

ÎNDRUMAR PENTRU COMUNITĂȚI LOCALE

# ATRAGEREA INVESTIȚIILOR PRIVATE

Editura CDCB

01

Fundamente

02

Cine ești

03

Cum te  
promovezi

04

Cum atragi și  
păștrezi investitori

05

Topul județelor  
în funcție  
de valoarea  
investițiilor străine  
atruse

# Cuprins

<b>Sumar</b>	
<b>Cui se adresează acest ghid</b>	
<b>1. Fundamente</b>	<b>9</b>
1.1 Misiune posibilă: dezvoltarea economică locală	9
1.2 Investițiile: aur curat pentru comunitate	9
1.3 De la cerc vicios la cerc virtuos	10
1.4 Cine sunt și ce vor investitorii	11
1.5 Mai mult localism, mai multă dezvoltare	13
<b>2. Cine ești</b>	<b>15</b>
2.1 De ce trebuie să știi cine ești	15
2.2 Cum poți să afli cine ești	15
<b>3. Cum te promovezi</b>	<b>19</b>
3.1 Mai întâi, organizează-te	19
3.2 Fă un API (sau ceva similar)	20
A. Interacțiuni cu autoritățile pentru a monitoriza eliberarea aprobărilor necesare într-un termen rezonabil și pentru a promova eliminarea obstacolelor administrative	21
B. Crearea unei imagini favorabile pentru promovarea comunității ca destinație de investiții	21
C. Generarea de investiții prin căutarea și abordarea activă a investitorilor, în concordanță cu planurile naționale, regionale sau locale de dezvoltare (de ex., sectoare principale, nevoi în comunitate etc.)	23
D. Servicii de facilitare a investițiilor, pentru a ajuta la rezolvarea problemelor cu care se confruntă investitorii existenți sau potențiali	24
3.3 Identifică potențialii investitori	26
3.4 Promovează-te printr-un website dedicat	28
3.5 Promovează-te prin rețelele sociale	31
3.6 Promovează-te prin materiale promoționale	34
3.7 Intră în contact direct cu investitorii	38
<b>4. Cum atragi și cum păstrezi investitori</b>	<b>41</b>
4.1 Ajută investitorii să-și găsească locul potrivit	41
4.2 Ajută investitorii să facă investiția și să o extindă	44
4.3 Încheie parteneriate	45
4.4 Fă viața frumoasă în comunitatea ta	46
<b>5. Anexă</b>	<b>49</b>
Topul județelor în funcție de valoarea investițiilor străine atrase	49

## Sumar

Pentru o comunitate, investițiile sunt aur curat. Atragerea investitorilor străini trebuie să fie prioritatea zero a oricărui primar. Nu există prosperitate fără investiții, așa cum fără investiții nu există locuri de muncă, inovare sau progres.

Parteneriatul dintre comunitatea locală și investitorii privați trebuie să se bazeze pe proactivitate, încredere și predictibilitate. De multe ori, investitorii noi, mai ales cei străini, au nevoie de servicii specializate pe întreg ciclul unei investiții: de la primul contact cu oportunitatea de nivel local până la alegerea locației, implementarea și eventual extinderea investiției.

Succesul în atragerea și păstrarea investitorilor depinde de **trei dimensiuni fundamentale:**

## CINE EȘTI?

Primul pas este să știi cine ești. Altfel spus: „mai întâi, cunoaște-te pe tine însuși.” Ce ai de oferit unui investitor? Ce te face diferit? Care sunt sectoarele cu potențial înalt?

## CUM TE PROMOVEZI?

Degeaba ești cel mai bun, dacă nu te știe nimeni. Secretul este să ai oameni care să știe să abordeze și să atragă investitorii. Multe orașe dinamice din lume au propria lor Agenție de Promovare a Investițiilor (API).

## CUM ATRAGI ȘI CUM PĂSTREZI INVESTITORI

Odată ce un investitor aude de tine, trebuie să știi să-l atragi și să-l păstrezi. Pentru asta trebuie să oferi servicii specializate, într-un cadru legislativ și instituțional cât mai prietenos. Vei avea totodată nevoie de parteneriate strategice și de măsuri pentru creșterea calității vieții.

## Cui se adresează acest îndrumar

Acest îndrumar se adresează comunităților din toată România și în special primarilor lor. Mai ales orașele mari și dinamice pot adopta aceste soluții pe cont propriu. În cazul localităților mai mici, eforturi similare se pot derula în asociere, la nivel zonal/județean.

Ideile din acest îndrumar trebuie să circule și să fie dezbătute. Obiectivul principal al îndrumarului de față este să pornească o conversație în fiecare comunitate despre rolul și importanța investițiilor private. Totodată, atragerea investitorilor privați nu este sub monopolul actorilor publici. Un rol fundamental îl au și firmele private deja prezente pe piața locală, organizațiile neguvernamentale, liderii din comunitate și simplitii cetățeni, ambasadorii ai comunității lor peste tot în lume.

## 1. Fundamente

### 1.1 Misiune posibilă: dezvoltarea economică locală

**Orice comunitate își dorește să se dezvolte.** O comunitate dezvoltată înseamnă prosperitate, un standard de trai decent, oportunități pentru toți cetățenii. Dezvoltarea merge mână-n mână cu procesul de creștere economică, iar creșterea economică depinde de doi factori mari și lați: *populație și productivitate individuală*. Altfel spus, o comunitate care își propune să crească are două pârgii la îndemână: una demografică și una economică. Cu cât o comunitate are mai mulți oameni și cu cât fiecare dintre aceștia este mai productiv, cu atât o vor duce cu toții mai bine.

**În România, cu excepția zonelor dinamice, evoluția populației nu este de partea dezvoltării comunităților locale.** În 2017, la fiecare trei minute un român și-a făcut bagajele și a plecat din țară, într-un ritm de creștere al diasporei „premiat” cu argint la nivel mondial (după Siria, țară în război). Jumătate dintre toți cei plecați în perioada 2015-2017 sunt tineri cu vârsta între 20-34 de ani. Mai mult, în 2018 s-au născut în România cei mai puțini copii din ultimii 52 de ani. În acest context, măsurile specifice pentru creșterea masei demografice a unei comunități se concentrează pe creșterea conectivității prin infrastructura de mobilitate la nivel zonal/metropolitan (autostrăzi, căi ferate, transport metropolitan etc.). Mai simplu: scurtarea distanței dintre comunitate și cât mai mulți oameni.

**În ceea ce privește creșterea productivității, aceasta depinde de atingerea potențialului fiecărui om din comunitate.** Pe de-o parte, e nevoie de investiții în infrastructura de bază (drumuri, apă, canalizare etc.), pentru a permite oamenilor să se concentreze pe activitățile lor productive. Pe de altă parte, creșterea productivității individuale necesită investiții cu valoare adăgată mare, inovare tehnologică și investiții în capitalul uman (educație, învățământ dual etc.). O productivitate mai mare înseamnă rezultate mai bune, deci venituri mai mari, care se rostogolesc apoi în toată economia locală. De aceea, comunitățile care reușesc să atragă investitori strategici, care vin cu idei, tehnologii și soluții, capătă un dinamism aparte, atât în plan economic, cât și în plan social, cultural etc.

### 1.2 Investițiile: aur curat pentru comunitate

**Investițiile private sunt ingredientul esențial pentru dezvoltarea oricărei comunități.** În special investițiile străine au potențialul de a aduce la nivel local cele mai noi tehnologii și procese de producție. Bob Solow a luat premiul Nobel încă din 1956 pentru că a demonstrat că, de unul singur, capitalul autohton nu poate inova suficient de mult și de repede. Mai ales pentru orașele României și stadiul lor actual, investițiile străine înseamnă oportunitatea de a face un salt de dezvoltare (așa-numitul *leapfrogging*) și de a recupera mai rapid distanța față de centrele economice din Europa de Vest.

**Investițiile private înseamnă mai mulți bani pentru comunitate, deci mai multă prosperitate.** Studiile arată că fiecare dolar din investiții străine directe atrage după sine cel puțin încă un dolar din investiții autohtone. Mai mult, pe întreg lanțul, sunt furnizori și clienți ai noilor investitori care beneficiază de pe urma prezenței acestora pe piața locală.

**Investițiile private aduc cu ele mai mulți oameni. Venirea unui investitor este o veste bună pentru întreaga comunitate.** Noi locuri de muncă și o piață mai competitivă înseamnă perspective de creștere a salariilor și o piață de consum mai mare. Mai mulți oameni prezenți în comunitate, ca rezidenți sau ca navetiști, înseamnă cerere mai mare pentru produse și servicii diversificate (de la restaurante la activități de divertisment și recreere).

**Nu în ultimul rând, investițiile străine înseamnă conectarea comunității la fluxuri globale, ceea ce reprezintă un avantaj competitiv vital într-o lume tot mai interdependentă.** Investițiile străine directe asigură accesul produselor locale la rețele globale de distribuție, atât direct cât și indirect, prin know-how privitor la modul în care pot fi deservii clienții de pe alte piețe. Totodată, investitorii străini aduc cu ei un nou mod de a face business, practici corporative profesioniste, programe inovatoare de formare a forței de muncă și standarde de calitate înalte pentru furnizorii și clienții de pe piața locală. Angajații lor pe piața locală se dezvoltă la nivel personal, capătă abilități noi și pot genera un efect de bulgăre de zăpadă, devenind antreprenori cu afaceri proprii și crescând gradul de implicare în comunitate.

**Pentru toate aceste motive, investițiile private sunt aur curat pentru orice comunitate.** Și asta pentru că ele vizează oamenii prin educație, locuri de muncă, servicii și bunuri oferite, oportunități pentru fiecare de a-și atinge visurile. Iar o comunitate este fix asta: suma oamenilor ei.

### 1.3 De la cerc vicios la cerc virtuos

**Fiecare comunitate are de făcut o alegere: se dezvoltă în pas cu lumea sau moare încet și sigur?** Cercul vicios al multor localități din România de azi înseamnă izolare, sărăcie, depopulare. Unde nu sunt oameni suficient de mulți și de pregătiți, unde nu există infrastructură, nu vor fi nici investiții noi, iar cele existente vor dispărea treptat. Povestea e știută: oamenii plecați, case părăsite, drumuri cu tot mai multe gropi, tot mai puțini cetățeni care susțin costurile serviciilor publice (apă, canalizare etc.), până când nu mai rămâne aproape nimic în urmă.

**Comunitățile care intră într-un cerc virtuos au șansa unică de a crește într-un an cât alții în șapte.** Cum se întâmplă asta? Totul pleacă de la atragerea de investiții, într-un mediu local cât mai prietenos. Grijă față de toți cetățenii și față de condițiile de trai în comunitate se vede de la o poștă. Investitorii se vor îndrăgosi la prima vedere de o astfel de comunitate: cu oameni dinamici și zămbitori, cu străzi și spații verzi îngrijite, cu blocuri și clădiri istorice renovate, cu restaurante și zone pietonale. Un oraș pentru oameni (lectură obligatorie Jan Gehl) este și un oraș pentru investitori.

**Odată ce apar investitorii, apar și locurile noi de muncă, iar comunitatea prinde viață.** Se duce vorba nu doar în orașul respectiv, ci și în comunele din jur. Oamenii încep să facă naveta, iar comunitatea crește tot mai mult. Oamenii au venituri mai mari, iar gusturile lor se diversifică. Apar servicii noi (cafenele, gastrobaruri, ateliere de tatuaj etc.) și activități noi de petrecere a timpului liber. Povestea unui investitor de succes atrage alți investitori, eventual din aceeași țară străină, pe principiu: dacă s-a putut o dată, se va putea și a doua, a treia, a n-a oară. Investitorii noi angajează și mai mulți oameni, care la rândul lor accelerează creșterea comunității.

**O asemenea dinamică este nu doar de dorit, ci și de atins.** Multiple orașe din România spun povestea de succes a unor comunități care au renăscut din propria lor cenușă de după 1990. Este cazul municipiilor Oradea, Cluj-Napoca, Alba-Lulia, Timișoara, Sibiu, dar și Reșița, Deva, Iași sau Roman. Multe dintre acestea au crescut în ultimii ani mai rapid decât Singapore în anii de glorie, ceea ce demonstrează un ritm accelerat de convergență la standardele vestice.

**Dezvoltarea locală trebuie gestionată în mod deștept, iar campaniile de atragere și păstrare a investitorilor nu trebuie oprite nicio secundă.** Fiecare comunitate din România este într-o competiție națională, regională și chiar globală pentru oameni, capital și idei. Primarii nu se pot culca pe-o ureche dacă au atras câțiva investitori valoroși. Nu trebuie să uite că aceștia au întotdeauna alternative. Dacă efortul de identificare, atragere și sprijinire a investitorilor trebuie să fie constant, la fel trebuie să fie și atenția acordată îmbunătățirii calității vieții. Comunitățile aflate într-un cerc virtuos pot rămâne acolo doar dacă investesc constant în oamenii lor.

### 1.4 Cine sunt și ce vor investitorii

**Așa cum nu toate comunitățile sunt la fel, nici toți investitorii nu sunt la fel.** Orice strategie de atragere a investitorilor trebuie să plece de la aceste două întrebări: cine sunt și ce vor aceștia? Studiile definesc patru tipuri de investitori:

- **Tipul 1** - acces la resurse naturale (vor genera o creștere rapidă a sectorului respectiv, dar cu risc de compromitere a altor sectoare economice - așa-numita „boală olandeză”);
- **Tipul 2** - acces la piața țării gazdă (vor contribui la ieftinirea produselor și serviciilor pentru consumatori și la o piață locală mai competitivă);
- **Tipul 3** - acces la active strategice din țara gazdă (vor asigura conectarea pieței locale la fluxurile regionale și globale);
- **Tipul 4** - economii de cost printr-o producție mai eficientă (vor crea locuri de muncă noi, vor face transfer de tehnologie și vor sprijini integrarea în rețele logistice internaționale).<sup>1</sup>

**Investitorii vor un mediu local cât mai eficient, transparent și predictibil.** Studiul Băncii Mondiale Global Competitiveness Report 2017-2018 arată ce contează cel mai mult pentru un investitor nou: stabilitatea politică (87%), cadrul legislativ (86%), mărimea pieței locale/naționale (80%), stabilitatea macroeconomică și rata de schimb valutar favorabilă (78%), disponibilitatea forței de muncă (73%), starea infrastructurii fizice (71%), taxele reduse (58%), costul redus al forței de muncă și al materiilor prime (53%), accesul la piața imobiliară (45%) și finanțarea disponibilă pe piața locală (44%).

<sup>1</sup> A se vedea J. H. Dunning & S.M. Lundan, Multinational Enterprises and the Global Economy, 2008

În ceea ce-i privește pe investitorii deja stabiliți pe piața locală, menținerea/ extinderea investițiilor depinde de o serie de factori: transparența și predictibilitatea instituțiilor publice (82%); garanțiile legale pentru protejarea drepturilor investitorilor (81%); ușurința obținerii aprobărilor și avizelor (77%); stimulente pentru investiții (56%); existența unui acord comercial preferențial (54%); existența unui acord comercial bilateral (51%). Același studiu demonstrează că investitorii pun în general mai mare preț pe programele destinate extinderii afacerilor lor pe piața locală decât pe cele care vizează atragerea lor.

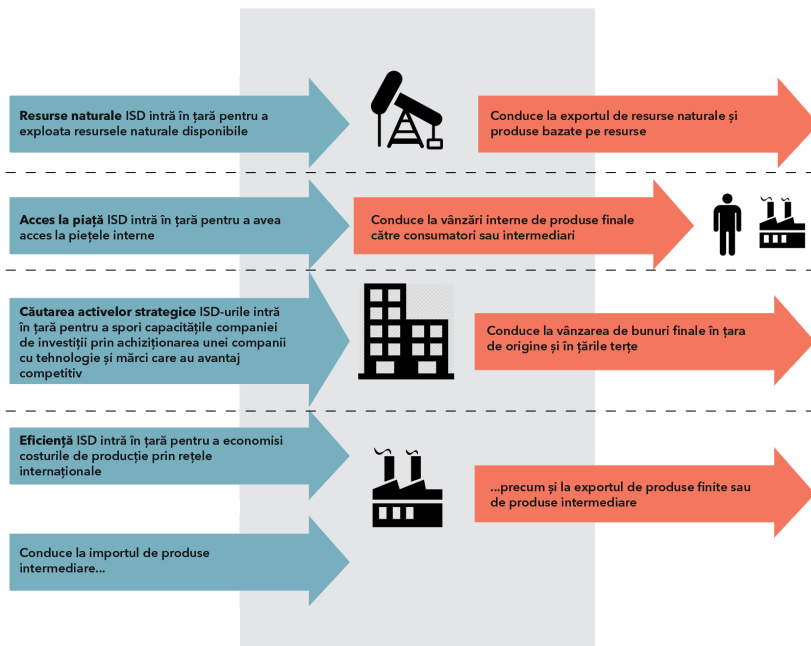


Figura 1. Tipuri de investitori și motivațiile lor (modelul Dunning-Lundand)

## 1.5 Mai mult localism, mai multă dezvoltare

În mod firesc, doar anumite lucruri la care țin investitorii privați depind de autoritățile locale. Un primar nu poate influența, de unul singur, politicile sau schimbările fiscale ale Guvernului României – nici substanța și nici ritmul lor. Nu poate nici construi autostrăzi sau alte proiecte care depind de niveluri administrative superioare. Mai ales în cadrul actualului model administrativ românesc, comunitățile locale rămân dependente într-o proporție destul de mare de nivelul național.

În general, sistemele descentralizate favorizează atragerea investitorilor privați autohtoni și străini. Mecanismul este logic: cu cât decizia este mai aproape de cetățean, cu atât mai complete și mai eficiente pot fi programele fiecărei comunități de atragere a investitorilor prin măsuri specifice.

**Chiar și așa, există o serie de soluții care pot fi adoptate la nivelul fiecărei comunități în parte pentru creșterea atractivității mediului privat local. Pe acestea se concentrează în continuare acest îndrumar.**

## 2. Cine ești

### 2.1 De ce trebuie să știi cine ești

**Înainte să pornească la drumul dificil al atragerii investitorilor privați, membrii fiecărei comunități trebuie să răspundă la această întrebare: cine suntem cu adevărat?** Nu e un demers filosofic, ci unul cât se poate de pragmatic, bazat pe profilul economic și social al fiecărei comunități în parte. În general, nu poți să vinzi nimic nimănui dacă nu știi ce vinzi. Toate materialele de promovare vor fi ulterior bazate pe profilul comunității, punând în valoare avantajele sale comparative, caracteristicile unice și programele dedicate investitorilor. La fel de importantă este cunoașterea punctelor slabe, pentru a înțelege care sunt barierele în calea investițiilor, care dintre ele pot fi depășite la nivel local și ce tipuri de investitori pot fi în mod realist atrași în zona respectivă.

### 2.2 Cum poți să afli cine ești

**Răspunsul la această întrebare trebuie dat pe mai multe paliere.** Și nu trebuie grăbit, chiar dacă la prima vedere fiecare comunitate știe la ce se pricepe cel mai bine. Demersul implică realizarea unui profil competitiv complet, cu date, exemple și argumente clare, cu povești de succes și cu simulări de investiții, acolo unde este cazul.

**Profilul competitiv local include opt dimensiuni fundamentale:**

- 1. Contextul global, european, național și local.** Nicio localitate nu există în vid. Contează dinamica de nivel global/regional, inclusiv creșterea economică, fluxurile de investiții, proximitatea geografică a unor centre economice puternice, eventuale riscuri politice/geopolitice, valoarea adăugată brută etc.
- 2. Fluxurile comerciale înspre și dinspre nivelul local/județean.** De la ce pleacă fiecare comunitate? Care sunt principalele piețe unde se exportă bunurile/serviciile de la nivel local? De unde se importă? Care este evoluția în timp a acestor indicatori? În general, aceste date sunt disponibile la nivel județean prin Institutul Național de Statistică (INS) - baza de date TEMPO Online. Care este topul exportatorilor și a importatorilor? Ce firme străine există și în ce sectoare? Care este ponderea salariilor din firme cu capital străin vs. din firme cu capital românesc? Care este nivelul salarizării la stat vs. la privat la nivel local?



- 3. Forța de muncă.** Fără oamenii potriviți, nu pot fi atrași investitorii potriviți. Fiecare comunitate trebuie să știe pe cine se poate baza: câți oameni sunt dispuși să lucreze, câte persoane sunt inactice, casnice sau nu au loc de muncă, ce studii și abilități profesionale au, ce pretenții salariale au, dacă există un istoric al conflictelor în plan social între angajatori și angajați, câți sunt plecați în diaspora dar ar putea fi atrași înapoi în comunitate în cazul unei investiții, dacă există capital uman din străinătate și ce țări sunt reprezentate (studenți străini, expați) etc. O altă temă importantă se referă la navetiști: ponderea actuala de navetiști din totalul forței de muncă, potențialul demografic al zonei (câți oameni locuiesc în marja a o oră cu mașina?) etc.

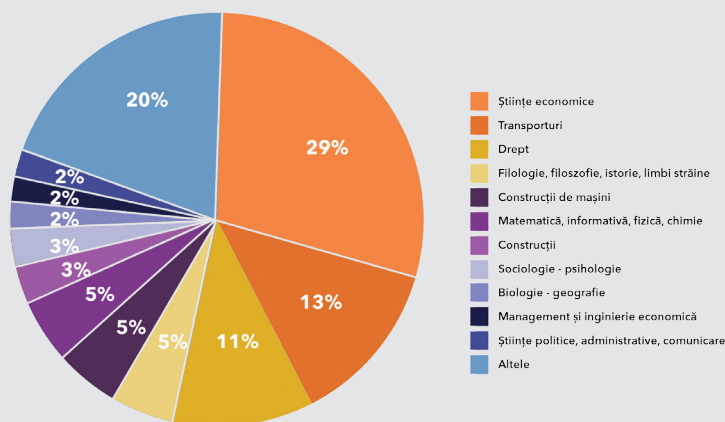


Figura 2. Exemplu: structura populației cu studii superioare de la nivelul Zonei Metropolitane Constanța, pe principalele domenii de studii absolvite (2011)

- 4. Mediul antreprenorial local.** O comunitate va atrage mai ușor investitori dacă poate pune în valoare o dinamică pozitivă a mediului antreprenorial local, mai ales în sectorul vizat de un posibil investitor. Întrebările cheie sunt de tipul: câte firme sunt înregistrate la nivelul comunității (ca număr absolut și ca nr. firme / cap de locuitor), ce domenii acoperă, ce cifre de afaceri au, câți angajați au etc. Este recomandat ca datele să includă și firmele de la nivelul zonei limitrofe (zonei metropolitane sau zonei urbane funcționale), nu doar de la nivelul unei singure localități. O resursă foarte utilă este baza de date BORG Design (Listă Firme).

- 5. Sectoarele cu potențial înalt de creștere.** Există date ușor accesibile privitoare la cele mai dinamice zone ale economiei locale și metropolitane/regionale (în principal, prin Eurostat). Se recomandă colectarea tuturor informațiilor relevante, pentru fiecare sector în parte, într-o abordare comparativă: total venituri, nivelul salariilor, % firmelor străine prezente în plan local, valoarea schimburilor comerciale internaționale, diversitatea economiei locale. Pentru fiecare sector în parte, se recomandă realizarea unui profil complet, care să includă cel puțin următoarele elemente: principalii jucători, nevoi de dezvoltare, oportunități, provocări specifice.
- 6. Conectivitatea națională și internațională, infrastructura locală și calitatea vieții.** De multe ori, investitorii străini vor să știe cum pot ajunge cât mai rapid în locația aleasă (frecvență și tip conexiuni aeriene, durata deplasărilor cu trenul/mașina etc.). Alte posibile puncte forte includ: accesul la canale navigabile, râuri, Delta Dunării sau Marea Neagră; existența unor noduri logistice; existența unor foste sau actuale platforme industriale (capacitate, costuri etc.); evenimente punctuale care cresc atractivitatea pieței locale (de ex., festivalul UNTOLD de la Cluj-Napoca). Este de interes și infrastructura publică disponibilă la nivel local, mai ales din perspectiva calității vieții: transportul public, spațiile verzi, zonele pietonale, piste pentru biciclete, parcurile, traficul, spațiile dintre blocuri, infrastructura culturală și sportivă, calitatea aerului etc. De interes pentru investitorii internaționali sunt și grădinițele/școlile cu predare în limba engleză, dar și infrastructura medicală (ce clinici și spitale sunt disponibile pentru tratarea unor probleme care pot apărea?).
- 7. Fondul funciar disponibil.** Orice investitor va căuta un spațiu potrivit pentru desfășurarea activităților sale. În funcție de profil, unii vor avea nevoie de spații mari de producție (parcuri industriale, platforme, terenuri virane, ideal viabilizate - cu acces la rețelele de utilități). Alții vor căuta clădiri clasa A sau alt tip de spații de birouri. Este important pentru fiecare comunitate să știe foarte clar ce are de oferit fiecărui investitor în parte.
- 8. Cadru instituțional și provocările specifice.** Acest palier acoperă toate serviciile de care va avea nevoie un posibil investitor: înregistrarea societății, avize și autorizații, racordarea la rețelele de utilități, accesarea unor programe și scheme speciale de sprijin, interacțiunea cu diverse autorități de control (ANAF, inspecția muncii etc.), soluționarea eventualelor litigii etc. O bună resursă este raportul Băncii Mondiale Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania (2017), care arată provocările specifice la nivelul mai multor orașe importante din țară. Există soluții concrete, care depind strict de autoritățile locale, pentru creșterea atractivității mediului privat local.

## 3. Cum te promovezi

### 3.1 Mai întâi, organizează-te

**Cine se va ocupa de promovarea comunității locale în rândul investitorilor, de relația cu ei și, odată atrași, de menținerea/extinderea activității lor pe piața locală?** Există mai multe modele de organizare: (i) departament specializat în cadrul primăriei (model adoptat de Cluj-Napoca, de exemplu, prin Biroul de Relații Externe și Investitori din cadrul Primăriei); (ii) agenție specializată, susținută de primărie și de comunitatea locală (de ex., Barcelona Activa); (iii) firmă privată specializată în astfel de servicii, pe baza unui contract bine definit pentru atragerea investitorilor privați și relaționarea cu ei.

**Alegerea unui model potrivit va depinde de nevoie și resursele fiecărei localități în parte.**

Mai ales orașele mari, dinamice, vor beneficia de avantajele unei agenții specializate, cu un personal eficient și eficace, bine remunerat, pe măsura rezultatelor. Acest model ar conferi o flexibilitate mai mare decât un departament/birou în cadrul primăriei și, totodată, un grad mai mare de control și de coordonare decât în cazul unei firme private. Compania privată ar trebui să aibă o reputație solidă în acest domeniu și rezultate concrete în atragerea de investitori străini.

**În același timp, când vorbim de o comunitate mică sau medie, nu se impune de regulă fondarea unei agenții separate.** Comunitățile mici fie apelează la serviciile unei companii specializate, fie își unesc eforturile în cadrul unei Agenții de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) pentru finanțarea unui departament pentru atragere investitorilor privați. Este recomandată și analiza oportunității dezvoltării unui departament specializat de investiții la nivelul Consiliilor Județene, acolo unde este cazul.

Nu e deloc o idee rea ca o comunitate interesată de atragerea investițiilor străine să se coordoneze strâns cu Agenția de Dezvoltare Regională (ADR) aferentă respectivei regiuni. Mai multe ADR-uri au servicii specializate în acest sens și o experiență acumulată semnificativă.

**Acest îndrumar recomandă, de regulă, modelul unei Agenții de Promovare a Investițiilor (API).** De aceea, în continuare, API este folosită drept scenariu de bază. Acestea fiind spuse, soluțiile propuse se pot adapta cu succes și în cadrul celorlalte modele de organizare. Este la fel de adevărat că o comunitate poate testa și valida mai multe variante, alegând opțiunea cea mai potrivită după o perioadă de implementare.

# API

### 3.2 Fă un API (sau ceva similar)

Așa cum am explicat mai sus, modernizarea și transformarea economică provin din atragerea câtorva investitori-cheie într-o industrie strategică. Acest tip de investiții are puterea de a transforma o industrie și de a schimba destinul unei comunități, generând un cerc virtuos de dezvoltare. O API care nu doar promovează investițiile, ci și promovează în numele investitorilor modalități de îmbunătățire a competitivității la nivel local, joacă rolul fundamental în acest efort. Datele arată că, atunci când API vizează în mod activ sectoare specifice, fluxurile de ISD către aceste sectoare se dublează. Mai mult, imaginea contează, iar în fața investitorilor este vital să existe o abordare standardizată și cât mai profesionistă.

**Modelul de organizare a unei Agenții de Promovare a Investițiilor (API) este ușor de preluat din experiența altor comunități.** Studiile arată că există peste 10.000 de API la nivel global. O evaluare a aproape 30.000 de proiecte de investiții străine directe a arătat că informațiile și asistența directă oferită de autorități au influențat major deciziile investitorilor străini de a-și extinde operațiunile în diferite economii?

2 Kusi Hornberger, Joseph Battat, Peter Kusek, Atragerea ISD: Cât de mult contează climatul investițional? World Bank Group, nr. 327, August 2011.

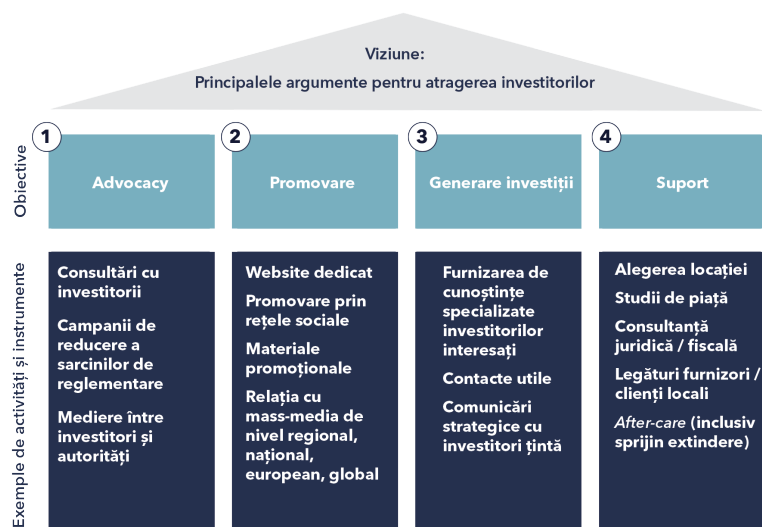


Figura 3. Model structură API: viziune, obiective, activități

În general, API urmărește patru obiective majore, fiecare dintre ele cu un set de activități specifice:

#### A Interacțiuni cu autoritățile pentru a monitoriza eliberarea aprobărilor necesare într-un termen rezonabil și pentru a promova eliminarea obstacolelor administrative

- Identificarea barierelor în calea investițiilor prin consultarea investitorilor străini și autohtoni. API analizează punctul de vedere al investitorului în identificarea barierelor cele mai importante (dar fezabil de abordat) în calea investițiilor, prezentând apoi recomandări de politici și programe specifice administrațiilor locale și centrale.
- Sprijinirea eforturilor de reducere a birocrăției. Faptul că profesioniștii API înțeleg necesitatea unui mediu de reglementare permisiv înseamnă că aceștia persistă în încercarea de a aduce îmbunătățiri în domenii precum înregistrarea și licențierea întreprinderilor și administrarea fiscală. API poate ajuta la preluarea de bune practici și idei inovatoare de la investitorii străini.
- Stabilirea unui dialog sistematic și a unui mediu eficient de cooperare între sectorul public și mediul privat. Forumurile de discuții, audierile publice și alte metode sunt folosite pentru a promova înțelegerea problemelor investitorilor și pentru a explica strategiile sau programele de investiții. API contribuie la asigurarea unei „voci” a investitorului străin în administrația locală sau centrală.

#### B Crearea unei imagini favorabile pentru promovarea comunității ca destinație de investiții

- Creșterea stabilității economice a pieței locale. Stabilitatea economică permite investitorilor să își realizeze activitățile într-un climat de siguranță, ce încurajează operațiuni pe termen lung.
- Accesul pe piață. Dacă o țară cu costuri mai mici depășește piețele strategice, precum cele din Europa de Vest, acesta este un avantaj competitiv și ar trebui menționat în mesajele promoționale.
- Piața internă. Dacă o comunitate are o populație mare și mai ales dacă există o creștere economică puternică, API ar trebui să transmită o imagine a unei piețe interne dinamice, în creștere.
- Resurse naturale. Dacă există resurse naturale, cum ar fi petrol, gaze naturale, terenuri agricole, minerale sau alte bunuri valoroase disponibile, API trebuie să permită investitorilor să știe că există genul aceste de oportunități disponibile.

- Integrarea regională și internațională. Imaginea unei economii beneficiază de angajamentul față de liberul schimb, de reducerea costurilor tranzacțiilor, de accesul deplin al pieței și de integrarea globală și regională.
- Costuri competitive / randamentul investiției. Investițiile străine se bazează în cele din urmă pe rentabilitatea comparativă a investițiilor, atenuată de risc. Dacă o locație are costuri competitive pentru capitalul uman, terenuri sau accesul la utilități, atunci acea locație are un avantaj competitiv indubitabil în ceea ce privește asigurarea unei rentabilități atractive a investiției.

**Mesajele de acest tip sunt transmise prin folosirea instrumentelor de promovare, care sunt în mod efectiv rețelele de distribuție a mesajelor. Instrumentele furnizate în mod tipic de API-uri includ:**

- Prezentări. Prezentările pot fi furnizate investitorilor potențiali fie de către membrii API, fie direct prin autoritățile locale. Prezentările sunt modulare, astfel încât acestea să poată fi modificate în conformitate cu audiența investitorilor: interesul lor special, sectorul, țara/regiunea de unde provin etc.
- Materiale de marketing. API produce și distribuie materiale actualizate, atractive, cum ar fi: broșuri, buletine de știri, circulare și prezentări pe internet, atât în limba engleză, cât și în alte limbi de circulație internațională. Anexa 1 include o listă de posibili investitori cu profil global, pentru sectoarele cele mai atractive pentru ZMC.
- Website-ul API. Agențiile de promovare a investițiilor mențin un website dinamic, cu legături către ale website-uri utile, fiind bine optimizat pentru motoarele de căutare. Site-ul trebuie să conțină informații despre avantajele investiției în țara în cauză, cum ar fi: oportunitățile de investiții, stimulentele de stat pentru investiții, fondurile europene disponibile și modalitățile de înregistrare a întreprinderilor.
- Media. Reprezentanții API au apariții constante în mass-media locală, națională și internațională. O API creează și distribuie comunicate de presă pentru noi investiții mari, companii care intră pe piață, evenimente economice și politice etc., în mod ideal în mai multe limbi de circulație internațională.
- Prezență în cadrul comunității. Un API poate alege să sponsorizeze astfel de evenimente, cum ar fi forumuri, sesiuni de întrebări și răspunsuri și mese rotunde cu investitori și oficiali guvernamentali, în scopul promovării și informării comunității investiționale străine cu privire la îmbunătățirea mediului de afaceri și la noua activitate de investiții.
- Formatori de opinie. Agențiile API contribuie adesea la articole în reviste din domeniul lor, participă activ la conferințe și sunt membri ai organizațiilor profesionale relevante, toate în scopul promovării atractivității locației și înțelegerii nevoilor investițiilor străine

**C Generarea de investiții prin căutarea și abordarea activă a investitorilor, în concordanță cu planurile naționale, regionale sau locale de dezvoltare (de ex., sectoare principale, nevoi în comunitate etc.)**

- Asistență informațională. Reprezentanții API se întâlnesc cu investitorii potențiali și discută despre avantajele competitive ale locației, oferind informații despre posibilitățile de investiții și partenerii de afaceri, informații de contact pentru autoritățile regionale și locale și informații cu privire la procedurile legate de investiții, înregistrare a companiei, legislație locală etc.
- Generarea de contacte. Un API este preocupat de a genera liste cu potențiali clienți - informații de contact pentru investitorii potențiali prin activități precum:
  - Legătura cu ambasadele străine și asociațiile de afaceri;
  - Comunicare constantă și cooperare cu agenții regionale și locale de promovare a investițiilor;
  - Legătura cu profesioniștii economici și cu misiunile diplomatice ale țării în străinătate;
  - Achiziționarea și analiza listelor de participanți la conferințe, forumuri și seminarii;
  - Urmărirea activă a știrilor privind activitatea economică în regiune.
- Misiuni de investiții. API organizează misiuni de investiții în străinătate, concentrându-se pe cele mai atractive sectoare, locații și investitori potențiali.
- Comunicarea strategică cu investitorii din sectoarele economice principale. API-urile își personalizează mesajele în funcție de domeniul de activitate al potențialilor investitori prin:
  - Redactarea conținutului (broșuri, prezentări și pagini web) pentru a viza sectoarele / industriile cele mai competitive ale locației;
  - Identificarea claselor de companii care sunt investitori potențiali;
  - Traducerea prezentărilor și susținerea mesajelor cheie în limbile țărilor care au potențialul de a investi în țară;
  - Participarea la prezentări și conferințe specifice ale industriilor în cauză.

## **D** Servicii de facilitare a investițiilor, pentru a ajuta la rezolvarea problemelor cu care se confruntă investitorii existenți sau potențiali:

- Asistență pentru înregistrarea întreprinderilor. Echipa din cadrul API explică procesul de înregistrare a întreprinderilor, oferă formulare pentru a începe procesul și direcționează investitorii către punctele de contact corespunzătoare.
- Informații despre amplasament. Un API oferă informații (demografice, rețele de transport, costuri etc.) cu privire la amplasamentele cheie dintr-o locație, pentru a ajuta investitorii să ia cea mai bună decizie. Se recomandă colectarea, sintetizarea și prezentarea de date provenite de la diferite surse locale și naționale cu privire la piața muncii, numărul de studenți, absolvenți pe diferite domenii de specializare, rata șomajului, cunoașterea unor limbi străine, disponibilitatea, statutul juridic, prețul terenurilor, halelor, clădirilor de birouri, fonduri europene sau ajutoare de stat disponibile etc., precum și răspunsul prompt la orice întrebare venită din partea respectivului investitor.
- Asistență pentru extinderea investițiilor. API furnizează informații investitorilor curenți care caută surse de finanțare, parteneri de afaceri, furnizori de servicii, sau oportunități de extindere a investițiilor.
- Legătura cu furnizorii de utilități și infrastructură. În anumite circumstanțe, investitorii care au finalizat procesul de autorizare și licențiere ar trebui să aștepte luni pentru inițierea activității economice, deoarece utilitățile nu sunt încă disponibile sau nu este construit un drum de acces. În acest caz, API va contacta furnizorii în cauză și va menține fluxul de comunicare pentru a se asigura că procesul de stabilire a amplasamentului se face cu succes.
- Monitorizarea investițiilor. API monitorizează progresul investițiilor, asigurându-se că investițiile curente, potențialii investitori și potențialii clienți sunt urmăriți pe baza ariei de interes, a țării de origine, a calendarului, a mărimii investiției etc.
- Baza de date privind oportunitățile de investiții. API acționează de multe ori ca un punct central de legătură pentru compilarea unei baze de date online a oportunităților de investiții.
- Raportarea. Agențiile de promovare a investițiilor fac raportări periodice către autoritățile publice, publicului larg și mass-media cu privire la știrile despre investiții, statisticile aferente și starea mediului de afaceri.
- Cereri de informații. API răspunde cererilor de informații privind potențialul investițiilor în locație, creând un canal de comunicare (de ex., formular de contact, linie verde etc.) prin care să asigure generarea de contacte noi.

### **Toate aceste activități sunt importante, pe întreg parcursul ciclului unei investiții.**

Sondajul Băncii Mondiale Global Investment Competitiveness Survey 2017-2018 arată că investitorii apreciază serviciile oferite de API în proporții diferite: asistență pentru gestiunea problemelor în relația cu autoritățile publice (75%), informații privind înregistrarea companiei (73%), îmbunătățirea mediului de afaceri (69%), întâlniri pentru identificarea oportunităților de afaceri (54%), reprezentarea țării la evenimente externe de tipul expozițiilor și târgurilor (42%) și publicitate/reclame despre oportunitățile de investiții (39%).

### **În ceea ce privește costurile unui API, acestea sunt, de regulă, nesemnificative în raport cu potențialele beneficii.**

Astfel, un API pentru un oraș mediu sau mare poate începe de la o echipă restrânsă de 2-5 specialiști, cu competențe adecvate (de ex., cunoașterea a minim 2 limbi străine de circulație internațională, dintre care una trebuie să fie obligatoriu engleza, experiență în colectarea și prelucrarea de date statistice, în colaborarea cu diferite instituții de la nivel local și central etc.), care să fie remunerați la un nivel corespunzător pregătirii lor (este esențială stabilitatea cât mai ridicată a personalului de-a lungul întregului proces investițional). La aceasta s-ar adăuga costuri de deplasare la târguri și expoziții, cele aferente vizitelor în teren, achiziției unor seturi de date, costuri de protocol și costuri de promovare (de ex. editarea și multiplicarea de broșuri, cataloage, pliante). Estimativ, bugetul API s-ar putea ridica la circa 100.000 euro/an, în primii 2-3 de funcționare, urmând să fie ajustat în funcție de rezultate și perspective.

### 3.3 Identifică potențialii investitori

**Toate elementele de promovare din secțiunile anterioare au aplicabilitate doar asupra unui public țintă de potențiali investitori.** Promovarea printr-un website dedicat, prin rețelele sociale, prin materiale promoționale sau participarea la evenimente dedicate investitorilor nu vor avea efect fără identificarea în primă fază a publicului țintă căruia i se vor adresa eforturile de promovare a investițiilor.

**Pornind de la completarea profilului competitiv local pe cele opt dimensiuni fundamentale,** așa cum a fost el definit în capitolul dedicat, se vor parcurge următoarele etape pentru a identifica publicul țintă:

Tabelul 1. Etapele de identificare a publicului țintă

<b>Identificarea principalelor industrii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea infrastructurii de care unitatea administrativă dispune pentru a dezvolta activitatea comercială în multiple industrii.</li> <li>• Analiza implementării unor investiții locale (centre tehnologice și parcuri industriale) pentru atragerea sectoarelor cu potențial înalt de creștere.</li> <li>• Comunicarea cu mediul antreprenorial local existent și identificarea de industrii ce pot completa activitățile lor economice.</li> <li>• Termenii de identificare nu se vor limita la granițele orașului, ci ar trebui să ofere o perspectivă a fluxurilor comerciale înspre și dinspre nivelul local/județean/regional.</li> </ul> <p>La finalul acestei etape se vor identifica minim 3 sectoare cu potențial înalt de creștere, coroborate cu alte minim 5-7 sectoare relevante pentru dezvoltarea pe termen mediu și lung a regiunii.</p>
<b>Crearea unei baze de date</b>	<p>Se va crea o bază de date care va conține cel puțin următoarele informații:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalele sectoare economice identificate (cu accent pe principalele sectoare cu potențial înalt de creștere);</li> <li>• Companiile ce vor fi abordate pentru fiecare sector;</li> <li>• Știri recente privind posibilitățile de investiții ale companiilor în regiune;</li> <li>• Principalii factori de decizie ai acestor companii și datele de contact (poziție în cadrul companiei, e-mail, număr de telefon);</li> <li>• Status contactări (e-mailuri trimise, răspunsuri etc.).</li> </ul>
<b>Identificarea principalelor companii din industriile identificate</b>	<p><b>Sectoare cu potențial înalt de creștere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalele eforturi de promovare a Agenției de Promovare a Investițiilor se vor concentra pe primele 3 sectoare identificate anterior.</li> <li>• În funcție de dimensiunea unității administrative și de resursele forței de muncă disponibile la nivel de județ/regiune, se va identifica mărirea potențialilor investitori (care poate pleca de la lideri industriali globali până la companii medii și mari din regiunea Europei Centrale și de Est).</li> </ul>

<b>Identificarea principalelor companii din industriile identificate (continuare)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vor identifica până la 100 de companii cu potențial de efectuare a investițiilor străine directe, pentru fiecare sector cu potențial înalt de creștere.</li> <li>• Vor fi relevante doar acele companii care desfășoară activități în regiune sau care au anunțat că sunt interesate să investească aici.</li> </ul> <p><b>Sectoare relevante pentru dezvoltarea pe termen mediu și lung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pentru cele 5-7 sectoare relevante pentru dezvoltarea investițiilor pe termen mediu și lung a regiunii se vor identifica câte 30-50 de companii cu potențial înalt de adresare.</li> </ul>
<b>Identificarea factorilor de decizie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vor identifica 2-5 persoane relevante pentru fiecare companie.</li> <li>• Pozițiile lor în companii trebuie să fie: directori de dezvoltare, directori generali, directori economici.</li> <li>• Procesul de contactare în companiile mari este de tipul "top-down" - în sensul în care directorii vor redirecționa e-mailurile relevante către manageri, iar aceștia către analiști. Din acest motiv, se va evita identificarea unor factori de decizie de pe poziții ierarhice inferioare.</li> </ul>
<b>Obținerea informațiilor de contact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cea mai ușoară modalitate de obținere a informațiilor de contact este achiziționarea unei baze de date dedicate (de tipul Fortune 500), care conține toate informațiile de contact ale forurilor de conducere din principalele multinaționale;</li> <li>• Informațiile de contact se mai pot obține și prin software dedicat de extragere a informațiilor de contact (cel puțin adrese de e-mail) ale platformei LinkedIn;</li> <li>• Cea mai dificilă modalitate de obținere a informațiilor este prin întâlniri directe în cadrul evenimentelor dedicate. Această metodă solicită cheltuieli de deplasare și timp, însă poate prezenta efecte pozitive prin prisma unei relaționări directe între reprezentantul API și factorii de decizie din companii.</li> </ul>

### 3.4 Promovează-te printr-un website dedicat

**Prima impresie contează, iar adesea prima impresie este site-ul de prezentare a oportunităților de investiții de la nivel local.** Un site web optim ar trebui să informeze investitorii despre locație - caracteristicile sale specifice, beneficiile și oportunitățile, statistici cheie, argumente concrete, recomandări pentru o vizită „în teren”, informații de contact. Trebuie să aibă un design atractiv și să fie realizat de o echipă de profesioniști, inclusiv la nivel de conținut (într-o engleză impecabilă).

**Comunitatea locală, prin autoritățile locale, trebuie să știe ce să ceară specialiștilor care se vor ocupa de dezvoltarea portalului online.** Bunele practici de mai jos sunt o sinteză a ceea ce ar trebui să urmărească cei responsabili de acest proces:

Tabelul 2. Site-ul web: specificații

<b>Cerințe generale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orice API are nevoie de prezență web - aceasta este acum o cerință implicită</li> <li>• Dezvoltarea website-ului în linie cu brandul API, ca un instrument de branding pentru materialele de marketing - este recomandată abordarea sub forma unei platforme de informare și vânzări</li> <li>• Stabilirea legăturilor, a rețelelor și a parteneriatelor cu alți furnizori de date și informații utile (integrare informații / baze de date în back end)</li> </ul>
<b>Cerințe legate de conținut</b>	<p><b>Cadrul general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziționare care reflectă locația și brandul API</li> <li>• Aliniaza informațiile la cerințele investitorilor în raport cu posibile alternative de locație - utilizează combinația de date în tabele, grafică, hărți, text și infografice</li> <li>• Demonstrează o profunzime de înțelegere a atractivității și competitivității locației și a sectoarelor cheie în raport cu posibilitățile alternative de localizare</li> <li>• Reflectă standardele clienților din sectorul privat și așteptările investitorilor</li> </ul> <p><b>Conținut / secțiuni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O prezentare generală a motivului pentru care locația reprezintă o propunere bună pentru investitori</li> <li>• Informații detaliate despre locație (adică informații care ar permite investitorului să evalueze o locație) în comparație cu alternativele posibile de localizare (adică pe parcursul etapelor inițiale de listă lungă și scurtă a procesului de luare a deciziilor)</li> <li>• O listă și detalii privind prioritățile sectorului / subsectorului, în special în sectoarele în care locația are avantaje comparative</li> <li>• Informații despre cum se realizează un proiect de investiție în locație: modalitățile de înregistrare a societății, înregistrarea fiscală, identificarea amplasamentelor de investiții</li> </ul>

<b>Cerințe legate de conținut (continuare)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii de caz ale investitorilor de succes / proiecte de investiții și măturile asociate</li> <li>• O introducere și o descriere sumară a legislației relevante pentru investitori și proiectele lor de investiții</li> <li>• Materiale de marketing, publicații și alte resurse disponibile</li> <li>• Un director de contacte - în cadrul API și pentru partenerii de rețea</li> <li>• Cine este API-ul, ce suport poate oferi și cum se pot contacta persoanele cele mai potrivite din API pentru a se accesa asistența</li> </ul> <p><b>Conținutul de pe website:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este disponibil în limbi de circulație internaționale care reflectă principalele piețe sursă - engleza este limba de afaceri implicită</li> <li>• Este scris într-un registru ușor de citit</li> <li>• Utilizează surse identificabile și verificabile independent</li> </ul>
<b>Cerințe legate de design</b>	<p><b>Designul website-ului respectă principiile de bune practici, incluzând, dar fără a se limita la:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un model de unități modulare, toate distribuind aceleași rețele de bază, teme grafice, convenții editoriale și ierarhii de organizare</li> <li>• Un aspect consistent și previzibil - permite utilizatorilor să exploreze site-ul și să fie siguri că știu cum să găsească ceea ce caută</li> <li>• Identitate grafică puternică a paginilor de pe site pentru a oferi indicii vizuale pentru continuitatea informațiilor - utilizarea anteturilor coerente și graficelor de meniu pe fiecare pagină va crea o interfață de utilizare consistentă</li> <li>• O adresă web care reflectă locația și este compatibilă cu brandul municipalității</li> <li>• Optimizarea căutării pe Web - înregistrarea site-ului web cu motoarele de căutare de vârf (de exemplu, Bing, Google, Yahoo etc.) pentru a asigura că site-ul este inclus în recuperările lor atunci când un utilizator efectuează și furnizează meta-tag-uri corespunzătoare pentru site-ul web</li> </ul>



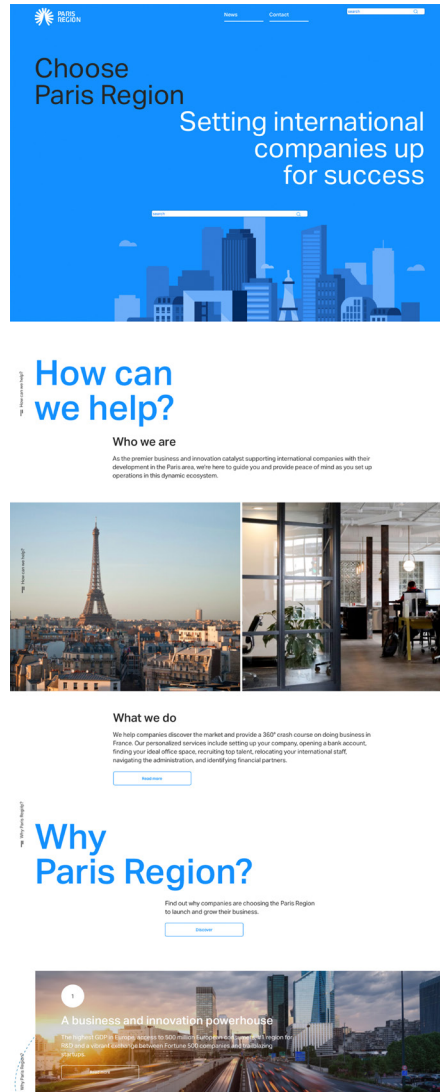
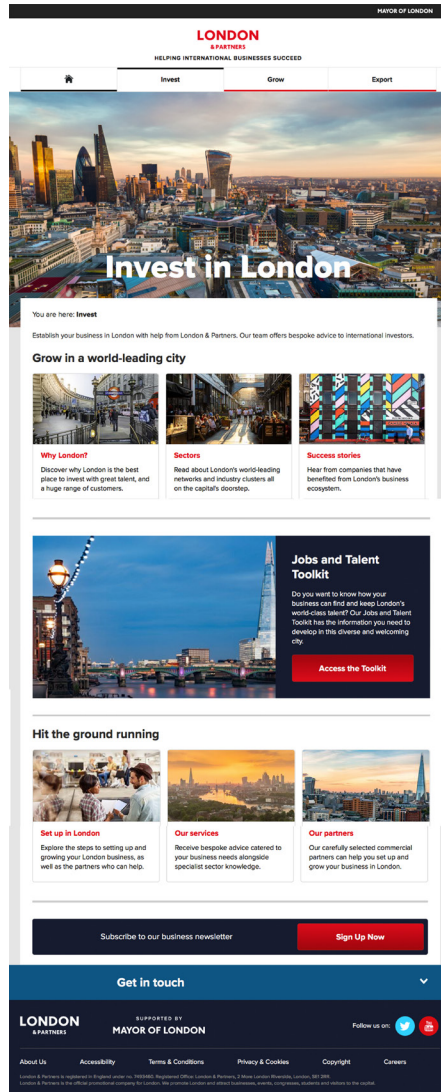


Figura 4. Exemple de informații privind sectoarele de investiții și prezentarea API-urilor  
Sursa: website-uri oficiale API Invest in London și Paris Region Enterprises

### 3.5 Promovează-te prin rețelele sociale

#### Și investitorii folosesc rețelele sociale pentru a se informa cu privire la posibile piețe noi.

Conform unui studiu Greenwich Associates<sup>3</sup> făcut cu ajutorul a 250 de investitori instituționali și administratori de active în America de Nord, Europa și Asia, investitorii instituționali utilizează surse media digitale în scopuri profesionale (97%), iar 79% dintre aceștia utilizează mediile sociale la locul de muncă. Cu accentul pus pe conținutul profesional, LinkedIn este rețeaua socială preferată – 48% din totalul investitorilor instituționali folosesc platforma. Principalele trei motive pentru care investitorii se adresează rețelelor sociale sunt: citirea știrilor și a actualizărilor de pe piață, cercetarea anumitor industrii și căutarea de opinii sau comentarii cu privire la evenimentele de pe piață. Concluzia studiului Greenwich Associates în colaborare cu LinkedIn este că investitorii caută în mod activ informații legate de oportunități de investiții prin intermediul rețelelor sociale.

#### La fel ca în cazul site-urilor web, utilizarea rețelelor sociale necesită un ghid de bune practici care pot conduce la stărnirea interesului investitorilor și la contactul direct cu aceștia în vederea deschiderii pieței către noi oportunități.

3 Investing in the Digital Age: How Social Media Informs and Shapes the Investment Process

Tabelul 3. Bune practici pentru promovarea prin rețele sociale

<p><b>Cerințe fundamentale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agențiile de promovare a investițiilor trebuie să utilizeze cel puțin o rețea de socializare de circulație internațională, fiind recomandat accesul la două sau chiar trei astfel de rețele;</li> <li>• Cea mai bună prezență se poate face prin LinkedIn – platforma dedicată mediului de afaceri, fără a exclude un canal de Youtube care să includă clipuri video scurte privind calitatea vieții sau punctele cheie de atragere a investitorilor; și/sau Facebook pentru a genera acces la audiențele generale;</li> <li>• Informațiile de pe rețelele de socializare trebuie actualizate constant, astfel încât să păstreze relevanța pentru grupurile țintă;</li> <li>• Dezvoltarea prezenței în rețelele sociale în linie cu brandul API, ca un instrument de branding pentru website – este recomandată abordarea sub forma unei platforme de informare și contactare a conexiunilor stabilite.</li> </ul>
<p><b>Grupurile țintă</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiecare canal de comunicare prin rețelele sociale trebuie să se adreseze unui grup țintă determinat înainte de a se începe activitatea propriu-zisă, astfel încât: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Să determine și să adapteze limbajul de comunicare pentru fiecare grup distinct;</li> <li>• Să folosească instrumentele de segmentare ale grupurilor-țintă în scopul de a folosi campanii plătite de promovare în rândul acestora.</li> </ul> </li> </ul>



<p><b>Grupurile țintă (continuare)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupurile țintă pot include, dar fără a se limita la:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Investitorii locali: în scopul de a continua investițiile existente și de a le oferi un climat de încredere în viitoarea dezvoltare urbană;</li> <li>Investitori naționali: pentru a putea atrage extinderea acestora la nivel național, cu noi facilități în locație;</li> <li>Investitori internaționali: în scopul de a informa cu privire la beneficiile de investiție în locație și de a stabili un canal de comunicare directă;</li> <li>Expați: astfel încât să creeze un canal de comunicare directă care poate aduce la măsuri de îmbunătățire a calității vieții în scopul în care aceștia pot deveni ambasadori de relocare;</li> <li>Companii de networking: care organizează diferite evenimente la care pun în contact diferite regiuni de dezvoltare și investitori internaționali, astfel încât să devină o locație atractivă pentru evenimente viitoare;</li> <li>Forța de muncă activă: astfel încât să confere un climat de încredere în oraș și de a preveni fenomenul de emigrare.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Conținut</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea unei prezențe pe rețelele de socializare, care:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Are mesaje de poziționare care reflectă locația și brandul API</li> <li>Aliniază informațiile la cerințele investitorilor în raport cu posibile alternative de locație - utilizează combinația de date în tabele, grafică, hărți, text și infografice în postări distincte;</li> <li>Demonstrează o profunzime de înțelegere a atractivității și competitivității locației și a sectoarelor cheie în raport cu posibilitățile alternative de localizare</li> <li>Reflectă standardele clienților din sectorul privat și așteptările investitorilor.</li> </ul> </li> <li>Oferă un conținut relevant, care cuprinde:             <ul style="list-style-type: none"> <li>O prezentare generală a motivului pentru care locația reprezintă o propunere bună pentru investitori;</li> <li>Informații care ar putea determina investitorii să acceseze platforma web a API astfel încât să identifice informații detaliate despre locație;</li> <li>O listă și detalii privind prioritățile sectorului / subsectorului, în special în sectoarele în care locația are avantaje comparative</li> <li>Informații despre accesul la finanțare, granturi, ajutoare de stat;</li> <li>Informații despre cum se realizează un proiect de investiție în locație: modalitățile de înregistrare a societății, înregistrarea fiscală, identificarea amplasamentelor de investiții.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Conținut (continuare)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studii de caz ale investitorilor de succes / proiecte de investiții și măturile asociate;</li> <li>Materiale de marketing, publicații și alte resurse disponibile;</li> <li>Campanii de promovare a paginii sau a postărilor către diferitele grupuri-țintă;</li> <li>Cine este API-ul, ce suport poate oferi și cum se pot contacta persoanele cele mai potrivite din API pentru a se accesa asistența.</li> <li>Conținutul de pe rețelele de socializare:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Este disponibil în limbi de circulație internaționale care reflectă principalele piețe sursă - engleza este limba de afaceri implicită;</li> <li>Este scris într-un registru ușor de citit;</li> <li>Este actualizat constant cu noi informații</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Design</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toate informațiile postate pe rețelele sociale vor respecta design-ul stabilit în materialele promoționale și vor fi coerente cu design-ul website-ului.</li> </ul>

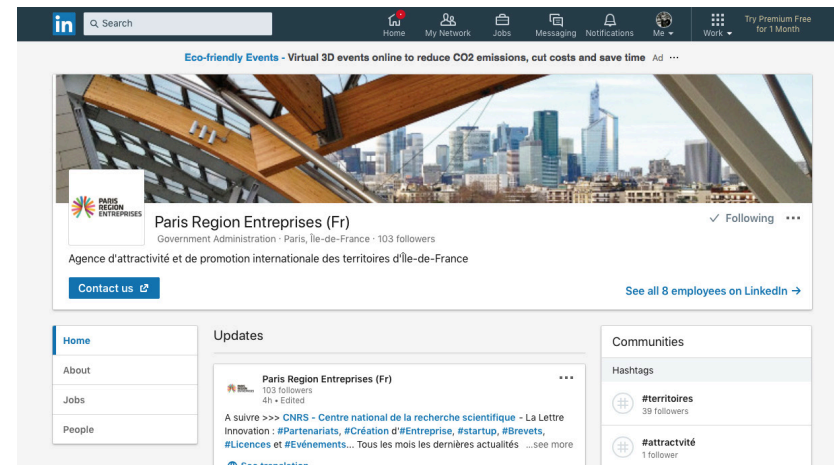


Figura 5. Exemplul paginii de LinkedIn utilizată de Paris Region Entreprises<sup>4</sup>

Sursa: LinkedIn

<sup>4</sup> Informațiile sunt actualizate săptămânal, iar pagina de LinkedIn este utilizată ca o resursă continuă de identificare și contactare a potențialilor investitori. Site web: <https://www.linkedin.com/company/invest-paris-region/>

### 3.6 Promovează-te prin materiale promoționale

**Informațiile ce sunt prezentate potențialilor investitori privați pot fi sintetizate într-o serie de formate print și digitale.** Acestea pot include, fără a se limita însă, la date macroeconomice, evoluția migrației și a forței de muncă, mediul academic și facilitățile de instruire a forței de muncă, elemente unice ale culturii locale, informații privind integrarea expaților în societate, locații de investiții și facilități fiscale.

**Tabelul de mai jos include câteva recomandări privind dezvoltarea unor materiale promoționale de impact.**

Tabelul 4. Bune practici pentru promovarea prin materiale promoționale și de marketing

Material	Conținut principal
<b>Website</b>	Prezență online și date comparative despre locația de investiții, împreună cu resurse practice și link-uri de adresare a celor mai frecvente întrebări lansate de investitori.
<b>Broșuri (generale)</b>	Un document grafic de până în 10 pagini care oferă principalele argumente de investiție în respectiva locație.
<b>Broșuri (sectoare primare)</b>	Un document specific pentru fiecare locație / sector de investiție care prezintă avantajele competitive. Design-ul acestora trebuie să fie consistent din punct de vedere grafic, pentru a putea fi reproduse cu ușurință în cazul unor oportunități viitoare.
<b>Fact-sheet</b>	Document informativ sub formă grafică (infografic) de 1-2 pagini care evidențiază aspectele specifice ale ofertei de locație.  Este recomandat să se creeze câte un infografic pentru fiecare aspect specific și unul general al locației de investiții. Infograficele pot fi folosite în mod individual sau pot fi reproduse în broșuri, site-uri web sau în format video.
<b>Mesaje abordare e-mail</b>	Mesaje standard sau particularizate pentru fiecare investitor în parte, pentru abordarea proactivă a posibililor investitori privați. Se recomandă achiziționarea unei baze de date cu adrese de contact valide, la nivel de factor de decizie.
<b>Prezentare prin diapozitive (PPT)</b>	O prezentare standard în format Microsoft PowerPoint care prezintă oportunitățile și avantajele de investiție în locație.  Acestea sunt utile pentru prezentările susținute direct în fața potențialilor investitori, iar persoana ce urmează a prezenta materialul trebuie să cunoască fiecare diapozitiv în parte.

Material	Conținut principal
<b>Testimoniale investitori</b>	Documente în format print sau video (interviu) ce prezintă studii de caz cu investitorii ce derulează deja activități în locația de investiție.  Testimoniile și studiile de caz trebuie să conțină o serie de secțiuni, începând cu nevoia de investiție a companiei deja activă în locație, urmată de suportul oferit de API sau autorități, soluțiile primite, accesul la forța de muncă, beneficiile fiscale, integrarea pe piață, derularea operațiunilor curente și potențialul de dezvoltare a activităților.
<b>Politici de investiție</b>	Un document de până în 10 pagini care conține principalele elemente legislative pe care un investitor trebuie să le ia în calcul. Acestea conțin informații din Codul Fiscal, Codul Muncii, hotărâri de guvern sau alte decizii luate la nivelul administrației locale.
<b>Ghidul investitorului</b>	Un document amplu creat astfel încât secțiuni specifice ale acestuia pot fi reproduse în mod independent.  Documentul (cu o dimensiune de 20-50 pagini) va răspunde întrebărilor de tipul "de ce?" și "cum?" pot intra pe piața locală potențiali investitori străini.  Reproducerea ghidului investitorului în format video (grafic sau filmare) este recomandată pentru a fi utilizată în cadrul site-ului web al API-ului, prin rețele sociale, în cadrul prezentărilor sau a târgurilor internaționale.
<b>Newsletter</b>	Un newsletter reprodus periodic și distribuit potențialilor investitori cu care membrii echipei API intră în contact. Oferă informații sumare cu privire la știrile actuale legate de investiții, progrese și anunțuri pentru locație. Conținutul trebuie să fie variat, concentrându-se în fiecare ediție pe o anumită temă (spre exemplu reforme ale politicilor de investiție) sau să evidențieze un anumit sector de investiție.
<b>Bază de date a locațiilor</b>	O bază de date ce conține toate zonele cu potențial atractiv de investiție în locație. Fiecare zonă trebuie să fie expusă sub formă de fișă, ce conține o hartă, accesul la utilități, infrastructură conectată, alte activități din zonă, etc.
<b>Raport anual</b>	Un document amplu emis de către API în fiecare an, arătând rezultatele reușite în cadrul mandatului său și demonstrând succesul investitorilor străini atrași în locație.

*Investește în*  
**Reșița**  
Află mai multe pe [www.investinresita.ro](http://www.investinresita.ro)

▶ ▶ ⏸ 0:01 / 3:21



Figura 6. Film de prezentare *Invest in Reșița*

### 3.7 Intră în contact direct cu investitorii

**Promovarea comunității locale în rândul investitorilor începe în momentul în care aceștia vor lua contact cu persoana specializată în atragerea de investiții străine directe.** Punctul de contact inițial pornește de regulă printr-o abordare de prospectare, prin e-mail sau prin platformele profesionale de socializare (LinkedIn).

Cu mici diferențe între flexibilitatea platformelor utilizate, persoanele specializate cu atragerea și menținerea investitorilor vor face aceste contactări directe urmărind modelul de bune practici din tabelul de mai jos:

Tabelul 5. Bune practici pentru contactarea potențialilor investitori via e-mail

<b>Stabilirea strategiei de contactare</b>	<p>Procedurile de lucru în cadrul strategiei de contactare a potențialilor investitori vor include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Împărțirea activităților de contactare a potențialilor investitori în secvențe (numărul de e-mailuri care vor fi transmise către factorul de decizie);</li> <li>• Șabloane (mesaje standard) și anexe pentru fiecare secvență e-mail;</li> <li>• Elementele relevante ce pot fi aduse în discuție pentru fiecare e-mail subsecvent (personalizarea mesajelor);</li> <li>• Mesaje predefinite pentru investitorii care vor răspunde în cadrul ciclului de contactare, sau care vor deschide mesajele de mai multe ori.</li> </ul>
<b>Follow-up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomandă stabilirea a minim 5 secvențe de e-mail (emailuri transmise către potențialii investitori fără a primi un răspuns înainte de a încheia ciclul de contactare);</li> <li>• În cazul primirii unui răspuns favorabil, se va încerca schimbarea modului de comunicare (telefonic, Skype, vizite);</li> <li>• În cazul primirii unui răspuns nefavorabil, se va transmite un mesaj prin care va permite menținerea contactului cu potențialii investitori prin transmiterea de newsletter sau rapoarte de activitate;</li> <li>• Secvențele de contactare predefinite se vor încheia la momentul primirii unui răspuns din partea potențialului investitor.</li> </ul>
<b>Crearea unor mesaje standard (șabloane)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea factorilor de decizie ce vor fi contactați (individual) pentru fiecare companie. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu se vor contacta mai multe persoane din cadrul aceleiași companii în același timp.</li> <li>• Atunci când nu se primește niciun răspuns după schema de contactare, se poate relua procesul cu a doua persoană relevantă identificată în baza de date.</li> </ul> </li> <li>• Crearea unui mesaj standard inițial pentru abordarea proactivă a posibilibilor investitori privați, pentru fiecare industrie;</li> </ul>

<b>Crearea unor mesaje standard (șabloane) - continuare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plecând de la mesajele standard, fiecare e-mail va include o secțiune (de unul până la două paragrafe) particularizate pe specificul companiei (pornind de la istoricul operațiunilor în România / știri privind activitățile lor în regiune);</li> <li>• Crearea mesajelor standard pentru fiecare secvență de contactare viitoare;</li> </ul>
<b>Anexe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiecare e-mail de prospectare transmis către investitori va trebui să conțină cel puțin o anexă.</li> <li>• Primul e-mail va conține cel puțin o broșură generală - un document grafic de până în 10 pagini care oferă principalele argumente de investiție în respectiva locație.</li> <li>• Următoarele secvențe de e-mail pot conține ca anexe, însă fără a se limita la: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Măsurile de stimulare a investițiilor;</li> <li>• Broșuri dedicate pentru sectoarele primare;</li> <li>• Politici de investiție - un document / broșură ce va conține principalele elemente legislative pe care un investitor trebuie să le ia în calcul (informații din Codul Fiscal, Codul Muncii, hotărâri de guvern sau alte decizii luate la nivelul administrației locale).</li> <li>• Fact-sheet: un document informativ sub formă grafică (infografic) care evidențiază aspectele specifice ale ofertei de locație;</li> <li>• Studii de caz: documente ce descriu poveștile de succes ale altor investitori în respectiva locație;</li> <li>• În general, se recomandă transmiterea de maxim 2 anexe pentru fiecare secvență de e-mail.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Elemente de introdus în cadrul e-mailurilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizarea e-mailului cu numele persoanei căreia i se adresează;</li> <li>• Link-uri către pagina de website API, sau către studii făcute de diferite organizații economice internaționale ce au relevanță asupra locației de investiții;</li> <li>• Semnătura de e-mail, care include adresele paginilor de social media API.</li> </ul>
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este recomandat să se folosească un instrument dedicat de transmitere a e-mailurilor, care să poată automatiza procesul;</li> <li>• În cadrul acestor instrumente se pot introduce toate șabloanele pregătite, împreună cu anexele pentru fiecare secvență de e-mail;</li> <li>• Cel mai important aspect al instrumentelor dedicate de transmitere a e-mailurilor reprezintă raportarea, care: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arată de câte ori a fost deschis fiecare e-mail, numărul de click-uri pe link, și numărul de accesări al anexelor.</li> </ul> </li> </ul>

# CUM ATRAGI ȘI CUM PĂSTREZI INVESITITORI

## 4. Cum atragi și cum păstrezi investitori

### 4.1 Ajută investitorii să-și găsească locul potrivit

**Se recomandă desemnarea de către API a unui manager de proiect, care să fie responsabil de-a lungul întregului proces - de la pregătirea la implementarea proiectului de către fiecare investitor în parte.** Acest manager ar fi punctul principal de contact al investitorului interesat, ar acționa ca o gazdă (de la prima vizită în comunitate) și ar avea și responsabilitatea de a pregăti un program de vizitare a diferitelor locații existente în baza de date a API și însoțirea investitorului pe durata acestor vizite, acordând asistență pentru organizarea de întâlniri cu reprezentanții autorităților locale sau guvernamentale, universități, firme din domeniul imobiliar, consultanți, companii de recrutare etc.

Investitorii au nevoie de o gamă largă de informații și de sprijin. În special, ei necesită informații pentru a evalua:

- Facilitatorii de investiții comerciale - riscul, rentabilitatea și profitabilitatea investiției propuse și capacitatea acestora de a îndeplini cerințele strategice și de investiții.
- Opțiuni de amplasament și alternative de proprietate - adecvarea alternativelor de locație pentru a găzdui proiectul de investiție propus.
- Cerințe de conformitate - natura și amploarea cerințelor pe care investiția propusă trebuie să le respecte într-o locație preferată (amplasamentul final), în special în ceea ce privește complexitatea, timpul și costul.

Investitorii folosesc o varietate de surse pentru a-și îndeplini cerințele de informare în scopul de a accesa noi locații de investiții:

- Surse de informare proprii din departamentele interne, via internet sau telefonic;
- Vizite personale / întâlniri;
- Participări la evenimente (târguri, conferințe, seminarii etc.);
- Asociații profesionale sau camere de comerț;
- Publicații media / presă;
- Clasamente specializate;
- Consultanți independenți (imobiliari, financiari, legali);
- Guverne (ministere, departamente, agenții);

- Agenții de promovare a investițiilor - prin website-uri sau contacte directe;
- Studii de caz și testimoniale ale altor investitori;
- Rețele de socializare.

Strategia investitorului și cerințele proprietarului / partenerilor / acționarilor oferă cadrul comercial pentru deciziile de investiții. În acest cadru, principalele considerații pentru evaluarea meritelor relative ale unei propuneri de investiții includ:

Costurile operaționale ale proiectului - aspectele operaționale cele mai afectate de costuri se referă la forța de muncă, comunicațiile și transporturile, infrastructura de operare (utilități), terenurile și proprietățile și impozitarea;

- Rentabilitatea netă ajustată la risc - cu cât este mai mare riscul (incertitudinea) cu atât mai mare trebuie să fie profitul pentru a justifica investiția;
- Rentabilitatea cerinței de investiție - randamentul minim acceptabil pentru investiție;
- Costul capitalului - rata de împrumut pentru finanțarea investiției (din surse interne sau din piață).

Tabelul 6. Criteriile utilizate de investitori pentru alegerea locației

Argumentare	Rezultatul urmărit
<b>Fundamentele locației</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilitate - politică și economică</li> <li>• Planuri de dezvoltare economică / investiții</li> </ul>
<b>Piață</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiunea, natura și capacitatea de cumpărare a cererii - pe piața locației și piețele învecinate</li> </ul>
<b>Comunicații și transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitatea, calitatea și costul infrastructurilor de comunicații și de transport - sprijină accesibilitatea pe piață (TIC, rutier, feroviar, port, aerian etc.)</li> </ul>
<b>Forță de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitatea, calitatea, flexibilitatea și costul forței de muncă</li> <li>• Disponibilitatea și calitatea facilităților de educație și formare profesională - include disponibilitatea instituțiilor de a furniza pachete personalizate de educație și formare</li> <li>• Productivitatea, cifra de afaceri și relațiile industriale - pot fi considerente de ordinul doi</li> </ul>
<b>Infrastructură de operare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitatea, calitatea și costul utilităților (electricitate, gaze, apă, gestionarea deșeurilor etc.)</li> </ul>

Argumentare	Rezultatul urmărit
<b>Proprietăți</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locul, gama, disponibilitatea și calitatea terenurilor și / sau a proprietății</li> <li>• Costul proprietății și condițiile contractuale</li> <li>• Natura, disponibilitatea și calitatea proiectelor proprietății (de exemplu, zone economice speciale)</li> </ul>
<b>Acces la furnizori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanțul valoric al furnizorilor</li> <li>• Disponibilitatea și calitatea furnizorilor importanți de resurse</li> <li>• Costul livrărilor de resurse</li> <li>• Aranjamentele privind conexiunea la furnizori</li> </ul>
<b>Taxare și stimulente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul impozitului pe profit al corporațiilor</li> <li>• Tratamente fiscale</li> <li>• Disponibilitatea și natura granturilor specifice, împrumuturi cu dobândă redusă, scutiri fiscale sau alte compensări</li> <li>• Nivelul impozitării personale - pentru personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> </ul>
<b>Conformitate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexitatea, timpul și costul îndeplinirii cerințelor de conformitate în timpul ciclului de viață al proiectului de investiții - aprobări, licențe etc.</li> <li>• Sprijin cu respectarea cerințelor de conformitate</li> </ul>
<b>Mediul și calitatea vieții</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitatea și calitatea facilităților fizice și sociale - pentru a sprijini personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> <li>• Costul vieții, inclusiv școlarizarea - în special pentru personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> </ul>

**Cine se va ocupa de promovarea comunității locale în rândul investitorilor, de relația cu ei și, odată atrași, de menținerea/extinderea activității lor pe piața locală?** Există mai multe modele de organizare: (i) departament specializat în cadrul primăriei (model adoptat de Cluj-Napoca, de exemplu, prin Biroul de Relații Externe și Investitori din cadrul Primăriei); (ii) agenție specializată, susținută de primărie și de comunitatea locală (de ex., Barcelona Activa); (iii) firmă privată specializată în astfel de servicii, pe baza unui contract bine definit pentru atragerea investitorilor privați și relaționarea cu ei. Cele două evaluări cele mai recente ale celor mai bune practici de promovare a investițiilor globale constată că, în majoritatea cazurilor (71% în 2009 și 80% în 2012) API-urile naționale nu răspund cererilor de informații ale investitorilor, ceea ce limitează șansele de a câștiga proiecte de investiții.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> World Bank Group Advisory Services, Global Investment, Promotion Best Practices 2012, May 2012

## 4.2 Ajută investitorii să facă investiția și să o extindă

### **Odată decisă locația proiectului, API va putea acorda servicii de pregătire a investiției.**

Activitățile necesare vor varia în funcție de tipul și mărimea fiecărei investiții, precum și în funcție de interesele și capacitatea investitorului (unele companii preferă să controleze întreg procesul și să lucreze cu furnizori preferați, adesea selectați la nivel global, de ex., agenții imobiliare, altele au nevoie de servicii directe din partea API).

**Exemplele de activități necesare în această fază includ:** colectarea de oferte de la proprietarii de active imobiliare care îndeplinesc cerințele investitorului, asistență în obținerea unor decizii administrative – de ex., avize, autorizații, acorduri etc., punerea la dispoziție a unor spații temporare de întâlniri sau de lucru pentru reprezentanții investitorului, asistență în obținerea de finanțări externe pentru implementarea proiectului – de ex., fonduri europene sau ajutor de stat etc.

**În timpul execuției proiectului de investiții și după finalizarea acestuia, API ar trebui să deservească în continuare nevoile respectivului investitor.** Aceste servicii se mai numesc și *after-care* și includ:

Asistență în recrutarea de personal (de ex., prin organizarea unor târguri de job-uri, intermedierea cu reprezentanții școlilor profesionale, liceelor și universităților pentru a implementa clase din domeniul învățământului dual, noi programe de studii, burse, internships etc.);

Implicarea investitorilor în programele de responsabilitate comunitară derulate de administrațiile locale (de ex., sponsorizarea unor evenimente culturale-sportive, acordarea de burse și premii pentru elevi, „adoptarea” unor spații publice sau verzi etc.);

Alte tipuri de asistență solicitată de investitor după finalizarea investiției, inclusiv pentru extinderea investiției inițiale (de ex., sprijin pentru extinderea către alte piețe locale, consultanță juridică/fiscală de specialitate etc.).

## 4.3 Încheie parteneriate

Atragerea investitorilor străini depinde și de încheierea unor parteneriate strategice cu alte părți interesate active în mediul privat și în societatea civilă. O primă dimensiune este relația cu cetățenii din comunitate, care ar trebui să devină adevărați agenți de promovare a avantajelor zonei, peste tot în lume. Posibili parteneri instituționali includ:

- Agenții imobiliare. Companiile de acest fel au expertiză pentru a promova anumite orașe, zone de dezvoltare din România către clienții din portofoliile lor dar și către companiile care pun România pe harta lor pentru extinderea investițiilor.
- Camere de comerț și ambasade. Dacă o administrație are un dialog viu și continuu cu o Cameră de Comerț, dacă participă la evenimentele organizate de Cameră, dacă cere consultanță pentru abordarea investitorilor de pe piața respectivă, va fi cu un pas mai aproape de posibilele investiții.
- Companii private și dezvoltatori imobiliari. Investitorii străini și locali au o relație simbiotică, cei din urmă putând beneficia masiv prin relații comerciale cu noi companii care intră pe piață (de ex., ca furnizori de bunuri și servicii). Camera de Comerț și Industrie a României, prin filialele de nivel local, poate fi un partener important în dialogul cu mediul de afaceri din fiecare comunitate, în vederea sprijinirii eforturilor de atragere a investitorilor privați.
- Mediul academic. Universitățile nu doar formează următoarele generații de funcționari publici și experți în investiții, dar furnizează și capitalul uman pentru investitori. De asemenea, pot asigura și un cadru de abordare și consolidare a relațiilor cu investitorii străini prin conferințe și alte evenimente care să aducă la Constanța companii potențial interesate.
- Alte autorități locale. Poate exista un schimb continuu de bune practici, dar și o colaborare între localități pentru promovarea unor proiecte de interes comun la nivel regional/național (de ex., Autostrada A8 - Autostrada Moldovei).

## 4.4 Fă viața frumoasă în comunitatea ta

**Cheful de viață din fiecare comunitate se simte.** Orice investitor, de la primul contact, își va forma o percepție cu privire la calitatea vieții - de la calitatea aerului, la oportunități pentru petrecerea timpului liber și viața socială în comunitate.

**Celebrul arhitect danez Jan Gehl, autorul cărții Orașe pentru oameni, face câteva observații importante cu privire la creșterea calității vieții în mediile urbane.** Pe scurt, calitatea vieții depinde de posibilitatea oamenilor de a se bucura de compania altor oameni: nu numai implicarea în activități planificate, ci și „contemplarea a ceea ce se întâmplă în jur,” întâlniri fortuite, simpla dorință de a vedea oameni și de a fi văzut, petrecerea timpului liber în comun etc. Un oraș viu are locuri vii, iar locurile vii sunt locurile unde oamenii își petrec timpul și se pot întâlni liber (de ex., zonele pietonale). Din punct de vedere al designului urban, ar trebui favorizate punctele de interes de la nivelul ochilor, succesiunea naturală a străzilor, străzi și spații suficient de înguste pentru a facilita întâlnirile între oameni. Siguranța publică, o altă dimensiune a calității vieții, este mai mare în locurile cu o densitate umană mai mare (și cu mai puține mașini). În general, orașele trebuie construite pentru oameni, nu pentru autoturisme.<sup>6</sup>

### Câteva exemple de măsuri care pot fi adoptate pentru creșterea calității vieții:

- Creșterea calității spațiului verde (parcuri, trasee verzi etc.);
- Îmbunătățirea mobilității urbane și a spațiilor de parcare;
- Adoptarea unui regulament de semnalistică pentru o imagine urbană coerentă;
- Adoptarea unui regulament pentru vitrinele magazinelor;
- Managementul spațiilor dintre blocuri;
- Reabilitarea blocurilor din perioada comunistă;
- Proiecte de regenerare urbană;
- Creșterea calității spațiului public (mobilier urban etc.).

<sup>6</sup> A se vedea Jan Gehl, Orașe pentru Oameni, Island Press, Washington, D.C., 2010.



## 5. Anexă

### Topul județelor în funcție de valoarea investițiilor străine atrase

Tabelul 7. Județele României, după soldul investițiilor străine directe în 2016 (milioane EUR)

Județ	Soldul ISD în 2016 (mil. euro)
Gorj	7
Mehedinți	16
Vaslui	35
Botoșani	79
Vrancea	90
Brăila	93
Teleorman	98
Harghita	104
Giurgiu	127
Covasna	132
Bacău	142
Tulcea	143
Vâlcea	175
Bistrița-Năsăud	187
Neamț	193
Ialomița	303
Caraș-Severin	329
Călărași	331
Dâmbovița	356
Hunedoara	368
Satu Mare	387
Maramureș	440
Suceava	462
Iași	466
Sălaj	471
Buzău	483
Galați	642
Bihor	645

<b>Olt</b>	676
<b>Sibiu</b>	893
<b>Arad</b>	1069
<b>Alba</b>	1075
<b>Argeş</b>	1115
<b>Dolj</b>	1128
<b>Cluj</b>	1695
<b>Mureş</b>	1735
<b>Constanţa</b>	1960
<b>Braşov</b>	2132
<b>Prahova</b>	2165
<b>Timiş</b>	3540
<b>Ilfov</b>	3712
<b>Bucureşti</b>	35846
<b>Total</b>	66045

Sursa: Ziarul Financiar

