

AVSI POLSKA

oraz

**INSTYTUT TURYSTYKI ODDZIAŁ W KRAKOWIE
CENTRUM EDUKACJI KADR TURYSTYCZNYCH**

INWESTYCJE TURYSTYCZNE

Kraków, 1999 r.

INWESTYCJE TURYSTYCZNE

Współfinansowane przez:
Ministerstwo Spraw Zagranicznych
Republiki Włoskiej (Ustawa 212/92)
oraz
Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki

Realizatorzy projektu:
AVSI
AVSI Polska
Instytut Turystyki Oddział w Krakowie

338.48(438)

Kraków 1999

Recenzenci:

prof. AE w Krakowie dr hab. Józef Sala

prof. AWF w Krakowie dr hab. Janusz Zdebski



88412

Zespół redakcyjny wydawnictw Instytutu Turystyki Oddział w Krakowie:

przewodniczący: dr Tadeusz Burzyński

członkowie: mgr inż. Urszula Haładus
mgr Anna Król - Jeżabek
mgr Jerzy Pytlik

Redaktor techniczny: mgr Elżbieta Wojtowicz

Wstęp	3
<i>Jerzy Pytlik</i>	
Prezentacja gospodarcza gminy (obszaru)	7
<i>Ewa Mróz</i>	
Informacje gromadzone w gminie dla potrzeb inwestorów	19
<i>Aleksander Noworól</i>	
Programowanie inwestycji gminnych	32
<i>Zbigniew Kamiński</i>	
Projekty inwestycyjne w turystyce. Przygotowanie i zarządzanie	40
<i>Marek Halagarda</i>	
Inwestycje turystyczne a planowanie przestrzenne	68
<i>Jerzy Miklewski</i>	
Zarządzanie projektami inwestycyjnymi w turystyce	72
<i>Renata Seweryn</i>	
Istota i funkcje biznes planu	81
<i>Jerzy Pytlik</i>	
Biznes plan w turystyce	105
<i>Tadeusz Burzyński</i>	
Biznes plan – struktura dokumentu	118
Biznes plan projektu inwestycyjnego “Centrum szkoleniowo-hotelowe w Krakowie” ..	130
<i>Jerzy Miklewski</i>	
Investment opportunity study pt. Klub wakacyjny	151
<i>Bolesław Prażanowski</i>	
Źródła finansowania rozwoju turystyki	171
<i>Aneks nr 1</i>	
Prezentacja Funduszu Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki w ramach programu Unii Europejskiej, Phare Tourin III	187
<i>Aneks nr 2</i>	
Prezentacja Programu Małych Dotacji LIEN oraz Programu Małych Dotacji PARTNERSHIP, finansowanych ze środków Unii Europejskiej	227

WSTĘP

Publikacja pt. „Inwestycje turystyczne” została pomyślana jako praktyczny poradnik dla wszystkich, których interesuje rozwój infrastruktury turystycznej. Jednakże głównym adresatem są, z jednej strony, przedsiębiorcy i działacze gospodarczy, zaś z drugiej, działacze i pracownicy organów samorządowych, kadry administracji państwowej, bankowcy i przedstawiciele innych firm finansowych, ubezpieczeniowych.

Wartość tego poradnika polega na zawarciu - w jednym materiale - praktycznego kompendium wiedzy przydatnej zarówno inwestorom, jak i tym, którzy w procesie budowy, bądź modernizacji hotelu, pensjonatu, ośrodka wypoczynkowego, czy chociażby pola namiotowego - są jego partnerami.

Moje wieloletnie doświadczenie wskazuje, iż do prowadzenia projektów inwestycyjnych w turystyce nie wystarczają dobre chęci i środki finansowe inwestora. Niezbędne jest także racjonalne partnerstwo ze strony władz samorządowych gmin i miast, organów administracji państwowej i banków.

Wiele przykładów wskazuje na to, że inwestycje prawidłowo zaplanowane i wspierane przez odpowiednich partnerów, realizowane są w krótkim czasie (kilku tygodni, bądź miesięcy). Inne zaś - często pomimo zaangażowania wystarczających środków - realizowane bez należytej współpracy, bądź z pominięciem partnerów z danego środowiska - ciągną się latami i nie przynoszą oczekiwanych efektów.

Dziś w Polsce mamy generalnie sprzyjający klimat dla turystyki. W wielu regionach jest ona traktowana jako alternatywa i nowa szansa rozwoju. Jest jednocześnie powszechna świadomość braków w zakresie infrastruktury dla jej rozwijania.

W tej sytuacji niniejsze wydawnictwo wychodzi naprzeciw zarówno tym, którzy chcą dla turystyki budować, jak i tym, którzy mogą to budowanie wspierać.

Jan Błoński

JERZY PYTLIK

PREZENTACJA GOSPODARCZA GMINY (OBSZARU)

1. WSTĘP

Inwestycje niosą za sobą dobrobyt dla społeczności lokalnych, lecz przynoszą zmiany, a ludzie na ogół boją się zmian. Ponadto w myśl zasady zachowania równowagi, która mówi, że "każdą stratę równoważy pewna korzyść" oraz że "nie ma korzyści bez poniesienia pewnych strat", zawsze będzie istniała grupa osób, która te straty musi ponieść. Dlatego niekiedy ludzie sprzeciwiają się inwestycjom. W systemie demokratycznym, dającym ludziom swobodę wyboru, nic nie może się zdarzyć bez akceptacji opinii publicznej. Stwarza to ogromne zadanie dla specjalistów od jej kształtowania (public relations), którzy powinni podkreślać prawo, ale i obowiązek ludzi danej społeczności do dokonywania wyboru, kierując się swymi zasadami wartości. Ale same kontakty z opinią publiczną nie rozwiążą problemu, jak pozyskać inwestorów. Dlatego w niniejszym opracowaniu chciałbym przedstawić, na przykładzie wybranych miast amerykańskich, jak samorządy lokalne mogą w tym celu przygotować prezentację swoich obszarów. Oczywiście należy przyjąć założenie, że samorządy te są zdecydowane na prowadzenie inwestycji, mają opracowany plan zagospodarowania przestrzennego oraz plan działań promocyjnych.

1.1. Dlaczego ten przykład

Od kilku lat w Polsce tworzy się wolny rynek, a wraz z nim rośnie zapotrzebowanie na wiedzę o prawach nim rządzących, możliwościach działań i sposobach rozwiązywania powstających problemów, a ogólnie mówiąc na marketing. Jak wiemy, marketing powstał w Stanach Zjednoczonych, a więc wybór miast amerykańskich jest uzasadniony z racji ich najdłuższego działania na wolnym rynku. Ponadto za przykład posłużyły miasta Spartanburg i Greenville z Południowej Karoliny. Region ten jest górzysty i częściowo o charakterze wiejskim, z klimatem nieco cieplejszym niż w Polsce południowej. Cały region, wraz z przyległymi powiatami, zamieszkuje około milion osób, a więc jest on wielkością zbliżony do województwa rzeszowskiego. Greenville zamieszkuje około 58 tys., a Spartanburg około 46 tys. mieszkańców. Są to więc niewielkie miasta. Nie posiadają bogactw naturalnych. Leżą w pobliżu autostrady międzystanowej i posiadają wspólne lotnisko, wielkością zbliżone do lotniska w Balicach. A jednak są one miejscem o najbardziej zróżnicowanym przekroju inwestycji zagranicznych w Stanach Zjednoczonych. Są siedzibą 215 przedsiębiorstw z 18

krajów, w tym aż 74 centralnych przedstawicielstw na obszar Stanów Zjednoczonych. Są wśród nich takie firmy jak Michellin North America i BMW, która właśnie tam wybudowała, pierwszy poza granicami Niemiec, zakład produkcyjny o 2 tys. miejsc pracy i pośrednio przyczyniła się do powstania około 10 tys. stanowisk w całym rejonie. I co istotne, ok. 80% istniejących przedsiębiorstw rozwinęło się po przybyciu inwestorów zagranicznych, a 55% firm miejscowych planowało nowe inwestycje (dane Izby Handlowej). Są to więc miasta, które można porównać z wieloma miastami w Polsce i zarazem miasta, które odniosły już sukces.

I ostatnie, osobiste uzasadnienie. Pracując w zespole przygotowującym kampanie promocyjne Krakowa w Londynie i w Nowym Jorku, miałem przyjemność uczestniczyć w seminarium zorganizowanym w Konsulacie Generalnym Stanów Zjednoczonych, na którym zapoznałem się z prezentowanymi obecnie materiałami. Spośród wielu innych wybrałem właśnie te, gdyż odnoszą się one bezpośrednio do działalności samorządów lokalnych i przedstawiają sprawdzone zastosowanie wiedzy teoretycznej w praktyce.

1.2. Warunki konieczne

Prowadzenie inwestycji zagranicznych przynosi szereg korzyści dla społeczności lokalnych, do których między innymi można zaliczyć wzrost i zmianę struktury zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji miejscowej siły roboczej, wprowadzanie nowych urządzeń, technologii i standardów produkcji sprzyjających ochronie środowiska oraz nowych technik zarządzania. Aby jednak przyciągnąć zagraniczne przedsiębiorstwa, należy spełnić szereg podstawowych warunków:

1. określić wizję przyszłości i opracować strategię gospodarczą,
2. przedstawić je społeczności lokalnej dla uzyskania ich akceptacji,
3. stworzyć przyjazną i gościnną atmosferę do prowadzenia działalności gospodarczej oraz etykę pracy, co pozwoli przyciągnąć firmy z pomysłami i stanie się zachętą do podejmowania długoterminowych zobowiązań,
4. współpracować z przedsiębiorstwami nad podnoszeniem jakości i wydajności działalności gospodarczej,
5. inspirować szkolenia dla podniesienia kwalifikacji siły roboczej pod kątem potrzeb pracodawców.

Dwa pierwsze warunki stanowią punkt wyjścia i podstawę prawidłowej działalności gospodarczej. Po ich spełnieniu, najważniejszy staje się warunek trzeci. Z licznych badań wynika, że kierownictwa firm oczekują od władz lokalnych przede wszystkim pomocy zakresie pokonania biurokratycznych barier, które oprócz niestabilnego prawa i złego klimatu dla inwestycji oraz trudności w dostępie do informacji, były najczęstszą przyczyną rezygnowania z prowadzenia zagranicznych inwestycji w państwach Europy Środkowej i Wschodniej. Biznesmeni nie chcą tracić czasu ani pieniędzy.

Władze lokalne omawianych miast przyjęły dwie podstawowe zasady: "zrobić wszystko, czego oczekują inwestorzy, a nawet więcej" i "wszystko pod jednym dachem". Takie podejście przyniosło oczekiwane rezultaty.

1.3. Prezentacja

Sposób organizacji prezentacji i jej wystrój plastyczny, zwołanie konferencji prasowej, wydanie bankietu, pokazy folkloru, czy też rodzaj użytych środków takich jak plansze, fotografie, foldery, filmy wideo, CD ROM-y, próbki towarów, makiety, plany czy mapy, uzależnione są od celu prezentacji, posiadanych środków finansowych i warunków miejscowych. Konieczne jest natomiast opracowanie broszury informacyjnej.

Przed przystąpieniem do szczegółowego opracowania planu prezentacji dobrze jest nawiązać ścisłą współpracę z miejscowym samorządem. Dzięki temu można będzie uzyskać informacje na temat najkorzystniejszego terminu i miejsca zorganizowania prezentacji, jakie firmy należy na nią zaprosić oraz dane adresowe tych firm, o miejscowych zwyczajach oraz wiele innych, pomocnych przy organizacji imprezy. Nie można także zapomnieć o innych organizacjach, jak np. przedstawicielstwa rządowe, Narodowe Ośrodki Informacji Turystycznej, przedstawicielstwa LOT, stowarzyszenia polonijne czy izby handlowe, które oprócz udzielania informacji, mogą być bardzo pomocne także w czasie organizacji i przebiegu imprezy.

Dla nadania imprezie odpowiedniej rangi, winni wziąć w niej udział przedstawiciele władz samorządowych – np. rady, zarządu.

2. BROSZURA

Broszura powinna mieć chwytliwy, reklamowy tytuł, przesłanie od najwyższego dostojnika władz lokalnych (prezydenta, burmistrza itp.) oraz zawierać rozwinięte rozdziały dotyczące:

1. dostępu do rynków zbytu,
2. pakietu zachęt i struktury podatków,
3. systemu edukacji zawodowej i technicznej,
4. infrastruktury,
5. zaplecza uniwersyteckiego oraz programów badawczo-rozwojowych,
6. jakości życia,
7. jakości wyrobów.

Oczywiście oprócz wyżej wymienionych można przedstawić także inne działy, w zależności od celu prezentacji (np. bogactwa naturalne).

Zawarte w broszurze informacje winny być zilustrowane mapami, wykresami i zdjęciami, a także wypowiedziami przedstawicieli firm działających już na promowanym obszarze. Takie przedstawienie materiałów ułatwi ich odbiór oraz nada im atrakcyjną formę.

W dalszej części opracowania przedstawię całościowo broszurę opracowaną przez wspomniane uprzednio miasta, zachowując jej oryginalne brzmienie. Po prezentacji rozdziału, jeśli zaistnieje taka konieczność, wprowadzę komentarz lub uwagi do prezentowanego materiału, zwykle po *“Oblicza doskonałości”*.

2.1. Tytuł

“Południowa Karolina – doskonałość na każdym kroku”.

2.2. Przesłanie

“Od gubernatora

Gdy rozpoczniecie Państwo niezwykle ważny proces poszukiwania i wyboru lokalizacji odpowiadającej potrzebom Waszych nowych przedsięwzięć inwestycyjnych pamiętajcie, że stan Południowa Karolina już od dziesięciu lat notuje bardzo dynamiczne i niespotykane gdzie indziej tempo rozwoju gospodarczego. Nasz stan jest głęboko oddany sprawie kontynuowania, a wręcz przyspieszenia tego tempa. Przekonacie się, że duch współpracy i wzajemnego poświęcenia wśród osób odpowiedzialnych za rozwój zarówno publicznego jak

wypowiedzi przedstawicieli władz znanych firm już działających na terenie obu miast, a dotyczą opisywanych działów prezentacji. Stanowi to specyficzny sposób uwiarygodnienia prezentowanego materiału oraz rekomendacji.

2.4. Pakiet zachęt i struktura podatków

Atmosfera gospodarcza naszego stanu jest ciepła i przyjazna.

Władze Południowej Karoliny wspierają przedsiębiorstwa równie mocno i trwale, jak fundamenty wspierają konstrukcję budowli. Najlepszym świadectwem naszej polityki pro-gospodarczej jest niespotykana nigdzie więcej lista dostępnych ulg podatkowych, zachęt inwestycyjnych i źródeł środków finansowych. Obecnie Południowa Karolina jest szósta na liście stanów o najmniejszym obciążeniu podatkowym na jednego mieszkańca, a obowiązująca w naszym stanie stopa podatku dochodowego od przedsiębiorstw wynosi zaledwie 5%. Jest to najniższa stopa podatku dochodowego wśród południowo-wschodnich stanów USA. Ponadto polityka podatkowa oraz pakiet zachęt oferowany przez władze Południowej Karoliny mają na celu promowanie inwestycji i wzrost poziomu zatrudnienia, jak również nagradzanie rentownych rodzajów działalności gospodarczej. Oto kluczowe elementy prowadzonej polityki:

2.4.1. Ulgi w podatku od dochodów przedsiębiorstw

- ulgi podatkowe z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy,
- ulgi podatkowe z tytułu ulokowania głównej siedziby przedsiębiorstwa na terenie stanu,
- ulgi podatkowe z tytułu wypłacania zasiłków rodzinnych,
- ulgi podatkowe z tytułu inwestowania w infrastrukturę,
- opodatkowanie dochodu tylko tych zakładów przedsiębiorstwa, które działają na terenie stanu.

2.4.2. Zwolnienia z podatku obrotowego

- zwolnienia od podatku obrotowego dla wytwórców sprzętu produkcyjnego oraz energii elektrycznej,
- brak podatku obrotowego od sprzedaży hurtowej,
- brak podatku od wartości dodanej.

2.4.3. Zwolnienia z podatku majątkowego

- brak podatku inwentarzowego,
- brak podatku od niematerialnych środków trwałych,
- brak podatku od urządzeń ochrony środowiska,
- pięcioletnie zwolnienie od podatków, obejmujące zwykły podatek majątkowy od przedsiębiorstw produkcyjnych, dystrybucyjnych oraz od przedsiębiorstw lokujących swe siedziby główne i biura na terenie stanu.

Południowa Karolina dysponuje odpowiednimi źródłami finansowania dla wspierania rozwoju nowych przedsiębiorstw, jak również do rozbudowy firm już istniejących. Łączna wartość aktywów 77 banków komercyjnych działających w ramach naszego systemu bankowego i posiadających prawie 800 oddziałów na terenie całego stanu wynosi ponad 26 miliardów dolarów. Finansowaniem inwestycji zajmują się również różne banki inwestycyjne i instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości. Należą do nich takie firmy jak Palmetto, Seed Capital Fund oraz Business Development Corporation of South Carolina. Należy dodać, że rejon Charlotte Rock Hill uznany jest za trzecie co do wielkości centrum bankowe kraju.

2.4.4. Strefy przedsiębiorczości

Ustawa o Strefach Przedsiębiorczości z 1995 roku została uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne Stanu Południowa Karolina. Celem ustawy było zapewnienie przedsiębiorstwom zlokalizowanym na terenie stanu jak najdogodniejszych warunków prowadzenia rentownej działalności gospodarczej.

Oblicza doskonałości

UNION CAMP CORPORATION

Na początku lat 80-tych firma Union Camp rozpoczęła poszukiwania – na terenie całych Stanów Zjednoczonych – odpowiedniego miejsca na uruchomienie swej nowej wytwórni do produkcji białego papieru o wysokiej jakości. Oto co powiedziała Susan McPherson, rzecznik prasowy Union Camp:

“Południowa Karolina wykazała najbardziej pozytywny stosunek do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Od 1984 roku, kiedy to nasza firma dokonała pierwszej inwestycji w kwocie około 500 milionów dolarów, atmosfera współpracy gospodarczej z władzami stanu stawała się coraz lepsza. Przykładowo, wprowadzenie zryczałtowanej opłaty zastępującej podatek było główną przyczyną podjęcia decyzji o zainwestowaniu kolejnych 750 miliardów dolarów w program rozbudowy zakładu w 1991 roku. Inwestycje Union Camp w Południowej Karolinie stanowią znaczną część majątku trwałego przedsiębiorstwa. Nasza obecność i sukces, jaki tu odnieśliśmy, są hołdem dla atmosfery współpracy z władzami stanowymi. Przekonaliśmy się, że współpraca ta okazała się korzystna i satysfakcjonująca dla obu stron.”

Dla przyciągnięcia inwestorów bardzo istotne jest opracowanie systemu ulg i zachęt, które powinny być szeroko propagowane i konsekwentnie realizowane. Podane przykłady powinny stać się inspiracją do opracowania własnego, miejscowego systemu. Należy zwrócić uwagę na to, aby system ten preferował te inwestycje, które zapewnią nowe miejsca pracy, ochronę środowiska oraz przyniosą dochody dla lokalnej społeczności.

2.5. System edukacji zawodowej i technicznej

Dajemy Wam pracowników zdolnych do produkcji.

Wiemy, że aby zapewnić pracę naszym ludziom, musimy ich odpowiednio przygotować do tej pracy. Dlatego właśnie opracowaliśmy jeden z najbardziej rozbudowanych programów edukacji zawodowej i technicznej w całym kraju. Każdy z tych programów jest tak skonstruowany, by dawał uczestnikom możliwość zdobycia konkretnych umiejętności. W ten sposób stworzyliśmy wysoce wykwalifikowaną siłę roboczą, dobrze przeszkoloną, o wysokim poziomie motywacji i gotową do podjęcia pracy natychmiast po uruchomieniu przedsiębiorstwa.

2.5.1. System edukacji technicznej

Stanowa sieć 16 college'ów technicznych rozlokowanych w 22 kampusach – uznana zresztą za jedną z najlepszych w kraju – oferuje studentom ponad 160 specjalności zawodowych, wykorzystywanych w nowoczesnych gałęziach przemysłu.

2.5.2. Szkolenie

Od 1961 roku Południowa Karolina wiezie prym w organizowaniu programów szkoleniowych o profilu przystosowanym do bieżącego zapotrzebowania na siłę roboczą nowych i rozwijających się przedsiębiorstw. Szkoły specjalistyczne – funkcjonujące w ramach systemu wspieranego przez władze stanowe – mają możliwość przeprowadzić nabór kandydatów

na przyszłych pracowników oraz przeszkolić ich zgodnie z potrzebami pracodawców, przy zachowaniu minimalnych kosztów takiej operacji. System szkół specjalistycznych zapewnia dostęp do zaplecza szkoleniowego, przygotowuje odpowiednie materiały oraz zatrudnia instruktorów. Przyszły pracodawca ma możliwość uczestniczenia w pracach nad przygotowaniem programu szkolenia. Dzięki istnieniu tego systemu, przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność w Południowej Karolinie dysponują – już od pierwszego dnia swego istnienia – pracownikami o wymaganych przez siebie kwalifikacjach. Od 1961 roku ponad 150 000 osób wzięło udział w programach zorganizowanych przez szkoły specjalistyczne na zlecenie ponad 1 200 przedsiębiorstw produkcyjnych.

Oblicza doskonałości

BMW MANUFACTURING CORPORATION

Jednym z kluczowych czynników, które zdecydowały o tym, że firma BMW postanowiła produkować samochody w Południowej Karolinie, była możliwość wykorzystania rozbudowanego i wszechstronnego pakietu szkolenia przyszłych pracowników zaoferowanego przez władze stanu. Carl Flesher, wiceprezes ds. kontaktów z opinią publiczną w firmie BMW wyjął: "Zaufaliśmy władzom stanowym, które zrobiły dokładnie tak, jak obiecały. Przy współpracy ze szkołami specjalistycznymi i Technical College w Spartanburg, władze Południowej Karoliny opracowały pierwszorzędny program nauczania, zaprojektowany przez BMW. Program obejmował szkolenie kandydatów na pracowników, szkolenie w trakcie pracy, szkolenie serwisowe oraz szkolenie specjalistyczne. Część programu została zrealizowana w Niemczech. Jesteśmy bardzo wymagający wobec kandydatów na pracowników. Okazuje się jednak, że w Południowej Karolinie jest wystarczająca ilość siły roboczej, która będzie do obsadzenia 2 000 stanowisk pracy jeszcze przed upływem tego dziesięciolecia.

Bardzo istotna jest informacja na temat przygotowania zawodowego potencjalnych pracowników, tak w okresie prowadzenia inwestycji, jak i w momencie uruchomienia działalności. Warto zwrócić uwagę na to, że władze lokalne inspirowały, w porozumieniu z inwestorem, szkolenia dla przyszłych pracowników już na etapie uzgodnień inwestycyjnych. Pozwoliło to na rozpoczęcie działalności z kadrą dobrze przygotowaną, a więc skróciło znacznie okres rozruchu.

2.6. Infrastruktura

Mamy wszystko – od wody po energię elektryczną. Na pewno Wam ich nie zabraknie.

Przekonacie się, że dzięki rozbudowanemu i wszechstronnemu systemowi infrastruktury, Południowa Karolina jest w stanie zaoferować Wam coś więcej niż tylko lokalizację wyśmienitą do prowadzenia działalności gospodarczej. Energia elektryczna oraz gaz ziemny są łatwo dostępne, zasoby wody są zarówno obfite, jak i dobrej jakości, a istniejące systemy telekomunikacyjne należą do najnowocześniejszych.

2.6.1. Energia elektryczna

Bez względu na to gdzie postanowicie ulokować swoje zakłady, otrzymacie potrzebną energię elektryczną. Cztery duże przedsiębiorstwa o łącznej zdolności produkcyjnej na poziomie 16 000 megawatów stanowią grupę głównych dostawców w Południowej Karolinie. Gaz ziemny jest również dostępny w dużych ilościach, a za jego dostawę są odpowiedzialne dwa przedsiębiorstwa przesyłu gazu oraz czterech dystrybutorów. Ze względu na sporą liczbę

dostawców, rynek energetyczny jest wysoce konkurencyjny, dzięki czemu ceny energii utrzymują się na niskim poziomie. W Południowej Karolinie przemysłowi odbiorcy energii płacą za nią około 12% mniej niż wynosi średnia krajowa dla tej grupy klientów. W związku z tym, że 81% energii elektrycznej produkowanej w Południowej Karolinie pochodzi z elektrowni atomowych oraz elektrowni zasilanych paliwem stałym o niskiej zawartości siarki, jej stanowi producenci w mniejszym stopniu podlegają przepisom ustawy o ochronie powietrza, niż producenci energii w innych stanach.

2.6.2. Zasoby wodne

Zlewnie rzek Santee i Pee Dee znajdują się odpowiednio na drugim i trzecim miejscu na liście największych na wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych. Średnio w ciągu dnia rzekami tymi przepływa łącznie około 33 miliardy galonów wody. Te bogate powierzchniowe wody o wysokiej jakości, zaspokajają 96% potrzeb stanowych, z czego 38% jest bezpośrednio pobierane przez przemysł.

2.6.3. Systemy telekomunikacyjne

Trudno sobie wyobrazić dzisiejszy świat biznesu bez dostępu do najnowocześniejszych systemów telekomunikacyjnych. W Południowej Karolinie znajdziecie jeden z najbardziej rozbudowanych i wszechstronnych systemów jakie kiedykolwiek zbudowano. BellSouth Corporation, największa stanowa firma telekomunikacyjna, zainwestowała dotychczas 1,8 miliarda dolarów w rozwój i unowocześnienie swego systemu. Obecnie, tylko na obszarze obsługiwanych przez tę firmę, znajduje się około 80 000 mil światłowodów. Oprócz firmy BellSouth, na terenie stanu działa 27 innych lokalnych operatorów sieci telekomunikacyjnych. Do grupy tej należą takie przedsiębiorstwa jak GTE oraz United Telephone. Od stycznia 1995 roku wszystkie główne biura firm działających w stanach, wyposażone są w cyfrową sieć telefonii komórkowej. A więc bez względu na to gdzie jesteście, zawsze wiecie co dzieje się w firmie.

Oblicza doskonałości

FUJI PHOTO FILM, INC.

Jakość oraz ilość dostępnych zasobów wodnych miały podstawowe znaczenie przy wyborze lokalizacji kompleksu produkcyjnego firmy Fuji na terenie Stanów Zjednoczonych. Craig White, wiceprezes Fuji stwierdził; "Stanowy Departament Handlu odegrał istotną rolę pomagając nam znaleźć idealne miejsce na uruchomienie zakładu. Dbalność o czystość środowiska naturalnego zawsze stanowiła jeden z priorytetów firmy. Władze stanowe okazały daleko idącą pomoc w kwestii zaopatrzenia zakładu w wodę. Ich stanowisko dotyczące przestrzegania norm zanieczyszczeń było niezłomne, jednak władze wykazały znaczną elastyczność i otwartość na nowe pomysły i procesy oczyszczania. Podejście władz Południowej Karoliny do zagadnień działalności gospodarczej przystaje do trzech podstawowych zasad funkcjonowania firmy Fuji – Jakość, Bezpieczeństwo i Ochrona Środowiska".

2.7. Zaplecze uniwersyteckie i programy badawczo-rozwojowe

Jesteśmy po prostu pełni wspaniałych pomysłów.

W Południowej Karolinie prace badawcze traktujemy jako dynamiczne źródło nowych pomysłów, które można bezpośrednio wykorzystać w gospodarce naszego stanu. Najlepszym dowodem naszego oddania sprawie prac badawczo-naukowych jest fakt, iż w 1994 roku łączna kwota wydatków poniesionych na ten cel zarówno przez sektor publiczny, jak i prywatny, osiągnęła poziom bliski miliardowi dolarów.

- W Południowej Karolinie funkcjonują 33 czteroletnie colleg'e i uniwersytety oraz 11 college'ów oferujących dwuletnie programy nauczania. Trzy spośród nich, a mianowicie University of South Carolina, Clemson University oraz Medical University of South Carolina, są uznanymi na świecie centrami naukowo-badawczymi.
- Rocznie Clemson University uzyskuje ponad 4 miliony dolarów ze sprzedaży nowych patentów i wynalazków, co sprawia, że uniwersytet plasuje się w czołowej dziesiątce uczelni wyższych pod względem tego rodzaju przychodów. \roczne nakłady na prace badawczo-rozwojowe prowadzone na Clemson University przekraczają kwotę 100 milionów dolarów. Ponad 25% tych środków pochodzi od przedsiębiorstw przemysłowych. Uniwersytet prowadzi ponad 1 100 programów badawczych, w których uczestniczy ponad 700 naukowców. W murach Clemson University swe siedziby posiadają tak uznane instytucje jak Emerging Technology Center, Intelligent Design and Rapid Prototyping Laboratory oraz Ceramics Engineering Department – jeden z tylko dziesięciu takich instytutów ma terenie Stanów Zjednoczonych.
- University of South Carolina sponsoruje programy naukowe o łącznej wartości blisko 62 milionów dolarów rocznie. Dwie trzecie tej kwoty jest przeznaczone na prace badawczo-rozwojowe, a prawie połowa tych prac to programy prowadzone w zakresie nauk ścisłych i specjalności inżynierskich. University of South Carolina jest siedzibą Center for Machine Intelligence, jak również instytutów zajmujących się mechaniką powstawania pęknięć, matematyką przemysłową i badaniami w dziedzinie biologii.
- Medical University of South Carolina otrzymuje co roku 20 milionów dolarów przeznaczonych na finansowanie prac badawczych. Obecnie prowadzi kilka przedsięwzięć badawczych, w których udział bierze Pharmaceutical Development Center, jeden z tylko dwóch uniwersyteckich ośrodków badawczych tego typu w całym kraju. Program Oceny Zagrożeń Środowiska Naturalnego jest niespotykanym nigdzie indziej programem finansowanym przez Departament Energii rządu federalnego. Należy dodać, że Medical University of South Carolina jest wiodącym w kraju ośrodkiem badań nad spektrometrią mas.
- Southeastern Manufacturing Technology Center jest jednym z pięciu krajowych ośrodków prowadzących badania nad poprawą konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych poprzez stosowanie transferu technologii. Specjalizuje się w doradztwie, kształceniu i pokazach zastosowań nowych technologii, współpracując na tym polu z partnerami rozrzuconymi po całej Południowej Karolinie.
- South Carolina Research Authority jest ciałem zarządzającym dużym konsorcjum badawczym finansowanym przez takich liderów przemysłu i technologii jak Boeing, IBM i Rockwell International. Ponadto zarządza czterema stanowymi parkami badawczymi.
- Wiodące przedsiębiorstwa również biorą udział w życiu i pracach naszego środowiska naukowego. Do grupy wiodących firm o zasięgu międzynarodowym, uczestniczących w różnych programach badawczych należą Michelin, AT&T, Pirelli, Hoffman-LaRoche i Sonoco.

Oblicza doskonałości

HOFFMAN-LAROCHE, INC.

“Głównym powodem, dla którego firma Hoffman-LaRoche zdecydowała się na rozpoczęcie działalności w Południowej Karolinie, był przychylny stosunek władz do różnego

rodzaju prac naukowo-badawczych”.

W rodzimych prezentacjach mało uwagi poświęca się temu zagadnieniu, a wielokrotnie ma to zasadnicze znaczenie dla podjęcia decyzji przez zagranicznego inwestora. Daje bowiem informacje o możliwościach zatrudnienia fachowej kadry na poziomie wyższym, a także współpracy z uczelniami w zakresie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych.

2.8. Jakość życia***W Południowej Karolinie życie to nie tylko praca.***

Stabilne i rozwinięte środowisko gospodarcze Południowej Karoliny to tylko jedna strona równania. Poziom życia rodzinnego, rekreacji i szkolnictwa w naszym stanie nie mają sobie równych pod względem jakości, jak i kosztów.

2.8.1. Sztuka

Sztukę i rozrywkę znajdziecie w każdym zakątku naszego stanu, od Peace Center w Greenville po Spoleto Festival w Charleston. Czternaście orkiestr symfonicznych, 35 zespołów tanecznych, 77 teatrów lokalnych oraz tysiące rzemieślników i artystów uważa Południową Karolinę za swój dom. Ponadto władze stanowe organizują szereg programów dla młodzieży (np. szkoła sztuki), mających na celu rozwijanie zdolności artystycznych młodego pokolenia.

2.8.2. Rekreacja

Coś wspaniałego! Tak najkrócej można określić możliwości, z jakich mogą korzystać zwolennicy odpoczynku na świeżym powietrzu. Jeżeli w góry, na piknik lub polowanie, to tylko w piękne góry Blue Ridge. Po drodze można wstąpić na partyjkę golfa na jednym z 250 pól golfowych. – większość z nich jest otwarta dla niezrzeszonych. Można się też wybrać na wycieczkę kajakową po urzekających wodach południowej części stanu. Jeżeli lubisz wędkować, to zapraszamy na szczupaki lub okonie żyjące w dużych zbiornikach, albo na pstrągi, które można złowić w północnej części stanu. Jeżeli jesteście zwolennikami połowów morskich, to możecie spróbować szczęścia wybierając się na tuńczyka lub belonę. Albo możecie udać się na zwykły spacer po jednej z piaszczystych plaż, liczących w sumie 300 mil długości. Przedstawiliśmy tylko niektóre możliwości wypoczynku, z jakich korzystają zarówno mieszkańcy stanu, jak i przybysze.

2.8.3. Koszty utrzymania

Koszty utrzymania są tradycyjnie niższe od średniej krajowej – tańsze jest wyżywienie i usługi medyczne, niższe są podatki oraz opłaty za usługi komunalne i utrzymanie domów. Wskaźniki obliczane przez agencję ACCRA świadczą o tym, że w takich miastach jak Columbia czy Greenville, siła nabywcza jednego dolara jest większa niż w innych częściach kraju. W Południowej Karolinie jakość życia jest nieporównywalnie wyższa, za nieporównywalnie niższą cenę.

2.8.4. Szkolnictwo podstawowe i średnie

Jesteśmy świadomi faktu, że nasze dzieci to nasza przyszłość. Dlatego właśnie Południowa Karolina przejęła inicjatywę w reformowaniu krajowego systemu szkolnictwa. Najlepszym tego przykładem jest Ustawa o Reformie Szkolnej i Zapewnieniu Jakości nauczania, uchwalona w 1984 roku. W ciągu zaledwie 10 lat nowa ustawa dała wspaniałe rezultaty:

- *średnia stanowa ocen z egzaminów końcowych wzrosła o 40 punktów, podczas gdy średnia krajowa jedynie o 9 punktów,*

- Południowa Karolina znajduje się w grupie ośmiu najlepszych stanów pod względem liczby maturzystów rozpoczynających studia wyższe.

Z myślą o przyszłości podjęliśmy też inne nowoczesne i intensywne programy oświatowe:

- Program Tech Prep ma na celu zreformowanie szkolnictwa w zakresie przygotowania uczniów do stosowania nowoczesnych technologii w miejscu pracy poprzez rozwinięcie wymaganych umiejętności.
- Program Target 2000 – wdrożony w celu zwiększenia liczby uczniów kończących edukację na poziomie średnim – propaguje nowe i ulepszone metody nauczania oraz podnosi jakość szkolnictwa na poziomie niższych klas szkoły podstawowej.

Oblicza doskonałości

PIRELLI CABLE CORPORATION

Firma Pirelli zjawiała się w Południowej Karolinie ponad 30 lat temu, kiedy to uruchomiono zakład produkcji kabli energetycznych w Abbeville. Przekonawszy się, że warunki życia i pracy są sprzyjające, władze firmy postanowiły uruchomić dwa kolejne zakłady w Lexington i Beaufort. Następnie w 1993 roku firma przeniosła swe główne przedstawicielstwo z północnej części Ameryki do miejscowości Columbia w Południowej Karolinie. Mówi Alex Rosenzweig, wiceprezes i główny doradca firmy. "Absolutnie wszyscy pracownicy przeniesieni do nowej siedziby, byli zadowoleni. Oprócz wyjątkowo sprzyjających warunków do prowadzenia działalności, spotykaliśmy się z zaskakującą chęcią do współpracy ze strony społeczności lokalnej. Dzięki tutejszej ludności z łatwością znaleźliśmy swoje miejsce. Cieszymy się, że możemy tu żyć i pracować".

2.9. Doskonałość na każdym kroku.

Jedna z dziesięciu największych w kraju agencji doradczo-rozwojowych potraktuje zaspokojenie Waszych potrzeb za swój najważniejszy obowiązek.

Departament Handlu Stanu Południowej Karoliny zatrudnia specjalistów zajmujących się rozwojem gospodarczym. To właśnie oni zapewniają firmom, takim jak Wasza, niezbędną pomoc i informacje konieczne do dokonania właściwej oceny możliwości oferowanych przez nasz stan. W ramach tej pomocy uzyskacie dostęp do wszechstronnego systemu informacji geograficznej, ułatwiającego dobór lokalizacji nowych zakładów. Dzięki bazie danych, zawierającej informacje o dziesiątkach istotnych czynników, proces wyboru lokalizacji będzie dostosowany do potrzeb Waszej firmy.

3. ZAKOŃCZENIE

Mam nadzieję, że przedstawiony przykład stanie się inspiracją do tworzenia własnych prezentacji przez samorządy lokalne, a także do podjęcia zadań, mających na celu rozwój i poprawę działalności gospodarczej na swym terenie. Chciałbym podkreślić, że prezentacja nie jest celem, lecz środkiem w procesie rozwoju lokalnego, opartego na zasadach marketingu. Nie można więc bezkrytycznie powielać wzorców. Sukces w tym względzie można osiągnąć wyłącznie poprzez znajomość rynku i praw nim rządzących, inwencję i włożoną własną pracę umysłową.

EWA MRÓZ

INFORMACJE GROMADZONE W GMINIE DLA POTRZEB INWESTORÓW

1. JAKICH INFORMACJI OCZEKUJĄ INWESTORZY?

Osoby zainteresowane gminą czy regionem kontaktując się z jednostką samorządu terytorialnego chcą uzyskać jak najwięcej informacji, na podstawie których będą mogły przygotować dla swoich celów obraz gminy i ludzi tam mieszkających. Wrażenie odniesione podczas pierwszego kontaktu, bez względu na to czy będzie to rozmowa telefoniczna, kontakt bezpośredni, czy też odpowiedź pisemna, najczęściej odgrywa ogromną rolę w podjęciu decyzji o ewentualnej dalszej współpracy. Musimy być świadomi tego, iż zwykle pierwsze rozmowy prowadzą pośrednicy, którzy wykorzystując uzyskane informacje, w sposób subiektywny przedstawiają je swym pracodawcom.

Opinie krążące przed laty o nieuprzejmości, zamknięciu i trudnościach w nawiązaniu kontaktów z urzędnikami administracji muszą zniknąć wraz z nadejściem zmian, związanych z transformacją gospodarczą nie tylko w Polsce, ale w całej Europie Wschodniej i Środkowej. Zdobycie wielu nowych doświadczeń i umiejętności pozwala zmierzyć się z wyzwaniami, jakie niosą ze sobą nowe warunki gospodarki rynkowej. Należy więc przygotować się do tych zmian i dostosować do nich. Jedynie w ten sposób mamy szansę skutecznie wcielać w życie nowe plany i zamierzenia.

Osoby odwiedzające administrację samorządową w celu uzyskania informacji o terenach inwestycyjnych, propozycjach turystycznych znajdujących się w granicach administracyjnych gminy, potrzebują także danych liczbowych i teleadresowych.

Powinniśmy więc scharakteryzować administrowany przez siebie obszar *danymi liczbowymi*. Do tego celu używamy danych statystycznych: ogólnych (powierzchnia ludność), demograficznych (struktura wieku ludności, płeć, gęstość zaludnienia, przyrost naturalny), danych statystycznych na temat warunków życia ludności, wykształcenia, liczby i struktury szkół, handlu i gastronomii, ilości i struktury podmiotów gospodarczych, rodzaju działalności, form prawnych, liczby i rodzaju obiektów turystycznych (nie tylko obiektów noclegowych), ilości i struktury miejsc noclegowych oraz ich wykorzystania, budżetu gminy (dochody i wydatki), rynku pracy (wielkość i struktura zatrudnienia, ilość i struktura bezrobotnych, stopa bezrobocia) i innych wielkości, charakteryzujących prezentowany obszar. Wszystkie te dane powinny być urozmaicane różnorodnymi wykresami, przedstawiana dynamika w charakterystycznym okresie, itp.

Nabycie akcji w istniejących już spółkach, działających w wyżej wymienionych dziedzinach, wymaga zezwolenia.

Podobnie zezwolenia wymaga utworzenie spółki, w której polski wspólnik - przedsiębiorstwo państwowe, na pokrycie kapitału zakładowego wnosi całe przedsiębiorstwo lub jego część (wymóg ten nie dotyczy jednoosobowych spółek Skarbu Państwa).

Poniżej zestawiono akty prawne obowiązujące przy podejmowaniu działalności gospodarczej przez osoby zagraniczne.

3. PODEJMOWANIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W POLSCE

Ustawa z dnia 23 grudnia 1988r. o działalności gospodarczej (Dziennik Ustaw Nr 41 poz. 324 „Działalność gospodarcza”) z późniejszymi zmianami (Dz. U. Nr 26 poz. 149 , Nr 86 poz. 504 z 1990 r., Dz. U. Nr 31, poz. 128, Nr 41 poz. 179, Nr 73 poz. 321, Nr 105 poz. 452, Nr 106 poz. 457, Nr 107 poz. 460 z 1991 r., Nr 28 poz. 127, Nr 47 poz. 212, Nr 134 poz. 646 z 1993 r., Nr 27 poz. 96, Nr 127 poz. 627 z 1994 r., Nr 60 poz. 310, Nr 85 poz. 426).

3.1. Tworzenie w Polsce spółek z udziałem kapitału zagranicznego

Ustawa z dn. 14 czerwca 1991 r. (Dz. U. Nr 60 poz. 253 „Spółki z udziałem zagranicznym” z 1991 r.) z późniejszymi zmianami (Dz. U. Nr 80 poz. 350 z 1991 r., Dz. U. Nr 111 poz. 480 z 1991 r., Dz. U. Nr 134 poz. 646 z 1993 r., Dz. U. Nr 45 poz. 199 z 1996 r.).

3.2. Tworzenie w Polsce przedstawicielstw dla wykorzystania działalności gospodarczej przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne

Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 6 lutego 1976 r. w sprawie warunków, trybu i organów właściwych do wydawania zagranicznym osobom prawnym i fizycznym uprawnień do tworzenia przedstawicielstw na terytorium Polski dla wykonywania działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 11 poz. 63 z 1976 r. z późniejszymi zmianami (Dz. U. Nr 26 poz. 133 z 1984 r.)

4. KONCESJE I ZEZWOLENIA

Jeżeli na prowadzenie działalności gospodarczej wymagane jest chociaż jedno z wymienionych niżej zezwoleń lub koncesji, konieczne jest również uzyskanie zezwolenia organu koncesyjnego na nabycie udziałów lub akcji spółki już istniejącej.

4.1. Koncesje

Istnieje wymóg posiadania koncesji na:

- poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż oraz surowców mineralnych z odpadów górniczych, magazynowanie cieczy i gazów bez zbiorników we wnętrzu ziemi oraz składowanie odpadów pod ziemią - organem koncesyjnym jest Minister Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa,

- poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin pospolitych, które nie podlegają prawu górniczemu - koncesje wydaje właściwy wojewoda,
- przetwórstwo i obrót metalami szlachetnymi oraz metalami nieżelaznymi - Minister Przemysłu i Handlu,
- wyrób, rozlewanie, oczyszczanie, skażanie i odwadnianie spirytusu oraz wydzielanie spirytusu z innego wyrobu, wyrób i rozlewanie wódek - Minister Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej,
- wytwarzanie wyrobów tytoniowych - Minister Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej,
- transport morski, lotniczy, wykonywanie innych usług lotniczych - Minister Transportu i Gospodarki Morskiej,
- budowa i eksploatacja autostrad i dróg ekspresowych oraz zlokalizowanych przy nich miejsc obsługi podróżnych, pojazdów, przesyłek - Minister Transportu i Gospodarki Morskiej,
- wytwarzanie środków farmaceutycznych i materiałów medycznych - Minister Zdrowia i Opieki Społecznej,
- prowadzenie aptek - Wojewódzki Inspektor Nadzoru Farmaceutycznego,
- obrót hurtowy lekami gotowymi i surowcami farmaceutycznymi do produkcji leków lub ich sporządzania w aptekach oraz obrót materiałami sanitarnymi - Minister Zdrowia i Opieki Społecznej,
- obrót dobrami kultury powstałymi przed 9 maja 1945 r. - Minister Kultury i Sztuki,
- wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz usługi w zakresie ochrony osób i mienia, usługi detektywistyczne i w sprawach paszportowych - Minister Spraw Wewnętrznych,
- usługi w zakresie zarobkowego przewozu i doręczania korespondencji pisemnej w obrocie krajowym - Minister Łączności,
- dokonywanie przenoszenia zapisu dźwięku lub dźwięku z obrazem z taśmy, płyty, kasety, video kasety, video płyty - Minister Kultury i Sztuki,
- obrót z zagranicą towarami i usługami określonymi na drodze rozporządzenia Ministra Współpracy Gospodarczej z Zagranicą z dn. 29.06. 1993 r. w sprawie wykazu towarów i usług, którymi obrót z zagranicą wymaga koncesji (Dz. U. Nr 60 poz. 282).

4.2. Zezwolenia

Prowadzenie działalności gospodarczej w dziedzinach określonych powołanym wcześniej rozporządzeniem Ministra Współpracy Gospodarczej z Zagranicą z dn. 29.06.93 r. oraz na mocy odrębnych przepisów wymaga zezwolenia w takich dziedzinach, jak:

- kinematografia - organem wydającym zezwolenie jest Minister Kultury i Sztuki
- działalność ubezpieczeniowa i brokerska - Min. Finansów
- obrót dewizami - Prezes Narodowego Banku Polskiego (NBP)
- prowadzenie banków - Prezes NBP
- usługi telekomunikacyjne - Minister Łączności
- zakładanie i prowadzenie składów celnych, zarządzanie wolnym obszarem celnym - Główny Urząd Celny,
- prowadzenie agencji rolnych,
- wytwarzanie środków farmaceutycznych i sanitarnych stosowanych wyłącznie dla

- zwierząt - Minister Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w porozumieniu z Ministrem Zdrowia i Opieki Społecznej
- wyrób i przywóz z zagranicy mieszanin zawierających trucizny do dezynfekcji, dezynsekcji i deratyzacji lub szerokiego stosowania do celów nieprzemysłowych - Minister Zdrowia i Opieki Społecznej
- utworzenie przedstawicielstwa firmy zagranicznej w zakresie handlu zagranicznego - Minister Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, w innych dziedzinach - właściwy minister (kierownik urzędu centralnego) w porozumieniu z Ministrem Współpracy Gospodarczej z Zagranicą i Ministrem Finansów
- eksport, import broni - Min. Wsp. Gosp. z Zagr.
- import alkoholi i papierosów - Min. Wsp. Gosp. z Zagr.
- handel hurtowy napojami alkoholowymi - Minister Przemysłu i Handlu oraz handel detaliczny tymi napojami - Urząd Gminy lub Miasta
- wytwarzanie i dystrybucja energii elektrycznej, ciepłej i paliw gazowych - Minister Przemysłu i Handlu
- import paliw płynnych - Min. Wsp. Gosp. z Zagr.
- międzynarodowe przewozy drogowe w celach zarobkowych - Minister Transportu i Gospodarki Morskiej
- prowadzenie pośrednictwa pracy - Minister Pracy i Polityki Socjalnej
- kupno i sprzedaż wartości dewizowych oraz pośrednictwo w tym zakresie - Okręgowe Oddziały Narodowego Banku Polskiego.

4.3. Umowa (statut) spółki

Podpisanie umowy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub statutu spółki akcyjnej sporządzone zostanie w postaci aktu notarialnego w kancelarii notarialnej lub w siedzibie spółki w obecności notariusza.

Opłata notarialna i skarbową jest zróżnicowana w zależności od wysokości kapitału zakładowego w 1996 roku wynosiła:

<i>Kapitał zakładowy</i>	<i>Opłata notarialna</i>	<i>Opłata skarbową</i>
do 10.000,- zł	3%	2%
do 20.000,-zł	300 zł+2% od nadwyżki	200 zł +1%nadwyżki
	ponad 10.000 zł	ponad 10.000 zł
do 30.000,-zł		300 zł +0,5% od nadwyżki
		ponad 20.000,-zł
ponad 30.000,-zł		350 zł +0,1% od nadwyżki
		ponad 30.000,- zł
do 50.000,-zł	500 zł+1% od nadwyżki	
	ponad 20.000,-zł	
ponad 50.000,-zł	800 zł+0,5% od nadwyżki	
	ponad 50.000,-zł, nie więcej	
	niż 5.000,-zł łącznie	

4.4. Podstawowe informacje na temat utworzenia w Polsce spółek z udziałem zagranicznym

Kapitał zakładowy spółki

Minimalny kapitał zakładowy tworzonej spółki wynosi:

dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.) - 4.000,- zł

dla spółki akcyjnej (S.A.) - 100.000,- zł.

Kapitał zakładowy może zostać wniesiony w postaci wkładów pieniężnych w walucie polskiej lub obcej, której wwóz należy potwierdzić na granicy albo w postaci niepieniężnej, czyli tzw. aportu rzeczowego (środki trwałe, które mają stanowić aport rzeczowy zakładanej spółki są zwolnione od cła przywozowego).

Jeżeli wkład podmiotu zagranicznego zostanie wniesiony w walucie polskiej, może ona zostać zakupiona w banku dewizowym za walutę wymienialną lub uzyskaną jako legalny dochód w Polsce.

Rejestr handlowy

Dokonanie rejestracji spółki w rejestrze handlowym jest obowiązkiem i odbywa się w Sądzie Rejonowym Gospodarczym-Rejestrowym, po złożeniu w nim zgłoszenia podpisanego przez cały zarząd wraz z wnioskiem.

Wniosek o rejestrację spółki powinien zawierać:

a). spółka z o.o.:

- projekt umowy spółki
- oświadczenie o wniesieniu udziałów (w wypadku wwozu waluty obcej lub aportu rzeczowego poświadczenie celne)
- dowód ustanowienia władz spółki
- lista wspólników z podaniem wielkości udziałów
- notarialnie uwierzytelnione wzory podpisów całego zarządu

b). spółka akcyjna:

- projekt statutu spółki
- notarialne akty o przystąpieniu do spółki i objęciu akcji
- oświadczenie o wniesieniu wpłat na akcje
- ustanowienie władz spółki.

Opłata sądowa od wniosku wynosiła w 1996 r. 500,- zł, każdy następny wpis 200 złotych.

REGON

Po rejestracji w rejestrze handlowym Urząd Statystyczny nadaje spółce numer statystyczny REGON, na podstawie złożonego formularza urzędowego z załącznikami w postaci statutu umowy/ spółki i z wyciągiem z sądowego rejestru handlowego.

Posiadanie numeru statystycznego jest konieczne do załatwiania spraw w urzędach skarbowych, celnych czy ubezpieczeń społecznych.

Opłata skarbową wynosiła w 1996 roku 6,00 zł.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS)

Zatrudnienie pracowników rodzi obowiązek zgłoszenia każdego z nich w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w terminie 10 dni od chwili zatrudnienia. Ubezpieczeniu społecznemu podlegają w Polsce wszyscy pracownicy, a obowiązek odprowadzania składek obciąża pracodawcę. Podstawą wymiaru składki jest wynagrodzenie pracownika brutto, a stawki składek wynoszą obecnie 45% podstawowej płacy.

Zgłaszając spółkę do ZUS należy dostarczyć: statut spółki, wyciąg z rejestru handlowego, REGON. W terminie 14 dni ZUS dostarcza książeczkę z blankietami na wpłaty.

Nie pobierane są opłaty za rejestrację.

Uzyskanie koncesji lub zezwoleń

Jeżeli przedmiotem działalności spółki ma być dziedzina objęta koniecznością uzyskania koncesji lub zezwolenia należy zwrócić się do odpowiedniego organu koncesyjnego lub wydającego zezwolenia, który udzieli szczegółowych informacji co do dokumentów, jakie należy dołączyć do wniosku oraz terminu oczekiwania na decyzję.

Opłaty z tego tytułu zależą od przedmiotu koncesji lub zezwolenia.

Konto bankowe

Obowiązek posiadania konta dotyczy podmiotów gospodarczych, które są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych i odprowadzania podatku VAT, a miesięczna suma zobowiązań i należności wobec urzędów skarbowych może przekroczyć 10.000 ECU, przy czym wartość jednorazowych należności przekracza równowartość 1.000 ECU lub jednorazowe należności w stosunku do urzędów skarbowych przekraczają kwotę 3.000 ECU.

Wniosek o otwarcie konta bankowego sporządzić należy na formularzu pobranym z wybranego banku dołączając umowę (statut), wyciąg z rejestru handlowego, numer REGON, uwierzytelnione wzory podpisów osób uprawnionych do dysponowania kontem.

Urząd Skarbowy

Każdy podmiot gospodarczy zobowiązany jest do zgłoszenia obowiązku podatkowego w terminie co najmniej 30 dni przed rozpoczęciem działalności gospodarczej, zgodnie z ustawą o podatku VAT od towarów i usług.

Wniosek sporządzony na formularzu urzędu skarbowego wraz z załącznikami: umowa (statut) spółki, wyciąg z rejestru handlowego, REGON, konto bankowe trzeba złożyć we właściwym urzędzie skarbowym. W ciągu 30 dni zostaje nadany numer identyfikacyjny, który będzie umieszczany na wszystkich fakturach i rachunkach oraz należy się nimi posługiwać we wszystkich sprawach związanych z podatkiem VAT i podatkiem akcyzowym.

Opłata wynosiła w 1996 roku 40,- zł.

Podatek VAT od towarów i usług

Podstawą opodatkowania jest obrót, a więc kwota uzyskana ze sprzedaży towarów lub usług, czy też prowizja, albo inna forma wynagrodzenia za usługi, zmniejszona o kwotę podatku.

Stawki podatku VAT:

- 22% - podstawowa
- 7% - dla tej kategorii towarów i usług, które zostały szczegółowo określone w przepisach prawnych
- 0% - w eksporcie towarów i usług lub stawka czasowo przyznana czynnościom i towarom, np. książkom

Zwolnienia z podatku VAT mogą otrzymać niektóre produkty przemysłu mleczarskiego, mięsnego, ogrodnictwa, gospodarki leśnej, niektóre usługi w zakresie oświaty i wychowania, ochrony zdrowia i opieki społecznej, kultury i sportu, jak również import niektórych towarów zwolnionych od cła.

Podatek akcyzowy

Obowiązuje on producentów i importerów towarów charakteryzujących się wysokim zyskiem. Zaliczone do tej grupy są wyroby spirytusowe, tytoniowe, samochody osobowe, jachty itp.

Podstawą opodatkowania jest obrót towarami i usługami akcyzowymi i jest on niezależny od podatku VAT. Stawki i zasady obliczeń są odmienne dla różnych towarów.

Podatek importowy

Podatek reguluje zależności celne niezależnie od tego czy towar zwolniony jest od cła, czy też nie.

Podstawą opodatkowania jest wartość celna towaru powiększona o cło, a jego procentowa wysokość ustalana jest każdego roku.

Podatek importowy płacony jest niezależnie od podatku VAT czy akcyzowego, jedynie w wypadku reeksportu lub eksportu towarów wytworzonych z towarów importowanych, kwota tego podatku powiększa u podatnika naliczony podatek VAT.

Podatek dochodowy od osób prawnych

Podatek ten obowiązuje wszystkie osoby prawne oraz jednostki nie posiadające osobowości prawnej, z wyjątkiem spółek nie posiadających osobowości prawnej.

Kryterium opodatkowania jest fakt posiadania siedziby lub zarządu na terenie Polski.

Podstawą opodatkowania jest dochód będący różnicą pomiędzy przychodem a kosztem jego uzyskania, wymiar podatku wynosi 40% podstawy opodatkowania. Istnieje katalog dochodów zwolnionych od tego podatku.

Termin wpłacania zaliczek podatku upływa z dniem 20 każdego miesiąca, a roczne rozliczenie wstępne odbywa się przez złożenie zeznania i wyrównanie wynikającej z niego kwoty do końca 3 miesiąca po zakończeniu roku podatkowego. Zeznanie ostateczne składa się do 10 dni po zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego, najpóźniej w 9 miesięcy od zakończenia roku podatkowego.

Podatek dochodowy od osób fizycznych

Dotyczy większości dochodów osiąganych przez osoby fizyczne w Polsce, zamieszkałe tutaj na stałe lub przebywające ponad 183 dni w roku podatkowym.

Podstawą opodatkowania jest dochód, wyrażający różnicę pomiędzy sumą przychodów a kosztami ich uzyskania. Istnieje szereg rodzajów dochodów zwolnionych z podatku na mocy ustawy.

Inne opłaty i podatki**Oplata skarbową**

Należności z tytułu opłaty skarbowej stanowią dochód budżetów samorządowych i pobierane są przez różne organy i instytucje, a wnoszone w postaci znaczków opłaty skarbowej.

Podatki lokalne

Do podatków lokalnych należy zaliczyć:

- podatek od nieruchomości
- podatek od środków transportu.

Maksymalna wysokość tych podatków jest corocznie określana przez Ministra Finansów w drodze rozporządzenia, zaś stawki stosowane na danym terenie ustalają władze samorządowe.

Istnieją zwolnienia i obniżki tych podatków określone przez władze samorządowe, zgodnie z ich polityką i potrzebami lokalnymi.

Różne formy przekazywania nieruchomości

Osobom fizycznym można nieruchomości sprzedać na własność lub przekazać w użytkowanie wieczyste (na 99 lat, przepis dotyczy tylko nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub gminy), użytkowanie, dzierżawę, najem lub użyczenie. Jednostkom organizacyjnym nie posiadającym osobowości prawnej można nieruchomości przekazać w zarząd.

Zezwolenie na utworzenie spółki z udziałem zagranicznym działającej w dziedzinie, w której wymagane jest zezwolenie Ministra Przekształceń Własnościowych

1. Wniosek powinien zawierać:

- dane dotyczące wspólników (akcjonariuszy),
- nazwę i siedzibę spółki,
- przedmiot działania spółki,
- rodzaj i wartość wkładów do kapitału zakładowego (akcyjnego).

2. Załączniki:

- dokumenty w przypadku osób fizycznych - kserokopia paszportu lub dowodu osobistego, w przypadku osób prawnych - odpis z rejestru handlowego oraz umowa (statut spółki),
- projekt umowy tworzonej spółki z o.o. lub statutu S.A.,
- wycena wkładów niepieniężnych do kapitału zakładowego spółki dokonana przez eksperta z listy wojewody lub biegłego sądowego, w wypadku zakupu nowych urządzeń - faktury zakupu; można przedłożyć oświadczenie o uzależnieniu zakupu o określonej wartości i terminie wniesienia go jako aport rzeczowy spółki, od uzyskania zezwolenia.

Minister Przekształceń Własnościowych w ciągu 30 dni od daty złożenia wniosku może zażądać dokumentów:

- przedstawiających sytuację finansową wnioskodawców
- opinii biegłych dotyczącej wnioskodawców, spółki lub przedmiotu sporządzonej umowy.

Wniosek musi być podpisany przez wszystkich wnioskodawców (wspólników) lub ich pełnomocników. Wszystkie dokumenty należy przedstawić w j. polskim, a jeżeli zostały sporządzone w języku obcym, należy je przedstawić wraz z uwierzytelnionym tłumaczeniem na j. polski, poświadczonym przez polską placówkę konsularną z siedzibą w kraju pochodzenia dokumentów, jeżeli odrębne przepisy nie stanowią inaczej.

Wszystkie dokumenty należy złożyć w Kancelarii Ogólnej Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w Warszawie, ul. Krucza 36, pokój 19 z naklejonym znaczkiem opłaty skarbowej.

Zezwolenie na rozszerzenie działalności spółki z udziałem zagranicznym na jedną z dziedzin działalności gospodarczej wymagającej zezwolenia Ministra Przekształceń Własnościowych

Jeżeli istniejąca już spółka zamierza poszerzyć swą działalność o jedną z dziedzin działalności gospodarczej wymagającej zezwolenia lub koncesji należy złożyć:

1. wniosek zawierający:
 - dane dotyczące wspólników (akcjonariuszy),
 - nazwę i siedzibę spółki,
 - przedmiot działania spółki,
 - dziedzinę działalności, na którą rozszerza się przedmiot działania spółki.
2. załączniki:
 - umowa lub statut spółki,
 - odpis z rejestru handlowego.

Komplet dokumentów należy składać, jak poprzednio, z naklejonymi znaczkami skarbowymi.

W ciągu 30 dni Minister Przekształceń Własnościowych może zażądać dokumentów, jak w poprzednim zezwoleniu.

Zezwolenie na nabycie akcji lub udziałów przez podmiot zagraniczny w spółkach już działających w Polsce w zakresie wymagającym koncesji lub zezwoleń

Jeżeli istniejąca spółka zamierza wykupić udziały lub akcje w spółkach działających w Polsce w zakresie wymagającym koncesji lub zezwoleń, należy złożyć wniosek o jego wydanie, który powinien zawierać:

- dane o osobach nabywających lub obejmujących udziały (akcje) lub prawa do udziałów (akcji),
- ilość, rodzaj i wartość udziałów (akcji), które są nabywane lub obejmowane.

Załączniki:

- dokumenty przedstawiające sytuację prawną wnioskodawców - w wypadku osób fizycznych kserokopia paszportu lub dowodu osobistego.

4.5. Źródła informacji

Pracownicy administracji samorządowej mają duże możliwości uzyskiwania potrzebnych informacji z różnych źródeł. Należą do nich Urzędy Statystyczne, Urzędy Wojewódzkie, Agencje Rozwoju i inne instytucje, w tym samorządowe.

Źródłem informacji statystycznych jest Urząd Statystyczny, który publikuje informacje miesięczne oraz półroczne i roczne podstawowych danych dotyczących regionu, objętego ich działaniem.

Urząd Wojewódzki ściśle współpracuje z gminami regionu i jest doskonałym źródłem informacji na temat:

- danych o regionie,
- istniejących w regionie potrzeb,
- planów rozwoju i strategii w regionie na najbliższy okres oraz o zasięgu wieloletnim.

Urząd Gminy czy Urząd Miasta posiada informacje własne, dotyczące obszaru na którym działa oraz przetworzone dla swoich celów dane otrzymane od innych instytucji.

Poza wymienionymi instytucjami w regionie działają zwykle Agencje Rozwoju, z którymi współpraca jest niezbędna i przynosi określone korzyści, najczęściej w postaci

zainteresowania konkretnych inwestorów. Na przykład, w ramach współpracy Urząd Miasta Krakowa, Urząd Wojewódzki i Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego podjęły wspólne przedsięwzięcia, których efektem są różnego rodzaju badania zlecane przez te trzy instytucje, np.: „Społeczno - Gospodarcze Warunki Działania Inwestorów Zagranicznych w Krakowie”. Wyniki tych badań oraz ich analiza pozwalają podejmować każdej z tych instytucji określone działania, których kierunki wynikają z analiz zlecanych badań. Wspólne działania to również wydawanie kwartalnika pt. „Małopolski Rynek Inwestycyjny”.

Komputerowa sieć INTERNET stanowi także doskonałe źródło aktualnych informacji z różnych dziedzin na stronach www., dając równocześnie możliwość prowadzenia korespondencji pocztą elektroniczną e-mail.

4.6. Narzędzia przekazu

W chwili, gdy materiały są już opracowane i przygotowane, należy zastanowić się w jaki sposób i jaką drogą można je przekazać. Możliwości są różne i przedstawia je poniższy grafik.

Materiały przekazywane w postaci wydawnictw muszą posiadać dłuższy okres aktualności, aby treści w nich zawarte nie straciły ważności zaraz po wydaniu i można było się nimi posługiwać przez dłuższy czas.

Folder powinien być wydawnictwem bogato ilustrowanym zdjęciami o treści urozmaiconej, pokazywać w atrakcyjny sposób najlepsze strony regionu (np. najciekawsze, najpiękniejsze miejsca, zabytki, szkoły, które są chlubą gminy, największe firmy i instytucje, okazy przyrody, muzea, interesujących ludzi, najciekawszą ofertę inwestycyjną, ekoturystykę itp.). Tutaj, jak w każdym innym wydawnictwie, nie można zapomnieć o danych teleadresowych naszej instytucji umieszczonych w wyeksponowanym miejscu w taki sposób, by były łatwo zauważalne (np.: tylna strona okładki). Przykładem broszury wzbudzającej duże zainteresowanie inwestorów jest „Informator - procedury inwestycyjne”, przygotowany i wydany wspólnie przez Urzędy Miasta w Krakowie i Poznaniu. Jest to zbiór wskazówek i informacji niezbędnych dla każdego inwestora, zamierzającego rozpocząć działalność gospodarczą w Krakowie lub Poznaniu.

Oferty są to propozycje opisane w bardziej lub mniej szczegółowy sposób, skierowane do wszystkich zainteresowanych tematem, którego dotyczą. W formie wydawnictwa można przygotować zbiór ofert ogólnych lub pojedynczo oferty kwalifikowane.

Oferta ogólna posiada skrótową charakterystykę przedmiotu oferty. Jeżeli dotyczy ona, na przykład nieruchomości, to powinna zawierać następujące dane: adres, nr działki (obrębu), powierzchnię, informację o zabudowie, ewentualnie charakterystykę obiektu, informację o stanie własności, na temat infrastruktury technicznej (możliwości dojazdu, sieci wodociągowej, elektrycznej, kanalizacyjnej, gazowej, teletechnicznej, itp.), informacje o dostępności komunikacyjnej, przeznaczeniu w planie zagospodarowania przestrzennego, mapkę, zdjęcie.

Znacznie bardziej szczegółowe dane musi zawierać oferta kwalifikowana. Jeśli chodzi o ofertę inwestycyjną czy gospodarczą, zostaje przygotowana zwykle przed ogłoszeniem przetargu, celem którego będzie nabycie nieruchomości przez inwestora.

Do coraz bardziej popularnych form wydawniczych zaliczyć należy przekaz za pośrednictwem nowoczesnych nośników informacji, jakimi są CD-ROM-y. Ten komputerowy zapis i przekaz informacji posiada wiele zalet, a należą do nich, m.in.: duża pojemność płyt kompaktowych oraz fakt, iż prawie wcale nie zajmują miejsca i łatwo można je przenosić (na jednym CD-ROM-ie mieści się kilkusetstronicowa książka). Oczywiście do ich odtwarzania niezbędny jest odpowiedni sprzęt komputerowy z odtwarzaczem CD. Przykładem tego rodza-

ju wydawnictwa jest przygotowany i corocznie aktualizowany CD-ROM pt. „System Informacji i Promocji Gospodarczej BMBank”. Jest to interesująco opracowany zbiór informacji o gminach, firmach i instytucjach w Polsce, który może stać się wizytówką polskich gmin.

Tradycyjną (lecz nadal spełniającą swoją rolę) formą przekazu informacji jest możliwość wpisu do katalogów (np. targowego, wystawowego) lub różnego rodzaju pism i wydawnictw krajowych oraz zagranicznych. Formę tę stosować można z zamiarem rozpowszechniania w zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, jest więc najbardziej uniwersalną formą przekazu.

Poniższa tabela przedstawia zasady doboru mediów pod kątem zamierzonego przekazu informacji.

<i>Rodzaj mediów</i>	<i>Zastosowanie międzynarodowe</i>	<i>Zastosowanie krajowe</i>	<i>Zastosowanie lokalne</i>
<i>Prasa</i>	tak	tak	tak
<i>Telewizja</i>	nie	tak	tak
<i>Radio</i>	nie	nie	tak

Bardzo celową oraz zamierzoną formą marketingu jest opracowanie i przygotowanie prezentacji gminy z przeznaczeniem zarówno dla gości odwiedzających gminę, jak organizowania spotkań na temat walorów i propozycji dotyczących „naszych” terenów poza granicami gminy, regionu czy kraju. Prezentacja tego rodzaju zawierać musi bardzo różnorodne wiadomości o gminie przedstawione w sposób atrakcyjny (np.: na foliach przeznaczonych do rzutnika lub w programie komputerowym, przygotowanym do prezentacji komputerowych, jak „Power Point”). Przygotowany tekst musi być wygłaszany w oparciu o prezentowane zdjęcia, wykresy, mapki, itp.

Bardzo gwałtownie wkracza na rynek polski sieć INTERNET. Powinniśmy w miarę możliwości wykorzystywać te elektroniczne nowości, gdyż sieć ta funkcjonuje na świecie z dużym powodzeniem już od lat, a w Polsce staje się teraz coraz bardziej popularna w ostatnim czasie. Wiele miast polskich, w tym Kraków posiada swoje strony www. Wprowadzanie danych do sieci oraz „żeglowanie” po zasobach INTERNETu nie jest sprawą zbyt trudną, a przynosi, oprócz satysfakcji, wiele informacji bieżących oraz interesujących wiadomości, które w swojej pracy możemy z powodzeniem wykorzystać. Cały problem tkwi w zaopatrzeniu naszego komputera w modem i przyłączenie do sieci! Połączenie INTERNETowe nie jest już zbyt kosztowne. Obecnie jedno połączenie (bez względu na odległość i czas jego trwania) jest równowarte z kosztem jednego lokalnego połączenia telefonicznego.

Udział gminy w targach i wystawach jest już specjalistyczną formą przekazu własnych propozycji. Targi mogą mieć charakter: regionalny („Małopolskie Targi Gmin” odbywają się rokrocznie w maju w Krakowie), krajowy (Wystawa Gospodarcza Miast Polskich INVEST-CITY ma miejsce każdego roku około połowy listopada w Poznaniu) oraz międzynarodowy (Międzynarodowe Targi Inwestycji i Nieruchomości MIPIM w Cannes we Francji, organizowane są w marcu każdego roku).

Jako przykłady przedstawione zostały w tym miejscu targi gospodarcze, ale podział jest aktualny dla wszystkich rodzajów targów, w tym oczywiście turystycznych. Każde targi natomiast mają swój odmienny charakter i specyfikę. Należy się więc do nich indywidualnie przygotować.



ALEKSANDER NOWORÓŁ

PROGRAMOWANIE INWESTYCJI GMINNYCH

Ważnym instrumentem planowania strategicznego są programy działania, zwane niekiedy planami akcji. Stanowią one niezbędny i finalny element całego procesu planowania, poprzez to, że zawierają ostateczne przełożenie celów i założeń strategicznych na konkretne działania operacyjne, wdrażające szczegółowe rozwiązania. Plany działań ukierunkowane są na problemy, które dają się zidentyfikować i opisać możliwie dokładnie i dlatego posiadają zwykle horyzont czasowy nie przekraczający 5 lat.

W praktyce planowania rozwoju gminy wyróżnić można programy działań o charakterze ogólnym, dotyczące przekrojowo wszystkich zadań gminy oraz plany szczegółowe, związane z wybranymi celami rozwojowymi, tematami, bądź zadaniami inwestycyjnymi. Plan akcji dotyczyć może w praktyce każdego przedsięwzięcia, wymagającego szczegółowego i metodycznego opracowania zgodnie ze strukturą: cele - zadania - struktury odpowiedzialne - harmonogramy - koszty.

Z czasowego punktu widzenia zarządzanie operacyjne gminą wymaga tworzenia programów średnioterminowych i rocznych. Odnosi się to także do zagadnień związanych z programowaniem inwestycji publicznych. Ten rodzaj programowania pełni bowiem, obok planów społeczno - gospodarczych oraz tzw. planów aktywizacji gospodarczej, istotną rolę pośród dokumentów planistycznych miasta.

Działalność inwestycyjna samorządu stanowi jedną z jego podstawowych funkcji publicznych. Wiąże się to z następującymi celami szczegółowymi:

- tworzeniem materialnych struktur rozwoju - rzeczywistej bazy, określającej standardy i poziom życia mieszkańców,
- racjonalnym zarządzaniem znacznymi środkami publicznymi w sposób skoordynowany i zgodny z priorytetami gminy,
- stwarzaniem warunków dla pozyskiwania środków pozabudżetowych dla rozwoju lokalnego,
- promocją rozwoju lokalnego, poprzez określanie zakresu współpracy i zadań dla potencjalnych inwestorów prywatnych.

Programowanie inwestycji jest zatem, przede wszystkim, instrumentem zarządzania finansowego i to instrumentem powiązany z wszystkimi sferami funkcjonowania i rozwoju gminy.

Zakres programów inwestycyjnych obejmuje w szczególności:

- identyfikację potrzeb, celów i priorytetów w zakresie bazy materialnej miasta,
- określenie konkretnych zadań inwestycyjnych do realizacji w określonym czasie,

- określenie aspektu finansowego programu, tzn. kosztów zadań oraz źródeł ich pokrycia,
- identyfikację struktur organizacyjnych i osób, odpowiedzialnych za realizację wyszczególnionych zadań,
- identyfikację systemów i zasad monitorowania procesu realizacji zadań.

1. ANALIZA POTRZEB INWESTYCYJNYCH

Podstawą konstrukcji programów jest analiza potrzeb, stanowiąca warunek spełnienia podstawowego celu programowania inwestycyjnego, którym jest poprawa standardu życia w mieście. Potrzeby inwestycyjne definiowane są na dwa sposoby:

- poprzez systemowe określenie infrastruktury niezbędnej dla realizacji określonej polityki sektorowej, dotyczącej przykładowo: szkolnictwa, służby zdrowia, dróg lokalnych, itd.,
- poprzez imienne wskazanie zadań spełniających szczególne potrzeby mieszkańców, zidentyfikowane w dokumentach strategicznych oraz indywidualnych wnioskach.

1.1. Systemowe określanie potrzeb

Systemowe określanie potrzeb jest metodą bardziej prawidłową. Wymaga ono w pierwszym rzędzie przyjęcia i ewentualnie zweryfikowania określonych w polityce strukturalnej standardów zaspokojenia potrzeb w skali lokalnej. Ważnym czynnikiem jest tu kwestia likwidacji zróżnicowania standardów życia w skali miasta. Plan strategiczny winien w tym zakresie precyzyjnie definiować kierunki działania. Jest to szczególnie ważne wobec powszechnie znanego faktu, że potrzeby zawsze przewyższają możliwości realizacyjne. Dzieje się tak choćby z tego powodu, że zawsze istnieje opcja odniesienia się do wyższego standardu, a zatem wskazania innego, wyższego poziomu potrzeb.

Potrzeby gminy, w ujęciu systemowym, winny dotyczyć także zagadnień wykraczających poza ścisłą domenę tzw. zagadnień ściśle publicznych, jak: gospodarka komunalna, sprawy administracyjne, szkolnictwo. Samorząd powinien definiować także te potrzeby, które wspierają indywidualną aktywność gospodarczą mieszkańców, związaną przykładowo z turystyką, rekreacją, itp.

Systemowe określenie potrzeb inwestycyjnych wymaga przeprowadzania odpowiednich studiów programowych. Obejmują one w szczególności następujące zagadnienia:

- badanie zachowań, rzeczywistych modeli kulturowych i preferencji mieszkańców w odniesieniu do określonych standardów (badania socjologiczne),
- określanie programowo - przestrzennych modeli jednostek, realizujących określone usługi lub rozwiązujących problemy miejskie; chodzi tu zarówno o same jednostki, jak i o sposób ich wzajemnego powiązania w sensie organizacyjnym i przestrzennym,
- badania uwarunkowań realizacji programów, ze względu na plany zagospodarowania przestrzennego,
- określenie parametrów realizacyjnych jednostek i ich systemów w odniesieniu do kosztów, harmonogramów wdrożeniowych, ewentualnych postulatów tworzenia nowych instytucji czy też niezbędnych przekształceń organizacyjnych.

Systemowe określanie potrzeb jest zatem metodologicznie najbardziej prawidłową, logiczną ścieżką wiodącą do tworzenia programów inwestycyjnych w skali miasta.

1.2. Indywidualne określanie potrzeb

Pomimo wskazanych powyżej walorów, systemowe określanie potrzeb inwestycyjnych nie stanowi w praktyce głównego instrumentu przy definiowaniu konkretnych list zadań. Najczęściej wykazy inwestycyjne opierają się na wnioskach indywidualnych, co - pomimo pozornej sprzeczności logicznej - ma swoje uzasadnienie. Warto zrozumieć przyczyny takiego stanu. Najważniejszym czynnikiem jest tu funkcjonowanie systemu planowania strategicznego, którego elementem jest selekcja priorytetów w oparciu o opinie organizacji politycznych i społecznych oraz osób posiadających wysoki, lokalny autorytet. Oznacza to, że właśnie na etapie decyzji strategicznych następuje eliminacja pewnych, skądinąd potrzebnych zadań.

Tak więc, w praktyce, wnioski cząstkowe stanowią etap wdrożenia potrzeb określonych w pełni w sposób systemowy. Pojawia się też sytuacja logicznie odwrotna, polegająca na tym, że indywidualnie zgłoszone zadanie inwestycyjne wymaga analizy spełniania określonych potrzeb w skali całego miasta, a więc analizy o charakterze systemowym.

2. PRIORYTETY - WYBÓR ZADAŃ INWESTYCYJNYCH

Ustalenie priorytetów inwestycji polega na opracowaniu hierarchii zadań z punktu widzenia interesów gminy. Podkreślić trzeba, że zasada konsensusu w ustalaniu ważności spraw i zadań winna być naczelnym instrumentem w zarządzaniu. Pomocne przy tym są procedury konsultacyjne, których ukoronowaniem winna być sesja strategiczna, pozwalająca zgromadzonym przedstawicielom mieszkańców, lokalnym autorytetom oraz władzy publicznej uzgodnić hierarchie zagadnień i spraw. Dotyczy to także priorytetów inwestycyjnych i kwestii wyboru zadań do finansowania w pierwszej kolejności. Nie zmienia to faktu, że zawsze istnieją zagadnienia, które wymagają bardziej systemowego i formalnego podejścia do hierarchizacji zadań. Związane to jest zwłaszcza z sytuacjami, w których ma miejsce rodzaj konkursu, polegającego na tym, że do określonej puli środków finansowych aplikują różne podmioty, w celu realizacji swoich celów inwestycyjnych.

2.1. Uzgadnianie listy zadań

Metoda ustalania priorytetów inwestycyjnych w drodze konsensusu jest najbardziej rozpowszechnioną techniką działania. Ścieżka decyzyjna przebiega tu od wniosków służb odpowiedzialnych za daną sferę życia miasta, przez analizy wykonalności wniosków po właściwy proces decyzyjny, który rozgrywa się na szczeblu ustaleń politycznych. Na każdym etapie istnieje konieczność ustalenia i uzgodnienia: zakresu zadania, jego kosztu oraz harmonogramu realizacji i to zarówno w skali lokalnego oddziaływania inwestycji, jak i w odniesieniu do celów rozwoju całego miasta. Wymaga to określenia precyzyjnych procedur w zakresie czynności urzędowych i decyzyjnych, powiązanych z modelem organizacji służb gminnych.

Warto zwrócić uwagę na następujące problemy praktyczne, które występują w tym procesie.

- * Wnioski inwestycyjne, realizując określone potrzeby mieszkańców, mają aspekt polityczny, co wyraża się w tym, że radni miejscy angażują się w promowanie pewnych inwestycji,

a następnie wykorzystują to w swoich kampaniach wyborczych. Wprowadzaniu inwestycji do budżetu towarzyszy przy tym częste zaniżanie kosztów, by łatwiej uzyskać szersze poparcie polityczne pod pozorem, że wysiłek finansowy związany z określonym zadaniem nie jest znaczny. Konsekwencją tego zjawiska jest pozornie nieuzasadniony wzrost kosztów w trakcie realizacji zadań.

- * Odrębne zagadnienie wiąże się z występującymi często sprzecznościami pomiędzy lokalnymi i ogólnymi priorytetami, związanymi z wprowadzeniem określonych inwestycji do programu działań miasta. Priorytet w skali lokalnej bywa niekiedy całkowicie odmienny od wyników uzyskanych w trakcie planowania strategicznego. Chodzi tu zarówno o inwestycje mające rzeczywiście pewien negatywny wpływ na warunki lokalne (np. wysypisko odpadów), jak i o protesty społeczne wynikające z przesłanek ideologicznych (np. spopielenia zwłok). Ogólnie zjawisko takie określa się fenomenem NIMBY (*Not In My Back Yard* - nie na moim podwórku) i jest ono szczególnie trudnym doświadczeniem w demokratycznym zarządzaniu miastem.
- * W przypadku dużych ośrodków miejskich pojawia się potrzeba określenia hierarchii ważności zadań podobnych lub tego samego rodzaju, rozrzuconych na znacznym obszarze. W tego rodzaju wypadkach ustalanie listy zadań metodą uzyskania konsensusu jest szczególnie trudne, o ile w ogóle możliwe. Próba rozstrzygnięcia tego rodzaju przekształca się wyłącznie w pole rozgrywek politycznych i właściwie program jest miarą tzw. siły przebięcia poszczególnych osób w urzędzie, zarządzie, czy radzie miasta. Sytuacja taka jest właśnie przyczynkiem dla poszukiwań systemowych, które umożliwiłyby bardziej dokładne ważenie priorytetów miejskich, a zatem bardziej racjonalne wydatkowanie środków.

2.2. Metody formalne

Pomocą w ustalaniu hierarchii ważności zadań o zbliżonej wadze dla rozwoju miasta mogą być metody analizy wielokryterialnej. Polegają one na zastosowaniu modeli matematycznych do porównania zadań opisanych przy pomocy zważonych kryteriów. Model matematyczny pozwala na sporządzenie listy rankingowej inwestycji różniących się nieznacznie porównywalnymi parametrami. Metody analizy wielokryterialnej pozwalają ustalać priorytety zadań w sposób zobiektywizowany, a zarazem - wyjaśnić przyczyny przyjęcia do programu lub odrzucenia, czy odsunięcia w czasie wybranych zadań. Ogólnie rzecz biorąc, metody te polegają na obliczaniu wskaźnika hierarchii inwestycji, powstającego w wyniku agregacji wskaźników cząstkowych dla wybranych kryteriów oceny poszczególnych zadań. Metody formalne - matematyczne - analizy porównawczej zadań posługują się dwoma rodzajami kryteriów: progowymi i addytywnymi. Za kryteria progowe przyjmuje się takie cechy zadań, których spełnianie jest niezbędne dla uznania zadań za priorytetowe. I odwrotnie - brak spełniania tego rodzaju kryterium eliminuje możliwość finansowania tego typu zadań. Oddziaływanie kryteriów addytywnych jest mniej rygorystyczne. Polega to na tym, że dla każdego z wybranych parametrów określa się, lub przyjmuje, wymierny wskaźnik zwany zmienną diagnostyczną. Zmienne powinny liczbowo opisywać poszczególne kryteria. Dla uczynienia zmiennych porównywalnymi, są one standaryzowane (przeliczone na taki sam przedział liczb) i zważone (przemnożone przez określone dla każdego z kryteriów wagi). Formuła matematyczna pozwala zatem obliczyć precyzyjny wskaźnik, według którego ustala się listę rankingową zadań.

Dla całego procesu selekcji zadań najistotniejszy jest oczywiście wybór kryteriów, które winny z jednej strony odzwierciedlać istotne cechy zadań, z drugiej zaś - powinny być zrozumiałe i czytelne dla tych, którym przyjdzie wynik rankingu sprawdzać i analizować.

Proces ustalania kryteriów winien spełniać wszystkie cechy metody konsultatywnej, opisanej powyżej.

3. ANALIZA MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA PROGRAMÓW

Określanie możliwości finansowania programów polega nie tylko na wskazaniu kosztów i harmonogramów realizacji zadań, ale - i przede wszystkim - na realistycznym określeniu źródeł ich finansowania. Jest to jeden z zasadniczych instrumentów zarządzania rozwojem miasta. Ze względu na wieloletni cykl realizacji zadań inwestycyjnych istnieje także potrzeba równoległego zabezpieczenia finansowania. Stąd wypływa konieczność opracowywania programów inwestycyjnych jako gwarancji wykonalności zadań. Bez wiarygodnego programu inwestycyjnego nie istnieje także możliwość pozyskania kapitału zewnętrznego dla realizacji zadań.

Finansowanie programów gminy pochodzić może z następujących źródeł:

- dochodów budżetu gminy,
- specjalnych funduszy, w rodzaju: funduszy ekologicznych, mieszkaniowych, itd.,
- dotacji celowych, przekazywanych przez władze państwowe, lub organizacje sponsorujące,
- długu publicznego, tworzonego poprzez zaciąganie kredytów oraz emisję obligacji.

Analiza przewidywanych dochodów budżetu gminy pełni w tym systemie funkcję zasadniczą. Z jednej strony chodzi o wskazanie wielkości środków, które mogą być przeznaczone bezpośrednio, w okresie kilkuletnim, na inwestycyjne części budżetu miasta. Drugi aspekt prognozy przychodów gminy wiąże się z potrzebą zabezpieczenia spłat zaciąganego długu. W ogóle - zagadnienia związane z analizą wiarygodności finansowej gminy, w warunkach zaciągania długu publicznego, stanowią kluczowy problem metodologiczny finansowania programu inwestycyjnego. Analizy polityki finansowej gminy w tym względzie stanowią podstawę określania wielkości środków, które można w określonym horyzoncie czasowym pożyczyć w formie zaciągnięcia kredytu, czy emisji obligacji. Istnieją przy tym kryteria m.in. ustawowe, które pozwalają ograniczyć i wyeliminować ryzyko wpadnięcia w pułapkę zbyt wielkiego zadłużenia. Kryteria te polegają na odnoszeniu wielkości zaciąganych rokrocznie zobowiązań finansowych do kilku parametrów, wśród których należy wymienić:

- dochody budżetu gminy,
- wielkość majątku gminy,
- wydatki budżetowe, kierowane na zadania inwestycyjne i bieżące.

Instrumentem skutecznie kontrolującym politykę finansową gminy może być przykładowo założenie, że łączne wydatki na inwestycje miejskie obejmujące: wydatki finansowane z dochodów budżetu oraz coroczne konsekwencje zaciągnięcia długu publicznego, będą kształtować się na stałym poziomie, umożliwiającym wewnętrzne zrównoważenie budżetu. Polegać to winno na tym, że łączne obciążenie z tytułu inwestowania w mieście nie zmniejszy poziomu wydatków bieżących, liczonych w cenach stałych, na przestrzeni kolejnych lat.

Porównanie kosztów zaciągania długu publicznego wskazuje, że najkorzystniejszą formą jest branie tzw. kredytów preferencyjnych, do których w Polsce należą kredyty funduszy ekologicznych. Fundusze te, poza korzystnym oprocentowaniem, oferują odroczenie spłat rat kapitałowych. Środki z tego rodzaju kredytów mogą być jednak kierowane wyłącznie na określone cele, co ogranicza zakres ich stosowania w relacji do ogólnych potrzeb gminy.

Wśród środków finansowych, pozyskiwanych z komercyjnych źródeł kapitału, wskazać należy kredyty inwestycyjne oraz emisje obligacji komunalnych. Efektem analiz pierw-

szych emisji obligacji komunalnych w miastach polskich jest wniosek, iż emisja obligacji jest najkorzystniejszą (poza kredytami preferencyjnymi) formą zaciągania długu publicznego.

4. STRUKTURA PROGRAMÓW

Programy inwestycyjne opracowuje się na określoną liczbę lat (zwykle - 5) w systemie kroczącym. Oznacza to, że każdego roku opracowuje się kolejny program, obejmujący swym zakresem kolejny cykl wieloletni. Pozwala to weryfikować przyjęte założenia oraz nanosić korekty programu, wynikające z monitoringu realizacji poszczególnych zadań.

Nie istnieje typowa struktura programów inwestycyjnych. Dokumenty tego rodzaju znacznie różnią się nawet w miastach o wieloletnim doświadczeniu w budowaniu takich programów. Ogólnie wskazać jednak można elementy, które są niezbędne w prawidłowo skonstruowanym programie. Zaliczyć do nich trzeba:

- zarys polityki finansowej gminy, określający cele i metody w zakresie pozyskiwania środków oraz zasady weryfikacji wiarygodności finansowej gminy,
- prognozę dochodów budżetu w nadchodzących latach: z reguły opracowuje się programy pięcioletnie, ale prognoza winna obejmować także okres, w którym następować będzie spłata zobowiązań finansowych,
- wykaz potrzeb inwestycyjnych gminy, uwzględniający: listy konkretnych zadań, ich parametry wielkościowe, kosztowe, wymagania czasowe, ewentualnie - stan zaawansowania realizacji,
- określenie priorytetów inwestycyjnych samorządu,
- właściwy program inwestycyjny, wyszczególniający zadania do finansowania w określonym czasie (np. 5-letnim), wielkości środków kierowane na każde z zadań w programowanym okresie, sposób i źródła finansowania w każdym, kolejnym roku budżetowym, wreszcie - zakresy rzeczowe i efekty, czyli co konkretnie zostanie wykonane w poszczególnych latach i kiedy inwestycja zostanie zakończona,
- analizę konsekwencji stosowania poszczególnych instrumentów finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem długu publicznego; oznacza to: zdefiniowanie technik pozyskiwania środków (kredyty - obligacje), kalkulację wielkości spłat rat kapitałowych i odsetek, obliczenie wskaźników weryfikujących wykonalność programu,
- analizę porównawczą programu inwestycyjnego w stosunku do programów poprzednio opracowywanych, monitoring realizacji programu, wykazy zmian w sensie wskaźników globalnych i korekt poszczególnych zadań,
- wykazy zadań, które - pomimo wyszczególnienia w postaci potrzeb - ze względu na relatywnie niższy priorytet nie są przewidziane do finansowania w konkretnym, wieloletnim programie.

Uwzględnienie powyższych elementów w programach inwestycyjnych gwarantuje spełnianie przez nie - zarysowanych na początku - celów wspomagających zarządzanie miastem. Można także przypuszczać, że zawarcie w programie tych elementów pozwoli (pod warunkiem prawidłowości przyjętych założeń) pozyskiwać spoza budżetu gminy środki kapitałowe na finansowanie dużych zadań inwestycyjnych.

5. PROGRAMY ZŁOŻONE: INWESTOWANIE PRYWATNO - PUBLICZNE

Struktura organizacji usług publicznych w gminie może tworzyć dalsze możliwości w zakresie programowania inwestycji. Wyróżnić tu trzeba udział w finansowaniu inwestycji publicznych: przez firmy należące do gminy, przez podmioty prywatne współfinansujące zadania gminne oraz przez całkowicie prywatnych deweloperów.

5.1. Firmy miejskie

Inwestowanie prywatno - publiczne dotyczy w szczególności firm miejskich, czyli instytucji, których środki finansowe kierowane na inwestycje zostały wyodrębnione z budżetu miasta. Odnosi się to do spółek prawa handlowego, które pod postacią spółek akcyjnych lub spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, tworzone są przez gminy w celu komercjalizacji usług. Zwykle wiąże się to z gospodarką wodno - ściekową, transportem publicznym, dystrybucją ciepła, wywozem odpadów komunalnych i prowadzeniem kontrolowanych wysypisk. Właścicielem takich spółek jest z reguły w całości gmina. Warto uzmysłwić sobie, że w przypadku przekazania świadczenia usług do firm miejskich, na program inwestycyjny gminy składają się także programy poszczególnych firm. W takim przypadku, do każdego z tych programów odnoszą się wszystkie czynione uprzednio uwagi strukturalne i metodologiczne. Warto przypomnieć, że kontrolę nad całością tak szeroko rozumianego programu inwestycji sprawuje rada miasta. To ona, poza rocznym budżetem wraz z jego częścią inwestycyjną, uchwała wieloletnie programy gminne w odniesieniu wydatków inwestycyjnych każdej z firm miejskich. Suma wszystkich tych wydatków, ponoszonych w ciągu roku przez budżet oraz poszczególne firmy, pokazuje całokształt wysiłku inwestycyjnego gminy.

5.2. Lokalne inicjatywy inwestycyjne

Elementem programów inwestycji gminnych są także pewne specjalne techniki finansowania, a raczej współfinansowania zadań przez gminę. Chodzi tu o stworzenie specjalnej możliwości współpracy z prywatnymi podmiotami, które decydują się dokonać wysiłku inwestycyjnego w celu przyspieszenia realizacji zadań gminnych, których horyzont wykonania nie jest dla tych podmiotów satysfakcjonujący.

Naczelna zasada realizacji zadań w takim trybie zakłada, że po ich zrealizowaniu, przechodzą one na własność gminy lub firmy miejskiej. Inwestorzy prywatni godzą się zatem do finansowania obiektów stanowiących zadanie publiczne. Korzyść płynąca z zaangażowania się w tego rodzaju inicjatywę inwestycyjną polega na znacznym przyspieszeniu realizacji zadań. Prywatni inwestorzy organizują się zatem w komitety społeczne lub spółdzielnie, które przejmują rolę partnera gminy w procesie przygotowania i realizacji zadań. Zasady dofinansowania zadań przez gminę są przy tym precyzyjnie ustalone, a kryteria hierarchizacji zadań są podawane do publicznej wiadomości i rokrocznie konsultowane. Gminy przyjmują przy tym różne strategie postępowania. W Krakowie istnieje uchwałą Rady Miasta minimalny pułap dofinansowania. W innych gminach na ogół ustala się maksymalny poziom dofinansowania zadań. Efektem przyjęcia metody krakowskiej jest większa jednostkowa skuteczność dofinansowania przez gminę, przy ograniczeniu liczby podmiotów, które mogą z niego skorzystać. Odmienne strategie skutkują pewnym rozproszeniem środków, ale pozwalają usatysfakcjonować większą ilość podmiotów.

Popularność tego trybu zaangażowania społeczności lokalnych w Krakowie świadczy o wzrastającym zapotrzebowaniu na środki z budżetu gminy, przeznaczone na dofinanso-

wanie zadań. Jest to jeden z powodów, dla którego stosuje się tu właśnie systemową metodę analizy wielokryterialnej dla ustalania priorytetów inwestycyjnych.

Warto na koniec zaznaczyć, że regulacje dotyczące trybu lokalnych inicjatyw inwestycyjnych pozwalają wykorzystać środki prywatne dla poszerzenia bazy zadań publicznych gminy. Dotyczy to bowiem, poza infrastrukturą sieciową w rodzaju: wodociągów, kanalizacji, czy dróg, także zadań związanych z rozwojem sportu, zieleni, czy edukacji.

5.3. Prywatni deweloperzy

Istotnym i wciąż niewystarczająco wykorzystanym elementem programowania inwestycji publicznych jest udział profesjonalnych deweloperów w rozwoju struktur materialnych, za które odpowiada gmina. Sposobem angażowania prywatnego kapitału na większą skalę w tej dziedzinie jest właściwe gospodarowanie gminnymi nieruchomościami. Stosowana tu technika polega na tworzeniu tzw. oferty inwestycyjnej, czyli zasobu gminnych terenów rozwojowych, atrakcyjnych dla prywatnych inwestorów. Rezygnacja przez gminę z części lub całości korzyści finansowych, związanych z udostępnieniem tych terenów, uwarunkowana być winna uzgodnieniem sposobu inwestowania w infrastrukturę przez prywatnego beneficjenta tych korzyści. Właściwa organizacja przetargów na sprzedaż lub przekazanie w użytkowanie wieczyste tego rodzaju nieruchomości stanowi bezpośredni krok dla pośredniego inwestowania w sferę publiczną.

6. ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony tu przegląd zakresu i metodologii programowania inwestycyjnego stanowi syntezę technik i działań, które niezbędne są dla prawidłowego gospodarowania znaczną częścią budżetu miasta. Właśnie tej globalnej skali zarządzania, tworzeniem materialnej struktury rozwoju, poświęcono tu szczególną uwagę. Odrębną sferę programowania inwestycji stanowi zarządzanie poszczególnymi projektami rozwojowymi. Polega ono na właściwym konstruowaniu systemów projektowych oraz zasad monitorowania przebiegu realizacji inwestycji. Jest to jednak odrębna dziedzina, wymagająca swoistej monografii.

ZBIGNIEW KAMIŃSKI

PROJEKTY INWESTYCYJNE W TURYSTYCE PRZYGOTOWANIE I ZARZĄDZANIE¹

DEFINICJE I SKRÓTY

Projekt - ściśle określone zadanie, odmiennie organizowane niż zadania realizowane "na bieżąco". Projekty są zadaniami realizowanymi w określonym czasie, posiadają jasno określony cel ostateczny oraz termin rozpoczęcia i zakończenia prac. Cele projektu są konkretne, wymierne i są definiowane w formie konkretnych zadań do wykonania. Projekty posiadają określone harmonogramy realizacji i budżety.

Produkt turystyczny - w wąskim znaczeniu jest tym, co turyści kupują, np. transport lub zakwaterowanie, oferowane oddzielnie lub w formie pakietu. W szerszym znaczeniu jest kompozycją tego, co turyści robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają. Z punktu widzenia turystów całkowity produkt turystyczny obejmuje całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do powrotu. W odróżnieniu od np. wykupienia miejsca w samolocie czy pokoju w hotelu, jako pojedynczych produktów, całkowity produkt turystyczny - np. wypoczynek nad morzem, wycieczka autokarowa czy wyjazd na konferencję - jest produktem złożonym.

Lokalizacja - jest to miejsce posadowienia obiektu budowlanego (budynku, budowli, obiektu małej architektury) na danym terenie. Szczegółowa lokalizacja na określonym terenie wymaga wcześniejszych uzgodnień z odpowiednim urzędem terytorialnym (gminnym).

Ustalenie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu - jest to decyzja administracyjna, wydawana przez Urząd Gminy na wniosek zainteresowanego. Decyzja ta nie rodzi praw do terenu oraz nie narusza prawa własności i uprawnień osób trzecich. Jest nieważna, jeżeli jest sprzeczna z ustaleniami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Traci ważność po oznaczonym okresie.

Pozwolenie na budowę - jest wydawane przez Urząd Powiatowy na wniosek inwestora, który musi do wniosku dołączyć:

- projekt budowlany wraz z opiniami, uzgodnieniami i pozwoleniami, wymaganymi przepisami szczególnymi;
- dowód stwierdzający prawo dysponowania nieruchomością na cele budowlane;
- decyzję o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu.

¹ Opracowanie przygotowane na bazie materiałów i dorobku wykonawców programu UE PHARE – TOURIN II

Kierowanie projektem - kierowanie działaniami prowadzącymi do skutecznej realizacji projektu. Z definicji kierowanie projektem rozumiane jest jako stosowanie zasad kierowania i wiedzy w tym zakresie do czynności planowania, organizacji, do spraw kadrowych, nadzorowania wykorzystania środków będących w posiadaniu organizacji i ich przeznaczenia na realizację konkretnego celu.

Kierownik projektu - osoba odpowiedzialna za planowanie działań lub zadań, które mają prowadzić do realizacji celów projektu oraz za monitorowanie ich realizacji.

"Twarde" projekty rozwoju turystyki - projekty polegające na budowie nowych, lub modernizacji, albo remoncie istniejących elementów infrastruktury tzn. budynków, pomieszczeń, urządzeń oraz innych obiektów i budowli.

"Miękkie" projekty rozwoju turystyki - projekty polegające na prowadzeniu szkoleń, analiz, badań, opracowywaniu koncepcji ich rozwijania, tworzeniu struktur koordynujących działalność, prowadzeniu wyodrębnionych działań marketingowych i promocyjnych.

Strategia Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego - przyjęty przez kierownictwo UKFiT w 1997 roku dokument opracowany przez ekspertów L&R Consulting oraz Austrian Tourism Consultants w ramach programu pomocy dla Polski - "Unia Europejska PHARE TOURIN II", finansowanego przez Unię Europejską. Dokument ten zawiera strategiczne zalecenia dotyczące sposobu, w jaki można doprowadzić do optymalnego rozwoju produktu turystycznego w warunkach ostrej konkurencji na światowych rynkach turystycznych. Zawiera on propozycje wdrażania kilku, powiązanych ze sobą programów.

Ścieżka krytyczna - najważniejszy harmonogram realizacji zadań, określający kluczowe sekwencje wykonania najistotniejszych zadań cząstkowych. Harmonogram realizacji zadań definiuje czas realizacji zadań oraz określa wymagania dotyczące kolejności wykonywania zadań cząstkowych wraz z zaawansowaniem realizacji budżetu.

Cel pośredni - "kamień milowy" lub inaczej - jasno określony rezultat osiągnięty w ramach ścieżki krytycznej prowadzącej do osiągnięcia Celu Podstawowego. Cel pośredni osiąga się poprzez skuteczne ukończenie realizacji poszczególnych zadań cząstkowych i osiągnięcie pożądaných wyników.

Cel podstawowy - cel ostateczny. Wszystkie projekty mają określony Cel Podstawowy. Cel ten może być osiągnięty w przypadku skutecznego zakończenia realizacji projektu. Ma to również miejsce w przypadku, gdy sam projekt jest jedynie celem pośrednim na ścieżce krytycznej prowadzącej do osiągnięcia Celu Podstawowego.

SRKPT - Strategia Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego.

POT - Polska Organizacja Turystyczna.

PART - Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.

PFIT - Polski Fundusz Inwestycji Turystycznych.

GM - Grupa Marki.

HZZL - Harmonogram Zadań i Zasobów Ludzkich.

1. WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie przeznaczone jest przede wszystkim dla tych osób, które nie posiadają wcześniejszych doświadczeń związanych z realizacją dużych projektów inwestycyjnych. Jego celem nie jest zastąpienie profesjonalnego doradztwa w zakresie konkretnych potrzeb projektu, ale ma on przedstawić ogólny zarys procesów opracowywania projektów i zarządzania nimi oraz określa potrzeby w zakresie fachowego doradztwa. Pierwsze trzy części (pkt.2,3 i 4) dotyczą kwestii związanych z przygotowaniem projektów wymagających nakładów inwestycyjnych, systemem zarządzania tymi projektami oraz komputeryzacji procesu zarządzania projektem. Części następne bardziej szczegółowo określają zadania w ramach prac przygotowawczych, dotyczących realizacji projektów wymagających nakładów inwestycyjnych tj. koordynacji projektu, opracowanie biznes planów, opracowanie konspektu projektu, sprawy prawne z nim związane, wybór najbardziej odpowiedniej metodyki realizacji, wybór i współpraca z ekspertami itp. Części końcowe dotyczą zadań związanych ze szczegółowym projektowaniem i kosztorysowaniem projektu oraz procesem realizacji projektu. Całość powinna pomóc potencjalnym inwestorom w branży turystycznej.

2. PROCES OPRACOWANIA PROJEKTÓW ROZWOJOWYCH

2.1. Zarys ogólny procesu

Procedury dotyczące opracowywania projektów rozwojowych są praktycznie takie same niezależnie od tego, czy mają być realizowane przez agendy rządowe, regionalne agencje, wiodących operatorów lub też bezpośrednio przez najmniejszych operatorów turystycznych. Strony zaangażowane w realizację tego procesu muszą na wstępie dokładnie zapoznać się z jego procedurami, aby móc efektywnie realizować własne inicjatywy rozwojowe. Procedury te oparte są na obowiązującym w Polsce prawie, a także na założeniu wyszukiwania wszelkich dodatkowych możliwości, które już istnieją na rynku lub pojawią się w przyszłości. Ważnymi czynnikami, mającymi zasadniczy wpływ na możliwości wdrożeniowe projektów rozwojowych są decyzje makroekonomiczne podejmowane w drodze uchwalania budżetu państwa, a także na niższych szczeblach struktur administracyjnych.

2.2. "Misja" turystyki polskiej

Proces opracowywania produktów turystycznych w Polsce rozpoczyna się od określania potrzeb turystyki, aby móc odpowiednio reagować na działania sił na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych oraz osiągnąć dwa podstawowe cele określone w "misji" turystyki polskiej:

- skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym ofertą turystyczną Polski;
- utrzymać krajowy popyt na polską ofertę usług turystycznych, pomimo rosnącej konkurencji międzynarodowej.

Potrzeby polskiego przemysłu turystycznego, pozwalające realizować powyższe cele to:

- poprawa jakości produktów;
- wybór nowych produktów zwracających szczególną uwagę na możliwości stabilnego ich rozwoju, wpływu na środowisko naturalne, tworzenie miejsc pracy i popularyzację korzyści wynikających z turystyki we wszystkich regionach kraju;
- zintensyfikowanie działań marketingowych;
- osiągnięcie poprawy w zakresie sprzedaży produktów i usług na arenie międzynarodowej;
- poprawa klimatu sprzyjającego inwestycjom i możliwości dokonywania inwestycji;
- jasne określenie pozycji Polski na międzynarodowym rynku gospodarczym;
- przekonanie lokalnych władz samorządowych do współdziałania w procesach rozwoju turystyki.

2.3. Etapy procesu opracowywania projektu

Dla celów realizacyjnych proces opracowywania projektu można podzielić na sześć etapów:

1. Identyfikacja potrzeb;
2. Identyfikacja produktów istniejących i produktów, które należy opracować – rozwinąć;
3. Identyfikacja nowych produktów wymagających nakładów kapitałowych;
4. Koordynacja projektu;
5. Wdrażanie;
6. Zarządzanie.

Uwagi:

- Powyższy układ przedstawia zależność poszczególnych etapów procesu stanowiących logiczną kontynuację poprzedniego elementu;
- Aby skutecznie zrealizować projekt, konieczne jest rozważenie i zrealizowanie wszystkich etapów;
- W przypadku, gdy z informacji uzyskanych na etapie badawczym wynika konieczność rozpoczęcia realizacji kilku projektów, proces ich realizacji rozpoczyna się na etapie koordynacji projektu.

2.3.1. Identyfikacja potrzeb

Na tym etapie należy zidentyfikować i precyzyjnie określić produkty turystyczne w rozbiciu na ich trzy główne kategorie:

- produkty, które odpowiadają potrzebom ogólnokrajowym;
- produkty, które odpowiadają potrzebom operatorów;
- czy są reakcją na działania sił rynkowych i możliwości pojawiających się na rynku.

2.3.2. Identyfikacja istniejących oraz ustalenie możliwości rozwoju nowych produktów

Etap ten stanowi bazę informacyjną opisującą aktualny stan rynku a także ujawnia potencjalne, niewykorzystane możliwości rozwojowe. Elementami składowymi tego etapu są:

- identyfikacja istniejących produktów;

- ustalenie potencjalnych możliwości rozwoju nowych produktów.

2.3.3. Wyodrębnienie projektów wymagających nakładów inwestycyjnych

- dokonanie analizy w zakresie tendencji rynkowych (popytu, podaży, cen etc.);
- wyodrębnienie projektów wymagających nakładów;
- wstępna ocena możliwości realizacyjnych.

Wszystkie projekty wymagające nakładów inwestycyjnych powinny być sprawdzone pod kątem następujących problemów:

- ocena opłacalności projektu (korzyści rynkowe i ich rentowność);
- ocena możliwości długotrwałego funkcjonowania produktu na rynku;
- ocena możliwości inwestycyjnych potencjalnych inwestorów w stosunku do potrzeb.

2.3.4. Koordynacja projektu

Każdy produkt wybrany do realizacji lub w celu jego dalszego rozwoju wymaga koordynacji i przygotowania. Działania te wymagają realizacji poszczególnych, następujących etapów:

- koordynacji projektu - określenie sposobu zarządzania projektem;
- kierowania projektem - ustalenie szczegółowej organizacji prac i zakresów odpowiedzialności;
- zaplanowania ścieżki krytycznej dla realizacji zadania;
- ustalenie harmonogramu zadań i zasobów ludzkich (HZZL);
- przeprowadzenia dalszych analiz wykonalności;
- opracowania prezentacji projektu;
- ustalenia wymogów prawnych dla projektu;
- podjęcia decyzji metodologicznych;
- wytypowania ekspertów i ustalenia ich roli w projekcie;
- projektowania i podejmowania odnośnych decyzji;
- opracowania planów i budżetów finansowych;
- uzyskania źródeł finansowania projektu;
- opracowania katalogu wymaganych zatwierdzeń i zezwoleń.

2.3.5. Wdrażanie

Wdrażanie projektu rozpoczyna się w momencie, gdy wszelkie prace koncepcyjne i planistyczne zostaną zakończone, określono sposoby finansowania i pakiet finansowy został udostępniony, podpisano wszelkie konieczne umowy i kontrakty oraz uzyskano niezbędne decyzje i zgody. Zadania w ramach procesu realizacji obejmują:

- kierowanie projektem;
- realizacja planów zgodnie z ustaloną ścieżką krytyczną;
- realizacja harmonogramu zadań;
- modyfikowanie HZZL w odpowiedzi na pojawiające się, nieprzewidziane problemy, przy założeniu utrzymania procesu realizacji na ścieżce krytycznej;
- realizacja poszczególnych zadań według ścieżki krytycznej;
- przeglądy i oceny programu;
- zakończenie realizacji zadań.

2.3.6. Zarządzanie

Działania przygotowawcze do zarządzania projektem muszą być podjęte jeszcze przed zakończeniem wdrażania projektu. Powinno to zapewnić uzyskanie maksymalnie płynnego przejścia od etapu wdrażania do etapu zarządzania projektem, a także jak najszybszy zwrot nakładów z realizowanej inwestycji. Na tym etapie konieczne jest zrealizowanie następujących zadań:

- stworzenie zespołu ds. marketingu dla powstałego produktu;
- weryfikacja docelowych rynków zgodnie z wynikami badań, w oparciu o które opracowano projekt;
- opracowanie i realizacja strategii marketingowej i planów działania dla produktu.

3. SYSTEM ZARZĄDZANIA DLA PROJEKTÓW OPRACOWANYCH W OPARCIU O STRATEGIĘ ROZWOJU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

3.1. System zarządzania

System zarządzania dla projektów rozwojowych został zdefiniowany w celu stworzenia warunków dla realizacji procesu rozwoju produktów w ramach struktur turystyki zgodnie z postanowieniami Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego (SRKPT). Jest to instrument umożliwiający wykonanie zadań określonych w "Strategii".

System ten został oparty na współpracy partnerskiej pomiędzy dwiema współdziałającymi grupami. Są to:

- instytucje rządowe odpowiedzialne za zapewnianie ram prawnych dla działalności sektora turystyki i za alokację środków budżetowych oraz pomocowych;
- sektor turystyki.

3.2. Elementy systemu

System tworzą agendy i instytucje rządowe, grupy marki, operatorzy turystyczni i inwestorzy. Partnerska współpraca pomiędzy tymi komponentami systemu jest motorem systemu kierowania projektami rozwoju produktów.

W miarę pojawiania się nowych funduszy przeznaczanych na rozwój turystyki, a w szczególności rozwój produktów turystycznych, coraz ważniejsze będzie uzgodnienie przez współpracujące ze sobą instytucje metodyki oceny proponowanych projektów rozwoju produktów, wymagających nakładów inwestycyjnych oraz alokowania odpowiednich funduszy budżetowych dla wybranych projektów. Ustalono, że zadanie to spoczywać będzie głównie na Polskim Funduszu Inwestycji Turystycznych, wzorowanym na koncepcji zrealizowanej w latach sześćdziesiątych w Austrii.

3.3. Funkcje poszczególnych komponentów systemu

Funkcje agend i instytucji rządowych oraz grup marki zostały jasno określone w SRKPT. Operatorzy i inwestorzy działają w ramach określonych kodeksem handlo-

wym, a zakresy realizowanych przez siebie funkcji dostosowywać będą w odpowiedzi na presję ze strony rynku.

A. Ministerstwo (Urząd Centralny)

Instytucja ta odpowiada za kształtowanie strategicznej polityki dla turystyki polskiej na poziomie ogólnokrajowym. Jego zadaniem jest pomoc w tworzeniu warunków polityczno - prawnych dla rozwoju turystyki polskiej, a w konsekwencji polskich produktów turystycznych. Rolę Ministerstwa w systemie zarządzania projektem rozwoju produktów wymagających nakładów inwestycyjnych można określić jako:

- współpraca z POT w kwestiach związanych z rozwojem produktów krajowych;
- wsparcie w procesie motywowania potencjalnych inwestorów;
- doradztwo przy projektach rozwoju produktów wymagających nakładów kapitałowych;
- pomoc w pozyskaniu funduszy publicznych na pokrycie inwestycji w ramach, wymagających tego projektów;
- ocena nowych, największych projektów w zakresie rozwoju produktów wymagających nakładów inwestycyjnych w świetle aktualnych kierunków strategii ogólnokrajowej i obowiązujących ram prawnych;
- sprawowanie nadzoru nad działaniami podejmowanymi przez PART i POT w zakresie rozdziału środków pochodzących z dotacji publicznych lub preferencyjnych kredytów mających na celu uzupełnienie wymaganych nakładów inwestycyjnych.

B. POT

Polska Organizacja Turystyczna odpowiada za prowadzenia marketingu całości turystyki polskiej, a także za koordynowanie rozwoju nowych produktów markowych w ramach grup produktów markowych, kierowanie środkami państwowych lub Unii Europejskiej na produkty markowe polskiej turystyki, badanie możliwości rynkowych i promowanie rozwoju polskich produktów turystycznych zarówno we władzach rządowych kraju, jak i w całej turystyce.

W systemie zarządzania projektami wymagającymi nakładów inwestycyjnych rolą POT-u jest:

- motywowanie grup działających w turystyce oraz operatorów do podejmowania działań w zakresie rozwoju produktów turystycznych poprzez grupy produktów markowych;
- informowanie potencjalnych inwestorów na temat krajowej strategii rozwoju produktów turystycznych;
- informowanie potencjalnych inwestorów na temat tendencji panujących na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych;
- promocja pojawiających się możliwości w zakresie rozwoju produktów;
- ocena projektów inwestycyjnych dotyczących rozwoju produktów w świetle obowiązujących kierunków strategii;
- doradztwo na rzecz PFIT.

C. Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A. (PART). Polski Fundusz Inwestycji Turystycznych (PFIT)

Polski Fundusz Inwestycji Turystycznych, stworzony na bazie istniejącej obecnie PART, powinien przede wszystkim współpracować z dostawcami funduszy mię-

dzynarodowych i krajowych. Rolą PFIT w systemie zarządzania projektami rozwoju produktów turystycznych jest:

- propagowanie tworzenia projektów inwestycyjnych w zakresie rozwoju krajowego produktu turystycznego;
- zapewnianie doradztwa dla inwestorów w zakresie tworzenia i struktur pakietów finansowania;
- świadczenie wsparcia doradczego dla inwestorów w zakresie tworzenia dźwigni finansowej projektu;
- doradztwo w zakresie dostępnych kredytów i funduszy;
- ocena projektów rozwoju produktów wymagających nakładów inwestycyjnych w świetle dostępności funduszy;
- ocena pakietów finansowych opracowanych dla projektów rozwoju produktów turystycznych;
- konsultowanie się z POT i Ministerstwem w zakresie rozdziału funduszy publicznych;
- finansowe wspieranie projektów udziałem w ich majątku;
- udzielanie pożyczek lub ich gwarantowanie.

D. Grupy Marki (GM)

Rolą GM w systemie zarządzania realizacją projektów inwestycyjnych w zakresie rozwoju produktów jest:

- wykorzystywanie pojawiających się na rynku możliwości;
- promowanie projektów rozwoju produktów turystycznych w odpowiednich sektorach turystyki;
- wspieranie dobrych i odpowiednich propozycji projektów przedstawionych przez operatorów na forum GM;
- udzielanie informacji i rady na rzecz PART/PFIT i POT w zależności od potrzeb.

E. Kierownicy produktów markowych

Rolą kierowników produktów markowych w systemie zarządzania projektami inwestycyjnymi w zakresie rozwoju produktów jest:

- wyszukiwanie możliwości tworzenia nowych produktów i ich rozwoju;
- wyszukiwanie nowych projektów w zakresie rozwoju produktów;
- stałe informowanie GM odnośnie nowych inicjatyw w zakresie rozwoju produktów;
- informowanie potencjalnych inwestorów o odnośnych opiniach GM;
- informowanie jednostek działających na rzecz rozwoju danego produktu odnośnie procedur składania wniosków o przydział środków i uzupełnianie ofert finansowych (poprzez PART/PFIT);
- doradzanie potencjalnym twórcom nowych produktów na temat opracowywania biznes planów;
- doradztwo dla potencjalnych twórców nowych produktów w zakresie systemu zarządzania projektami wymagającymi nakładów inwestycyjnych;
- doradztwo i usprawnianie funkcjonowania systemu zarządzania projektami.

F. Operatorzy turystyczni

Rolą operatorów turystycznych w systemie zarządzania projektami inwestycyjnymi w zakresie rozwoju produktów jest:

- opracowywanie i przedstawianie propozycji projektów;
- dokonywanie wstępnych inwestycji kapitałowych, rozpoczynając w ten sposób tworzenie całego potrzebnego pakietu finansowania;
- wnioskowanie o przydział środków publicznych;
- zabezpieczanie pakietów finansowania, w skład których wchodzi środki własne, środki kredytowe i pomocowe;
- kierowanie projektem i jego realizacja;
- prowadzenie efektywnych działań i dostarczanie informacji o postępach prac realizacyjnych przedstawicielom sektora publicznego i GM.

G. Inwestorzy

Rolą inwestorów w systemie kierowania projektami inwestycyjnymi rozwoju produktów jest:

- dokonywanie oceny projektów inwestycyjnych w zakresie rozwoju produktów i wspieranie tych działań, które w ich własnej ocenie zapewnią odpowiedni zwrot z poczynionej inwestycji;
- zapewnienie jak najmniejszego poziomu ryzyka inwestycyjnego;
- zapewnienie kapitałów dla inwestycji przy założeniu konkurencyjnej stopy zwrotu i/lub stopy odsetkowej;
- stała kontrola pracy popularyzatorów projektu, jednostek realizujących i operatorów turystycznych.

3.4. Wdrażanie systemu

Wdrażanie systemu polega na prowadzeniu działań zgodnie z określoną ścieżką krytyczną aż do pełnego zakończenia projektu. Przedstawiona tu kolejność realizacji celów nie jest jedyną możliwą sekwencją zadań, niemniej liczba alternatywnych rozwiązań jest ograniczona, gdyż realizacja niektórych zadań uzależniona jest od ukończenia innych. Nie wszystkie projekty zawierać będą w swojej strukturze te same zadania, gdyż zarówno okoliczności lub też struktura pakietu finansowego wyeliminować mogą niektóre etapy. Najbardziej prawdopodobny kształt ścieżki krytycznej wygląda następująco:

- koordynacja projektu;
- planowanie projektu;
- opracowanie prezentacji projektu w zakresie rozwoju produktu;
- planowanie uzyskania zezwoleń i spełnienia innych warunków prawnych;
- opracowanie warunków kontraktu budowlanego
- doradztwo ze strony ekspertów;
- projektowanie;
- kosztorysowanie i finanse;
- realizacja.

3.5. Plan zadań w ramach systemu

Najodpowiedniejszym polem do oceny celu jest perspektywa operatora turystycznego lub inwestora, gdyż to on właśnie występuje z inicjatywą rozpoczęcia projektu i nawiązuje współpracę z innymi partnerami. Przygotowanie projektu wymaga opraco-

wania planu działań obejmującego koordynację projektu, opracowywanie prezentacji projektu rozwoju produktu, opracowanie i ustalenie wymogów prawnych, dokonanie wyboru metody zawierania kontraktu na realizację, doradztwo ze strony ekspertów, działalność projektową, kosztorysowanie i finansowanie.

SRKPT zakłada stworzenie nowych struktur organizacyjnych oraz stosowanie nowych metod w dziedzinie rozwoju produktu. Znajdują one odbicie w planie pracy, który jest przedstawiony w kolejności określonych zadań w poniższej tabeli:

Tabela 1 Zadania w planie pracy

Podstawowe zadania	Zadania szczegółowe
Koordynacja projektu	
Planowanie	• Badania rynkowe • Rozwój koncepcji
Sformułowanie założeń programowych projektu	Ocena projektu przez Ministerstwo, POT, Grupę Marki, PART/PFIT
Metodologia kontraktu budowlanego	
Fachowi doradcy	
Projektowanie	Feasibility Studies
Preliminarz kosztów i fundusze	Organizowanie pakietu finansowania decyzje PART/PFIT
Realizacja	

Badanie rynku

Badanie rynku realizuje popularyzator projektu oraz jednostki realizujące projekt. Podmioty te mogą korzystać z informacji będących w posiadaniu POT, GM, PART/PFIT oraz Instytutu Turystyki. Podmioty prowadzące badania odpowiadają za wyciągnięcie odpowiednich wniosków z wyników badania rynku.

Opracowanie koncepcji projektu

Proces opracowywania koncepcji projektu przeprowadzają operatorzy oraz jednostki tworzące produkty wykorzystując doradztwo i wsparcie merytoryczne ze wszystkich możliwych stron.

Ocena propozycji projektu przez Ministerstwo, POT, GM, PART/PFIT

W zależności od wielkości projektu dodatkowa ocena ze strony agend rządowych oraz urzędów działających w sektorze turystyki może pomóc operatorom w podjęciu decyzji, czy projekt przyniesie oczekiwane korzyści, czy też nie. Pozytywna ocena i wsparcie "w sprawach zasadniczych" ze strony Ministerstwa lub POT, będą miały istotne znaczenie przy rozmowach z władzami lokalnymi i inwestorami.

Feasibility studies (założenia techniczno-ekonomiczne)

Opracowanie założeń techniczno-ekonomicznych oraz kosztorysowanie i opracowywanie budżetów realizują operatorzy wspierani przez ekspertów. Należy założyć, że nie zawsze będą dostępne środki publiczne na sfinansowanie tych prac.

Organizowanie pakietu finansowania

Jeżeli projekt otrzyma pozytywną ocenę, następnym etapem, który podmiot realizujący musi wykonać, jest zorganizowanie pakietu finansowania. Jeżeli tworzenie takiego pakietu obejmuje składanie wniosku kredytowego, wnioskowanie o przydział funduszy pomocowych, domknięcie finansowania lub pozyskanie finansów publicznych w jakiegokolwiek formie, aby zagwarantować wszystkie środki potrzebne na realizację projektu, w takiej sytuacji wnioski muszą być przedstawione szczegółowo na piśmie w odpowiedniej formie.

Przy pozytywnej ocenie projektu ze strony podmiotów sektora turystyki można pozyskiwać środki od banków inwestycyjnych, komercyjnych lub inwestorów prywatnych. Wszelkie szczegóły muszą być w pełni wyjaśnione i zrozumiałe przed złożeniem i rozpatrzeniem jakiegokolwiek wniosku o przyznanie środków publicznych lub o domknięcie finansowania.

Podmioty realizujące projekt poszukiwać będą najkorzystniejszych sposobów finansowania dla swoich projektów. W tym zakresie potrzebować będą rad ze strony agend rządowych, przed złożeniem formalnego wniosku w PART/PFIT i od prywatnych banków inwestycyjnych. Konieczne jest wykorzystanie wszelkich pojawiających się możliwości zoptymalizowania sytuacji finansowej projektu.

Wiele projektów wymagać będzie domknięcia finansowania ze środków publicznych. Takie projekty winny spełniać określone kryteria i często będą modyfikowane by zapewnić spełnianie określonych wymogów lub wytycznych. PART/PFIT wykorzystując własny zespół ekspertów i inspektorów dokonuje oceny każdego projektu. Stosując zasady eliminowania projektów, przy założeniu ograniczonych środków w dyspozycji Funduszu, dokonuje się wyboru najlepszych projektów.

4. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WYKORZYSTANIA KOMPUTEROWEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTEM

4.1. Informacje ogólne

Wykorzystanie systemu komputerowego jako instrumentu służącego do rejestrowania danych, obliczeń, analiz i przygotowywania prezentacji może być szczególnie pomocne w procesie zarządzania projektem, gdyż ułatwia przekazanie bardzo szczegółowych informacji na temat projektu. Niemniej samo posiadanie i stosowanie odpowiedniego oprogramowania nie przyniesie, ani też nie zagwarantuje skutecznej realizacji projektu, podobnie jak wykorzystanie procesora tekstu nie jest warunkiem wystarczającym do napisania dobrej powieści czy też stosowanie systemu księgowego nie zapewni dobrych wyników finansowych przedsiębiorstwa. Niemniej jednak podkreślić należy, że system taki stanowi istotną pomoc dla kierownika i zespołu zarządzającego przedsięwzięciem.

4.2. Oprogramowanie dla kierowania projektem

Lista najistotniejszych korzyści, wynikających ze stosowania programów komputerowych dla zarządzania projektem obejmuje:

- ze względu na fakt, że program komputerowy wymaga precyzyjnego sformułowania zadań spełniających założenia przedsięwzięcia kierownik zespołu zmuszony jest do myślenia w podobnych, precyzyjnych kategoriach realizacji przedsięwzięcia;
- pomoc w opracowaniu optymalnego planu prac poprzez wykorzystanie różnych programów prezentacyjnych, umożliwiających wizualne przedstawienie planu, określenie jego odpowiedniej struktury i jego dopracowanie;
- poprawne obliczenie przewidywanych harmonogramów zasobów ludzkich pokazując początek realizacji zadania, jego ukończenie oraz harmonogram zasobów ludzkich przeznaczonych do wykonania każdego z zadań;
- w oparciu o wprowadzone dane automatyczne ustalanie przez komputer harmonogramów wskazujących kiedy kolejne zadanie rozpocznie się i zakończy i kiedy wykorzystane zostaną odpowiednie zasoby;
- przedstawianie kosztorysów oraz przewidywanych całkowitych kosztów przedsięwzięcia;
- wykrywanie odchyłeń od planu i problemów związanych z jego realizacją, takich jak większa liczba godzin określona na realizację danego zadania niż umożliwia to posiadany czas, lub też które terminy nie mogą być dotrzymane przy wykorzystaniu posiadanych środków. Jeśli dane dostarczone zostaną w prawidłowy sposób komputer pomoże zaplanować użycie zasobów w sposób umożliwiający realizację zadań w terminie;
- jasne przedstawienie innym planu przy wykorzystaniu raportów lub projekcji drukowanych z komputera oraz prezentacji zespołom roboczym lub kierownictwu do zatwierdzenia. Wiele z tych prezentacji może być przygotowanych tak, aby przedstawić niezbędne w danym momencie informacje dla wybranej grupy odbiorców;
- wykrywanie problemów i trudności - poprzez zastąpienie danych z projekcji rzeczywistymi informacjami program komputerowy przetwarza harmonogram wprowadzając rzeczywiste terminy i oblicza nowe, przewidywane terminy zakończenia oraz nowe przewidywane koszty realizacji, ostrzegając w ten sposób przed ewentualnymi przekroczeniami terminów lub budżetu.

Podkreślić jednak należy, że przydatność i niezawodność systemu zarządzania przedsięwzięciem zależy, podobnie jak w programach dla celów księgowości, od jakości i ilości danych wprowadzonych do systemu.

4.3. Komputeryzacja procesu zarządzania projektami rozwoju produktów, wymagającymi nakładów inwestycyjnych

Są dwa sposoby wykorzystania programów komputerowych do zarządzania projektami wymagającymi nakładów inwestycyjnych. Jednym z nich jest opracowanie oprogramowania zgodnego z wymogami danego projektu, a drugim jest wprowadzanie i przetwarzanie danych przy zastosowaniu już istniejącego programu.

Opracowanie nowego oprogramowania jest bardzo drogim procesem i najprawdopodobniej nie przyniesie dużo większych korzyści niż zastosowanie istniejącego, odpowiedniego pakietu oprogramowania. Z tych powodów wybrano do opracowania zadań określonych w planie działań dotyczących zarządzania dla projektów inwestycyjnych oprogramowanie Microsoft Project Manager.

Po dobraniu odpowiedniego programu należy zapewnić następujące elementy:

- prawidłowe zainstalowanie programu;
- zainstalowanie odpowiednich instrukcji pomocniczych;
- przeszkolenie użytkowników programu;
- przeszkolenie użytkowników do korzystania z wydruków zawierających informacje przygotowane w ramach programu.

5. KOORDYNACJA PROJEKTU

5.1. Informacje ogólne

Aby zapewnić efektywną koordynację prac w ramach projektu tworzy się komitety projektowe, przy czym jeden z jego członków pełni rolę kierownika (koordynatora projektu) i odpowiada za realizację tego zadania.

5.2. Komitet projektu

Zadania komitetu projektu obejmują:

- nadzór nad prawidłową realizacją projektu;
- realizację wszystkich etapów określonych w planie działań;
- wyznaczenie kierownika projektu - kogoś posiadającego odpowiednie doświadczenie, umiejętności i czas na wykonanie tej pracy (pracownik PART/PFIT lub ekspert kontraktowy);
- Przekazanie kierownikowi projektu odpowiedniej władzy wykonawczej, umożliwiające sprawowanie bieżącego zarządu.

Dla sprawności i maksymalnej efektywności pracy komitetu wyznacza się poszczególnym członkom indywidualne zadania np. finanse lub opracowanie biznes planu. Zawsze jednak jest jeden kierownik - koordynator projektu odpowiadający za całokształt jego realizacji.

5.3. Kierownik projektu

Kierownik projektu jest zwykle najważniejszą osobą w procesie realizacji projektu. Prawidłowe wykonanie tej pracy wymaga poświęcenia znacznej ilości czasu. Przy dużych projektach kierownikiem projektu winien być ekspert, specjalista zaangażowany na pełny etat do kierowania projektem. Osoba taka powinna:

- doskonale znać daną instytucję i jej wymagania;
- przeznaczyć wystarczająco dużo czasu, by móc podjąć się tego zadania i doprowadzić je do końca;
- umożliwić kontakt telefoniczny ze sobą przez cały dzień pracy;
- mieć dostęp do komputera i/lub pomocy sekretarskiej;
- być dobrym administratorem i posiadać umiejętność przekazywania informacji;
- posiadać duży zasób wiedzy na temat realizowanego projektu.

W przypadku, gdy realizatorzy projektu nie są w stanie znaleźć odpowiedniej osoby w ramach własnej organizacji, zatrudniają profesjonalnego kierownika projektu (eksper-

ta) do koordynowania działaniami w ich imieniu. W takim przypadku koszt zatrudnienia osoby z zewnątrz będzie niewielki w porównaniu do kosztów związanych z nieprawidłową realizacją projektu.

Główne zadania kierownika projektu to:

- realizacja planu działań zgodnie z założeniami, określonymi przez komitet projektu i/lub poszczególnych jego członków;
- uzgadnianie kontraktów z doradcami;
- przygotowanie propozycji (prezentacji) projektu;
- bieżące informowanie komitetu projektu na temat postępów w realizacji, problemów i zastosowanych rozwiązań;
- organizowanie kontraktu z wykonawcami robót budowlanych, którzy realizować będą projekt;
- sprawowanie nadzoru nad realizacją projektu.

6. PLANOWANIE

6.1. Zadania w zakresie planowania

- kierowanie projektem zaczyna się w momencie, gdy zostaje podjęta decyzja, co należy zrobić i w jaki sposób;
- określenie co dana organizacja (instytucja) chce osiągnąć;
- ustalenie tendencji panujących na rynku krajowym i rynkach lokalnych w danej dziedzinie;
- ustalenie priorytetów uznanych przez instytucje rządowe i możliwości ich wykorzystania;
- przeprowadzenie dyskusji z innymi instytucjami działającymi w tej samej dziedzinie, ustalenie ich planów;
- w przypadku projektu inwestycyjnego ustalenie kierunków planów przestrzennych, dotyczących przyszłego placu budowy;
- ustalenie kierunków polityki i strategii rozwoju turystyki w odniesieniu do projektu;
- wyszukanie możliwości nawiązania współpracy z instytucjami publicznymi i innymi organizacjami;
- przeprowadzenie analizy SWOT (silnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń) dla danej organizacji i produktu;
- zastosowanie siedmiopunktowego planu L&R do opracowania biznes planu.

6.2. Jakość zarządzania musi być w centrum zainteresowania inwestora

Łatwo jest włożyć więcej wysiłku i pracy w planowanie nowych produktów lub urządzeń, a mniej - w ich dalsze utrzymanie czyli w zarządzanie. Inwestor musi mieć pewność, że instytucja realizująca projekt potrafi również prawidłowo zarządzać prowadzoną działalnością.

Oznacza to konieczność opracowania biznes planu.

6.3. Siedmiopunktowy plan - sprawdzona metodyka opracowania biznes planu

W większości przypadków małe instytucje są w stanie same opracować biznes plany, aczkolwiek czasem potrzebują profesjonalnego wsparcia np. ze strony konsultanta z zakresu turystyki lub działalności gospodarczej, lub też z zakresu księgowości i rachunkowości.

Z 25-letnich doświadczeń L&R wynika, że w każdym biznes planie dotyczącym rozwoju produktu jest siedem następujących elementów:

1. Cele;
2. Rynek;
3. Koncepcja;
4. Produkt;
5. Lokalizacja;
6. Finansowanie;
7. Zarządzanie i marketing.

Wszechstronny biznes plan dokonuje oceny wszystkich powyższych elementów projektu.

6.4. Zastosowanie siedmiopunktowego planu do opracowania biznes planów dla projektów rozwoju produktów wymagających nakładów inwestycyjnych

Analiza to: wielokrotnie powtarzający się proces, w którym wszystkie sprawy muszą być w równowadze i w ramach którego konieczne jest dokonywanie przejrzystej, rygorystycznej oceny każdego elementu.

Najważniejszym celem takiego podejścia jest zapewnienie odpowiedniej równowagi dla wszystkich elementów analizy, aby plan ostateczny nie pomijał żadnego elementu ryzyka. Należy ponadto zauważyć, że jest to proces powtarzający się, gdzie wielokrotnie wraca się do poszczególnych elementów dopóki nie określi się w wyniku analiz optymalnego i możliwego do zrealizowania rozwiązania danego problemu.

Cele

Na początku konieczne jest, by wszelkie cele określone dla projektu były doskonale wyjaśnione i zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych stron, oraz by były one realne biorąc pod uwagę sytuację rynkową.

Rynek

Należy ustalić, jak wyglądają potencjalne rynki zainteresowane danym produktem. Analiza rynku określi, jaka jest sytuacja danej lokalizacji oraz ustali silne strony i cechy charakterystyczne poszczególnych segmentów rynku, w jakich działa dany podmiot.

W ramach tego podejścia zostanie przeprowadzona analiza SWOT, umożliwiająca ocenę słabości i silnych stron produktu w odniesieniu do sytuacji na rynku, a w szczególności na danym rynku lokalnym oraz istniejących możliwości i zagrożeń.

Ogólnie rzecz ujmując proces oceny sytuacji rynkowej przyniesie rezultaty w postaci pełnej, wszechstronnej analizy rynku lokalnego oraz pojawiających się na nim możliwości. Analiza ta stworzy podstawę do realizacji drugiego etapu budowania koncepcji i opracowania założeń techniczno ekonomicznych (feasibility analysis).

Koncepcja

Przygotowana koncepcja musi charakteryzować się innowacyjnością i w sposób jasny odnosić się do docelowych rynków. Koncepcja działalności i koncepcja podejścia do potencjalnych klientów musi stanowić przejrzystą ofertę rynkową.

Naturalną kontynuacją niniejszego etapu działania jest opracowanie jasnej definicji produktu.

Produkty

Konieczne jest opracowanie rynkowej koncepcji produktu, by można było ocenić możliwość jego sprzedaży na rynku i uzasadnić komercyjną opłacalność.

Wiele kwestii trzeba rozważyć na obecnym etapie, między innymi: popytu na dany produkt i sposobu przedstawiania oferty, wysokość kosztów inwestycyjnych, możliwości wielokrotnej sprzedaży danego produktu, przewagę konkurencyjną.

Połączenie koncepcji oraz etapów rozwoju produktów określa strukturę koncepcyjną projektu.

Lokalizacja

Należy podkreślić, że konieczne jest rozważenie wielu różnych problemów pojawiających się na terenie przyszłej lokalizacji projektu, które będą miały bezpośredni wpływ na jego realizację. Być może pojawi się konieczność przeanalizowania innych lokalizacji budowy. Konieczne jest uzyskanie tytułu prawnego do działki oraz warunków zabudowy terenu. Konieczne jest określenie współdziałania projektu z innymi obiektami i atrakcjami turystycznymi. Stąd lokalizacja ma szczególnie istotne znaczenie.

Finansowanie

Ustalenie wielkości posiadanego kapitału, ustalenie kosztów działalności na podstawie wstępnej oceny projektu, dadzą odpowiedzi na pytania dotyczące poziomu kosztów inwestycyjnych, kosztów uzyskiwania przychodów, oraz na podstawowe pytanie tzn. czy projekt jest w stanie spełnić oczekiwania finansowe oraz jak będzie finansowany.

Będzie także możliwe określenie skali kosztów, w tym szacunków dotyczących kosztów związanych z pracą wykonaną przez zespoły architektoniczno - projektowe na tym etapie projektu. Ustalone wstępnie wielkości zostaną potwierdzone na późniejszych etapach po zakończeniu prac projektowych dla danej lokalizacji.

Projekcje kosztów operacyjnych i przychodów wynikać będą z doświadczeń związanych z działalnością w sektorze turystyki oraz z badań rynku. Informacje uzyskane od operatorów oraz szacunki oparte na danych na temat uprzednio ponoszonych kosztów i generowanych przychodów są szczególnie ważne przy ocenie przyszłych przychodów i kosztów proponowanego projektu.

Projekcja kosztów inwestycyjnych umożliwi ocenę możliwości finansowania projektu. Może okazać się konieczne rozważenie ewentualnych różnych źródeł finansowania.

Prawdopodobnie konieczne będzie połączenie różnych źródeł finansowania w celu zapewnienia realizacji projektu w całości. Jest to coraz częściej praktykowane, a metoda ta umożliwia stworzenie takiego pakietu finansowania, który wzmocni opłacalność danego projektu.

Zarządzanie i marketing

Otoczenie marketingowe i sytuacja w zakresie zarządzania dla projektu są integralnymi elementami opracowania założeń techniczno-ekonomicznych i biznes planu.

W szczególności asortyment oferowanych urządzeń i usług oraz charakterystyka klientów i użytkowników będą miały bezpośredni wpływ na rekrutację przyszłych pracowników. Jakość i doświadczenie członków kierownictwa winny odpowiadać na oczekiwania ze strony rynku. Jeżeli realizacja projektu ma spełniać oczekiwania konieczne jest opracowanie efektywnej polityki w zakresie marketingu oraz planu działań marketingowych.

Długoterminowy sukces projektu można zapewnić poprzez przyjęcie odpowiedniej struktury działania oraz dzięki odpowiedniemu podejściu i umiejętnościom pracowników marketingu.

7. OPRACOWANIE PREZENTACJI PROJEKTU W ZAKRESIE ROZWOJU PRODUKTU

7.1. Podstawowe zadania przy opracowaniu prezentacji projektu:

- podjęcie decyzji dotyczącej wyboru typu inwestycji (remont, modernizacja lub budowa nowego obiektu);
- opracowanie listy "pragnień" i przekształcenie ich na techniczną prezentację projektu;
- zawarcie w prezentacji wszelkich odnośnych standardów i norm ustalanych przez odpowiednie władze krajowe;
- opracowanie wstępnych założeń pokrycia kosztów projektu.

7.2. Podstawowe kwestie, które należy wziąć pod uwagę opracowując prezentację projektu

Kluczowymi kwestiami w tym zakresie są:

- problemy związane z istniejącymi urządzeniami w aspekcie perspektyw rozwoju rynku;
- lista pożądanych działań lub urządzeń;
- najważniejsze wymiary;
- zapewnienie maksymalnej usługi użytkownikom w każdym momencie;
- ogólny opis proponowanego wykorzystania urządzeń;
- wszelkie ewentualne wymagania dotyczące etapowej realizacji projektu;
- istniejące urządzenia, które będą otwarte w okresie trwania budowy;
- szczególne wymogi dotyczące konkretnych programów turystycznych lub rodzaju turystów;
- limit kosztów (o ile jest znany).

7.3. Doradztwo ze strony ekspertów

Przy opracowywaniu projektu warto skorzystać z rad ekspertów w danych dziedzinach, w zakresie planowania produktu, poziomu szczegółowości specyfikacji technicznych itp.

7.4. Urządzenia specjalne

Należy rozważyć konieczność budowy urządzeń specjalnych np. pola golfowe mogą wymagać specjalnych, automatycznych systemów nawadniania, urządzenia żeglarskie - miejsc przechowywania pontonów lub łodzi ratunkowych, a hotel w miejscowości narciarskiej - dostępu z zewnątrz do przechowalni nart.

7.5. Informowanie zainteresowanych

Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji należy przeprowadzić konsultacje z wszystkimi członkami organizacji, pracownikami i akcjonariuszami. Udostępnienie planów publiczności pozwoli uniknąć plotek nie popartych faktami, które mogłyby prowadzić do powstania silnej opozycji w stosunku do projektu, a więc uniknąć problemów na późniejszych etapach. Należy informować na bieżąco lokalne organizacje turystyczne.

8. OBOWIĄZUJĄCE WYMOGI PRAWNE

8.1. Wymagane zezwolenia

- praktycznie wszystkie projekty budowlane wymagają zezwolenia na budowę;
- aby wystąpić o pozwolenie na budowę należy uprzednio uzyskać warunki zabudowy i zagospodarowania terenu;
- zatwierdzenie projektu zagospodarowania terenu jest w zasadzie akceptacją faktu, że dana działka może służyć pod budowę w konkretnie określonym celu, zezwolenie to nie stanowi jednak zezwolenia na rozpoczęcie robót budowlanych i nie rodzi praw do własności terenu;
- dla większości projektów wymagane będą inne obowiązkowe pozwolenia, najczęściej dotyczy to wymogu uzyskania uzgodnień z właściwymi jednostkami organizacyjnymi dot. dostaw energii, gospodarki wodno - ściekowej etc.

8.2. Warunki zabudowy i zagospodarowania terenu

Przygotowanie i złożenie wniosku o wydanie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu nie jest zbyt skomplikowane. Najczęściej w urzędach są przygotowane gotowe druki do wypełnienia. Przykładowy wniosek stanowi załącznik Nr 1.

8.3. Pozwolenie na budowę

Uzyskanie pozwolenia na budowę wymaga zastosowania zupełnie innej procedury niż uzyskanie warunków zabudowy. Dla uzyskania pozwolenia na budowę konieczne jest przedłożenie szczegółowych projektów architektonicznych opracowanych przez osoby uprawnione a także udokumentowanie prawa do dysponowania terenem przeznaczonym pod inwestycję. Ważnym elementem projektu jest plan zagospodarowania działki lub całego przedsięwzięcia.

9. OKREŚLENIE PODSTAWOWYCH WYTYCZNYCH DLA ZAMIERZENIA

9.1. Decyzja dotycząca sposobu budowania

- wszystkie projekty budowlane stanowią kompromis pomiędzy czasem, kosztami i jakością;
- w miarę realizacji projektu jakość i koszty stają się bardziej istotnymi czynnikami niż czas -jakość jest najważniejszym czynnikiem;
- należy podjąć decyzję co do wyboru najbardziej odpowiedniej metody dla zaprojektowania i wybudowania obiektu, nie koniecznie najtańszej;
- obiekty budowane we własnym zakresie winny zostać odpowiednio zaprojektowane. Własna siła robocza wykorzystywana do prac budowlanych winna być zarządzana i nadzorowana przez eksperta z danej dziedziny;
- należy przydzielać realizację kontraktów w oparciu o stosowanie procedur przetargowych, należy wybrać najkorzystniejszą ekonomicznie ofertę z punktu widzenia długoterminowego funkcjonowania projektu.

9.2. Ustalenie metody prowadzenia inwestycji budowlanej

Metoda tradycyjna - metoda tradycyjna zapewnia wysoką jakość i niskie koszty ale jej stosowanie może wydłużyć czas realizacji. Istnieje więc jeden czynnik niekorzystny; całość procesu realizacji może trwać bardzo długo.

Projektowanie i budowa - wykorzystanie tego samego kontrahenta do wykonania projektu technicznego i przeprowadzenia robót budowlanych prowadzi do oszczędności czasu w porównaniu z metodą tradycyjną. Niemniej wszelkie oszczędności kosztów mogą prowadzić do obniżenia jakości.

Projektowanie we własnym zakresie - opracowanie projektu we własnym zakresie i zaangażowanie wykonawcy może okazać się metodą taną i szybką w realizacji, niemniej istnieje niebezpieczeństwo obniżenia jakości projektu ze względu na umowę z wykonawcą.

Transakcja pakietowa - zakupienie standardowego projektu od architekta może okazać się dobrym rozwiązaniem, jeżeli standardowy projekt pasuje do planowanego projektu.

Budowa we własnym zakresie - metoda ta jest do przyjęcia jedynie przy niewielkich projektach.

9.3. Długoterminowa perspektywa

Ogólnie przyjmuje się, że tradycyjna metoda jest najlepsza. Zaleca się korzystanie z doświadczeń niezależnych doradców w zakresie wyboru sposobu prowadzenia inwestycji budowlanej. Nigdy nie należy obniżać jakości. Biorąc pod uwagę perspektywę długoterminową większość atrakcji i urządzeń turystycznych powinna być projektowana tak, aby zapewnić wieloletnie funkcjonowanie. Dlatego też istotne jest zrealizowanie inwestycji budowlanej w sposób prawidłowy już za pierwszym razem. Jeżeli ma to oznaczać, że realizacja projektu trwać będzie dłużej o kilka tygodni lub miesięcy, taka inwestycja w czas będzie inwestycją prawidłowo wydatkowaną.

9.4. Przepisy europejskie

Niektóre banki inwestycyjne, Unia Europejska oraz inne instytucje inwestycyjne działają zgodnie z szeregiem przepisów mających wpływ na sposób dokonywania wyboru firm projektowych i budowlanych. Projekty muszą być przydzielane zgodnie z przepisami UE jeżeli:

- honoraria dla ekspertów lub architektów przekraczają kwotę 200.000 ECU, a 50% lub więcej finansowane jest z sektora publicznego lub ze środków pomocowych domykających finansowanie;
- koszty prac budowlanych przekraczają kwotę 5 milionów ECU, a 50% lub więcej finansowane jest z sektora publicznego lub ze środków pomocowych domykających finansowanie;

Wymogi te nie dotyczą przypadku, kiedy kontrakt jest przyznawany w wyniku konkursu na projekt architektoniczny.

W przypadku, gdy honoraria oraz koszty prac budowlanych przekroczą limity określone przepisami UE, zwykle realizator projektu zobowiązany jest do ogłoszenia projektu

w European Journal w celu zaproszenia do przetargu. Następnie realizator dokonuje wyboru wykonawcy biorąc pod uwagę najniższą cenę lub też "najbardziej ekonomiczną ofertę". Zalecam, aby kierować się w wyborze tym ostatnim kryterium, biorąc pod uwagę jakość projektu i prac budowlanych w aspekcie długoterminowego funkcjonowania projektu.

10. DORADCY I EKSPERCI

10.1. Powody dla których należy korzystać z usług ekspertów

Usilnie zaleca się korzystanie z doradztwa ekspertów. W przypadku projektów inwestycyjnych dotyczących budowy budynków wskazane jest aby podmioty poszukujące inwestorów lub środków pomocowych zaangażowały renomowane firmy doradcze do przeprowadzenia prac projektowych i innych.

Wynika to z następujących uwarunkowań:

- fundusze oraz środki pomocowe udzielane w celu domknięcia finansowania zwykle będą uwalniane po uzyskaniu certyfikatów, po dokonaniu oceny ukończonych robót, przez odpowiednich ekspertów.
- dokumentacja techniczno-projektowa opracowana przez fachowców w danej dziedzinie rokuje niezakłócony tok realizacyjny projektu a później harmonijne nim zarządzanie.

10.2. Wybór doradcy

- należy dokonywać wyboru ekspertów uważnie biorąc pod uwagę ich doświadczenie i wiedzę profesjonalną;
- pierwszym etapem procesu wyboru doradcy jest zastanowienie się nad rodzajem umiejętności i wiedzy eksperckiej koniecznych dla projektu, następnie należy dokonać wyboru takiego eksperta, który posiada taką wiedzę i umiejętności oraz wysłuchać uwag ze strony tych doradców dotyczących ewentualnej dalszej pomocy eksperckiej.

Poniższa tabela przedstawia listę ekspertów, których usługi doradcze będą najprawdopodobniej potrzebne przy realizacji projektów dotyczących rozwoju produktów:

Rodzaj projektu	Główni doradcy	Ewentualni dodatkowi doradcy
Zakup gruntu	Prawnik	Geodeta
Urządzenia turystyczne	Specjalista od turystyki aktywnej	Architekt terenów zielonych, ekspert w dziedzinie obmiaru robót, Inżynier budownictwa lądowego i wodnego
Atrakcje turystyczne związane ze spuścizną kulturową	Konsultant ds. turystyki	Księgowy Ekspert w dziedzinie projektów specjalistycznych
Projekt dot. zakwaterowania	Konsultant ds. hotelarstwa	Księgowy
Budowa, metoda tradycyjna	Architekt, inżynier	Inżynier budowlany ekspert ds. obmiaru robót, inżynier mechanik, inżynier elektryk
Budowa – własny projekt i budowa	Kierownik projektu lub ekspert ds. obmiaru robót	Architekt, ekspert ds. obmiaru robót,
Budowa – projektowanie we własnym zakresie	Architekt	Inżynier budowlany, specjalista ds. obmiaru robót, inżynier mechanik, inżynier elektryk
Budowa – transakcja pakietowa	Specjalista ds. obmiaru robót	Architekt

10.3. Konkursy na projekty architektoniczne

W przypadku dużych projektów inwestycyjnych dobrym sposobem wyboru projektanta jest konkurs na projekt architektoniczny. Jednak aby taki konkurs przeprowadzić konieczne jest odpowiednie opracowanie specyfikacji projektu i posiadanie doświadczonego kierownika projektu, który nadzorowałby przebieg konkursu.

11. PROJEKTOWANIE

11.1. Etap projektowania

- konieczna jest ścisła współpraca z ekspertami i przeforsowywanie najlepszych rozwiązań;
- decyzje podejmowane w początkowym etapie wymagają największych nakładów, dlatego też one właśnie muszą być prawidłowe;
- najpierw należy koncentrować się na sprawach ogólnych. Szczegółowe kwestie zostaną uzgodnione w drugim etapie po sformułowaniu spraw ogólnych;
- należy wyobrazić sobie faktyczny obraz projektu po wykonaniu oczami przyszłych klientów;
- konieczne jest, aby budynek posiadał odpowiednie ułatwienia dla osób niepełnosprawnych;
- ważna jest jakość projektu techniczno-architektonicznego;
- nie należy wychodzić z założenia, że wysoka jakość pociąga za sobą wysokie koszty. Jakość oznacza dobrą prezentację projektu i dobrą współpracę z wysokiej klasy ekspertami;
- konieczne jest uzyskanie wszelkich zezwoleń przed rozpoczęciem realizacji.

11.2. Zadania w zakresie projektowania

- poinformowanie zespołu doradczego;
- analiza prezentacji projektu i alternatywnych rozwiązań;
- opracowanie projektu na zasadzie przygotowania szeregu szkiców;
- sprawdzenie, czy wszystkie miejsca noclegowe zaprojektowane zostały w prawidłowych miejscach;
- sprawdzenie, czy wielkość pomieszczeń noclegowych jest prawidłowa;
- jeżeli zachodzi potrzeba, należy zbudować makiety pokoi w skali 1:1;
- przedstawienie otoczenia i zieleni w taki sposób, aby budynek pasował do otoczenia;
- sprawdzenie położenia urządzeń sportowo-rekreacyjnych. (otwarte korty tenisowe winny być położone na kierunku północ - południe). Sprawdzenie, czy władze nie określiły dodatkowych, konkretnych zaleceń;
- wskazanie ewentualnych kierunków powiększenia budynku w przyszłości;
- sprawdzenie czy spełnione zostały minimalne wymagania dotyczące urządzeń dla osób niepełnosprawnych.

11.3. Projektowanie szczegółowe

- bezpieczeństwo osób i zabezpieczenie obiektu;
- wygląd i image;
- pomieszczenia magazynowe;
- analiza projektu pod kątem kosztów utrzymania obiektu;
- sprawdzenie poziomu wykorzystania energii i środków prowadzących do jej oszczędności;

- analiza projektu pod kątem zarządzania obiektem;
- sprawdzenie czy projekt jest odpowiednio umiejscowiony w czasie (pogoda, sezon turystyczny).

11.4. Jakość prac projektowych

Sprawdzenie, czy projekt:

- spełnia obowiązujące prawnie wymogi;
- tereny sportowo-rekreacyjne spełniają wymogi określone przez odnośne władze sportowe i specyfikacje określone przez sportowe władze administracyjne;
- spełnia odnośne normy dotyczące ogrzewania, oświetlenia i wentylacji;
- zapewnia dostęp do urządzeń dla osób niepełnosprawnych;
- odpowiada warunkom wymaganym dla izolacji i materiałów budowlanych oraz warunkom w zakresie oszczędzania energii;
- ma odpowiedni standard i jakość wykonania;
- jest odpowiedniej jakości w stosunku do kosztów jego opracowania;
- spełnia wymogi kategoryzacji (dla projektów hotelowych);
- zaspokaja popyt na rynku.

11.5. Kwestie związane z jakością

- urządzenia i obiekty turystyczne mają być atrakcyjne;
- urządzenia i obiekty turystyczne o wysokiej jakości umożliwiają spełnienie oczekiwań klientów;
- atrakcyjne, dobrze zaprojektowane obiekty przyciągają nowych klientów;
- społeczność lokalna powinna być dumna z posiadania nowych obiektów turystycznych;
- urządzenia i obiekty turystyczne dobrej jakości potrzebują mniejszych nakładów na ich utrzymanie i konserwację;
- w większości przypadków władze odpowiedzialne za planowanie przestrzenne chcą, by nowe urządzenia i obiekty turystyczne przyciągały nowych klientów, a jednocześnie spełniały wymogi planów przestrzennych dla danej miejscowości.

11.6. Zatwierdzenie projektu

Po uzgodnieniu kształtu projektu komisja projektowa musi doprowadzić do tego, aby projekt został również zaakceptowany przez kierownictwo firmy i jej właścicieli. Należy zadać przede wszystkim następujące pytania:

- ile będzie kosztował projekt?
- kiedy się rozpocznie jego realizacja?
- kiedy zostanie zakończony?
- ile będą musieli wydatkować inwestorzy na pokrycie odpowiedniej części kosztów projektu?
- czy stać firmę na jego realizację i utrzymanie?

Po uzgodnieniu projektu, zespół projektowy musi opracować rysunki i specyfikacje potrzebne wykonawcy do uzyskania wszelkich koniecznych zezwoleń. Cały ten proces

zajmuje dużo czasu, może się wydawać że prace nie są realizowane w odpowiednim tempie na tym etapie realizacji.

12. KOSZTORYSOWANIE I FINANSOWANIE

12.1. Opracowanie budżetu

- należy jak najdokładniej oszacować koszty;
- należy wziąć pod uwagę wszystkie koszty, nawet najmniej istotne;
- należy jak najwcześniej zaplanować i określić pakiet finansowania nakładów inwestycyjnych;
- należy określić koszty wkładu własnego ze strony realizatorów projektu, w tym koszty gruntów i siły roboczej;
- w przypadku braku środków, należy przygotować wnioski o uzyskanie finansów publicznych lub innych środków pomocy finansowej.

12.2. Przetargi

- eksperci doradzą wybór najbardziej odpowiedniego rodzaju kontraktu budowlanego;
- należy rozpiścić przetarg zapraszając do udziału określoną grupę wykonawców;
- oferty określają, ile ma kosztować budowa nowych urządzeń lub obiektów;
- w przypadku konieczności poczynienia większych oszczędności może okazać się konieczne wprowadzenie zmian do projektów techniczno - architektonicznych;
- należy sprawdzić wpływ wszelkich koniecznych zmian w projekcie techniczno - architektonicznym.

12.3. Oszacowanie wysokości koniecznych nakładów inwestycyjnych

- koszty projektu;
- koszty zakupu gruntu i opłat administracyjnych;
- niwelacja terenu i odwadnianie;
- koszty projektowania terenów zielonych i otoczenia, w tym parkingów;
- koszty budowy;
- honoraria i wynagrodzenie dla ekspertów;
- opłaty za zezwolenia na zagospodarowanie terenu, pozwolenie na budowę itp.;
- meble, sprzęt i konieczne instalacje;
- sprzęt specjalistyczny;
- podatki lokalne i VAT.

Wszystkie powyższe dane mogą znaleźć się w ogólnym kosztorysie projektu przedstawianym wraz z wnioskiem o fundusze i domknięcie finansowania.

12.4. Finansowanie nakładów inwestycyjnych

Plan finansowania może zostać opracowany w oparciu o wiele źródeł mogących dostarczyć funduszy. Właściwie zawsze konieczne jest zapewnienie znacznego wkładu własnego w celu podniesienia wiarygodności projektu.

Wśród innych źródeł finansowania największych projektów inwestycyjnych należy wymienić fundusze europejskie oraz programy rządowe, które jednak mogą być ograniczone jedynie do określonych regionów Polski lub do projektów spełniających określone wymogi ekonomiczne.

13. REALIZACJA

13.1. Sprawdzenie wszystkich elementów przed rozpoczęciem prac budowlanych

Przed rozpoczęciem prac budowlanych należy sprawdzić, czy wszystkie konieczne prace przygotowawcze zostały skutecznie zrealizowane:

- czy cele są jasne i zrozumiałe?
 - ✓ sprawdzenie planów dotyczących zarządzania projektem;
 - ✓ sprawdzenie harmonogramów czasowych;
- czy podmiot realizujący posiada tytuł własności lub wieczystej dzierżawy gruntu?
- czy prace wszystkich doradców zostały ukończone?
- czy projekt techniczno-architektoniczny został zaakceptowany przez wszystkie zainteresowane strony?
- czy prace w zakresie zarządzania i marketingu realizowane są prawidłowo i znajdują się pod stałą kontrolą?
- czy właściciele podmiotu wyrazili zgodę na realizację projektu?
- czy wszelkie wymagane zezwolenia zostały uzyskane?
- czy wielkość nakładów inwestycyjnych została prawidłowo określona?
- czy harmonogram realizacji prac został jasno określony?
- czy wszelkie konieczne fundusze są dostępne i czy mogą być wykorzystane?

Ubezpieczenie

Podmiot realizujący projekt powinien omówić warunki kontraktu z doradcami-ekspertami. Wszystkie standardowe kontrakty na wykonanie robót budowlanych zawierają odpowiednie postanowienia dotyczące ubezpieczenia; jeżeli jest to konieczne, szczegóły proponowanego projektu należy przedłożyć agentowi lub przedsiębiorstwu ubezpieczeniowemu.

13.2. Płatności

- płatności okresowe zwykle są realizowane regularnie, najczęściej miesięcznie;
- eksperci dokonują comiesięcznej wyceny robót zrealizowanych przez wykonawcę;
- eksperci po dokonaniu wyceny prac przedstawiają zaświadczenie upoważniające do dokonania należnej płatności;

- inwestorzy i administratorzy grantów dokonują wypłat środków w uzgodnionych terminach;
- kluczową sprawą w okresie budowy jest zarządzanie przepływami pieniężnymi.

13.3. Ukończenie

W momencie zakończenia robót budowlanych:

- przedstawiciele władz lokalnych przeprowadzają inspekcję;
- w przypadku prawidłowego zrealizowania robót upoważniony przedstawiciel zespołu projektantów wystawia zaświadczenie o ukończeniu budowy;
- następuje formalne przyjęcie urządzeń lub obiektu od wykonawcy;
- operator rozpoczyna instalowanie odpowiednich urządzeń i mebli, a następnie rozpoczyna się eksploatacja obiektu;
- inwestorzy dokonują inspekcji (przyjęcia) ukończonego obiektu;
- może okazać się, że niezadowoleni z ostatecznego wyniku inwestorzy zechcą zwrotu części lub całości środków finansowych.

13.4. Wady

- 6 do 12 miesięcy jest normalnym okresem realizacji;
- wykonawca odpowiada za wszelkie wady ukryte przez okres gwarancji. Wykonawca zobowiązany jest do naprawy tylko tych wad w budynku, które zostały spowodowane wadami materiałów lub nieprawidłowym wykonaniem.
- rękojmia i gwarancja.

13.5. Po otwarciu

- praca komisji projektowej nie kończy się na uroczystości otwarcia obiektu;
- komisja projektowa omawia z ekspertami-doradcami wymagania w zakresie utrzymania i konserwacji obiektu;
- wiedza ta jest konieczna do określenia, jak najlepiej utrzymywać obiekty we właściwym stanie przez jak najdłuższy okres czasu;
- kwestie te należy przedstawić na piśmie;
- doradcy lub wykonawca przedstawiają informacje na temat najistotniejszych elementów infrastruktury obiektu: systemów grzewczych, wentylacyjnych, instalacji elektrycznych, hydraulicznych itp.;
- należy otrzymać od wykonawcy pełen zestaw szczegółowych rysunków projektowych i zachować je;
- należy uzyskać od zespołu projektantów informacje szczegółowe na temat materiałów wykończeniowych i metod ich czyszczenia;
- należy jeszcze raz przeanalizować biznes planu wprowadzić odpowiednie modyfikacje, jeżeli zachodzi taka konieczność.

13.6. Sukces

Należy określić sposoby mierzenia skuteczności działania czyli sukcesu. Jednym z oczywistych mierników są pieniądze - opłacalność projektu. Są również inne mierniki - liczba przyjeżdżających nowych klientów, liczba turystów powracających, jak turyści odbierają projekt, rodzaj przyjeżdżających turystów, przedłużenie sezonu, zwiększone wykorzystanie w sezonie, rozgłos w regionie, w kraju, za granicą, zwiększony udział w rynku. Tak jak w przypadku opracowania projektu, sukces nie przychodzi sam z siebie trzeba na niego zapracować. Życzymy szczęścia.

do Urzędu Gminy w _____

o wydanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu

przy ulicy _____

Właścicielem wskazanego terenu jest

<i>Funkcja -</i>	<i>Rodzaj inwestycji -</i>
☐ mieszkaniowa	☐ budowa
☐ usługowa	☐ rozbudowa
☐ przemysłowa	☐ nadbudowa
☐ liniowa -	☐ przebudowa
☐ mieszana -	☐ zmiana sposobu użytkowania
☐ inna -	☐ inny

<i>A. Inwestycja mieszkaniowa</i>	<i>B. Inwestycja usługowo - przemysłowa</i>	<i>C. Inwestycja liniowa</i>
☐ budynek jednorodzinny:	☐ sklep	☐ droga, ulica
☐ wolnostojący	☐ inny budynek usługowy	☐ sieć energetyczna
☐ część budynku bliźniaczego	☐ budynek gospodarczy, garaż	☐ sieć wodociągowa
☐ szeregowy	☐ budynek warsztatowy	☐ sieć kanalizacyjna
☐ budynek dwurodzinny	☐ budynek magazynowy	☐ sieć gazowa
☐ budynek wielorodzinny	☐ budynek użyteczności publicznej	☐ sieć teletechniczna
☐ inny –	☐ inny –	☐ inna –

MAREK HALAGARDA

INWESTYCJE TURYSTYCZNE A PLANOWANIE PRZESTRZENNE

Inwestycje turystyczne tak jak i inne rodzaje inwestycji nierozzerwalnie związane są z planowaniem przestrzennym.

W ostatnim okresie w dziedzinie tej nastąpiły zasadnicze zmiany, związane z wejściem w życie z dniem 1 stycznia 1995r., dwóch znaczących aktów prawnych tj.:

- ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 7 lipca 1994 r. (Dz.U. Nr 89 poz. 415) wraz z przepisami wykonawczymi wynikającymi z tej delegacji (art. 8, ust. 5, art. 40, ust. 5; art. 52, ust. 4, art. 61, ust. 2, art. 64),
- ustawy prawo budowlane z dnia 7 lipca 1994 r. (Dz.U. Nr 89 poz. 414 z późn. zm.).

Z wyżej wymienionymi aktami prawnymi związane są również przepisy zawarte w: ustawie o ochronie przyrody z dnia 16 października 1991 r. (Dz.U. Nr 114, poz. 492 z późn. zm.) oraz w ustawie o gospodarce gruntami i wywłaszczeniu nieruchomości z dnia 29 kwietnia 1985 r. (Dz.U. z 1991 r. Nr 30, poz. 127 z późn. zm.).

Te akty prawne stwarzają podstawy dla działań w początkowej fazie przekształceń przestrzeni - określają zakres i sposoby postępowania w sprawach przeznaczenia terenów na określone cele oraz zasady zagospodarowania tych terenów.

Stosownie do ustalonych kompetencji administracji rządowej i samorządowej określono podział zadań:

- ustalenie przeznaczenia terenu i zasad jego zagospodarowania należy do zadań gmin,
- kształtowanie polityki przestrzennej państwa oraz koordynacja programów o znaczeniu ponadlokalnym należy do zadań właściwych organów administracji rządowej.

Podstawowym założeniem ww. aktów prawnych jest fakt, że rozwój zagospodarowania przestrzennego, inwestowania, odbywa się na obszarze gmin co oznacza, iż planowanie na poziomie lokalnym jest podstawowym instrumentem kształtowania ładu przestrzennego.

Należy zaznaczyć, że podmioty gospodarcze podejmujące działalność związaną z zagospodarowaniem pewnej przestrzeni - inwestowaniem zostały zrównane w prawach i obowiązkach z tym związanych. Wprowadzone zmiany do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej spowodowały inne niż dotychczas podejście do prawa własności, a zaostrzone przepisy dotyczące wywłaszczeń gruntów znacznie ograniczyły możliwość ich stosowania. Ogólnie mówiąc, planowanie przestrzenne to określanie zasad zabudowy i zagospodarowania poszczególnych terenów, które - będąc wyrazem polityki gminy co do kształtowania jej wizji -

będą dawać większe szanse dla realizacji różnorodnej, wynikającej z potrzeb, możliwości i uwarunkowań, działalności gospodarczej inwestorów.

Przeznaczenie terenu i zasady jego zagospodarowania takie jak: linie graniczne różnych obszarów, podstawowe funkcje: przeznaczenie terenów, komunikacja i jej obsługa, tereny i obiekty podlegające ochronie, infrastruktura techniczna, lokalne warunki i z zasady kształtowania zabudowy, zasady i warunki podziału terenów na działki budowlane - określa miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Plan ten jest przepisem gminnym, ustanawianym uchwałą rady gminy.

Sporządzanie i uchwalanie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego podlega procedurze szczegółowo określonej w art. 18 ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym. Naruszanie tej procedury skutkuje nieważnością uchwały rady dotyczącej tego planu (art. 27). Za sporządzanie planu, dokonanie zmian, niezbędnych uzgodnień, jak również za jego realizację odpowiedzialny jest zarząd gminy. Dokonuje on, co najmniej raz w swojej kadencji, oceny zmian w zagospodarowaniu przestrzennym gminy i przedstawia wyniki tej oceny radzie gminy.

Art. 10 ustawy określa co powinien, w zależności od potrzeb, ustalać miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Jest to niezmiernie ważny element planowania, gdyż plan taki jest podstawą decyzji administracyjnych, potrzebnych przy podejmowaniu inwestycji, tj. „ustalenie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu” oraz „pozwolenie na budowę”.

W przypadku braku aktualnie obowiązującego planu procedura ustalania warunków (WZiZT) jest bardziej złożona: wydanie decyzji poprzedza rozprawa administracyjna a proponowane warunki ocenia wojewoda pod względem zgodności z prawem (art. 44).

Ustawa ujednolica więc wymagania stawiane inwestorom. Decyzję WZiZT wydaje wójt, burmistrz albo prezydent miasta, po uzyskaniu uzgodnień lub decyzji wymaganych ustawą i przepisami szczególnymi, na wniosek zainteresowanego inwestora. Decyzja taka nie rodzi praw do terenu, nie narusza praw własnościowych i interesów osób trzecich (art. 46). Jest jednak wiążąca dla organu wydającego pozwolenie na budowę (art. 47) i niezbędna dla realizacji budowy wymagającej uzyskania takiego pozwolenia, co określa prawo budowlane.

Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego ustalający obowiązki, zakazy i nakazy na obszarze objętym opracowaniem musi powstać z udziałem zainteresowanych. W tym celu rozbudowano proces uspołecznienia planu, co wyraża się m.in. tym, że:

- każdy może składać wniosek do planu z chwilą zapoznania się z informacją o podjęciu przez radę gminy uchwały o przystąpieniu do sporządzania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego,
- każdy właściciel musi być zawiadomiony o terminie wyłożenia projektu do publicznego wglądu, jeśli jego prawa lub uprawnienia mogą być w tym planie naruszone,
- każdy, kto kwestionuje ustalenia przyjęte w wyłożonym do wglądu projekcie planu, może wnieść protest,
- każdy kto stwierdza, że jego prawo lub brak uprawnienia zostaje naruszone w projekcie, może wnieść zarzut,
- każdy ma prawo wglądu do miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego i otrzymania wypisów i wyrysów z planu.

Wszystkie protesty i zarzuty rozpatruje rada gminy, ale w sprawie nie uwzględnionego zarzutu jest jeszcze możliwość zaskarżenia rozstrzygnięcia rady gminy do Naczelnego Sądu Administracyjnego.

Jest to ważne dla potencjalnych inwestorów, których wniosek o możliwość realizacji inwestycji nie został uwzględniony, a gmina nie przedstawiła jednoznacznych argumentów powodujących odrzucenie wniosku.

Zakłada się, że gmina sporządzać będzie plany dla obszarów, których zainwestowaniem zainteresowani są ich właściciele lub sama gmina. Jeśli w wyniku wniosków zmiana miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego będzie niezbędna (a decyduje o tym rada gminy), to musi być ona przeprowadzona w trybie sporządzenia takiego planu.

Należy przypomnieć, że istniejące miejscowe plany ogólne zagospodarowania przestrzennego tracą ważność z mocy ustawy po upływie 5 lat od dnia jej wejścia w życie, czyli 1 stycznia 2000 r. (art. 67). Jest to niezmiernie ważny element myślenia perspektywicznego przez zarząd gminy, gdyż brak aktualnego planu uniemożliwia wydawanie decyzji administracyjnych związanych z wszelkimi inwestycjami, w tym związanymi z turystyką i rekreacją.

Na gminach ciąży również obowiązek sporządzania i uchwalania „studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy”. Studium to, mimo uchwalenia przez gminę, nie jest przepisem gminnym. Nie może być podstawą do wydawania decyzji przestrzennych, tak jak ma to miejsce w przypadku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Z punktu widzenia inwestorów będzie jednak ważnym elementem w systemie planowania przestrzennego, jak również podejmowania decyzji inwestorów co do lokalizacji inwestycji. Podstawową wartością „Studium” jest „opis” przestrzeni gminy, na poziomie merytorycznym i metodologicznym trudnym do osiągnięcia przy planach miejscowych. Opis ten służyć ma przede wszystkim władzom gmin do trafnej oceny swych mocnych i słabych stron, promocji, a tym samym „wabienia” inwestorów oraz pomocy władzom wojewódzkim przy formułowaniu regionalnej strategii rozwoju - strategii wykorzystującej specyfikę uwarunkowań regionalnych i lokalnych.

W przypadku inwestycji związanych z turystyką i rekreacją tę specyfikę określają:

- warunki geograficzno - przyrodnicze i możliwość korzystania ze środowiska (ograniczenia - strefy chronione - parki narodowe, krajobrazowe),
- zasoby kulturowe,
- infrastruktura komunikacyjna (drogi, koleje, lotnisko, dworce, przystanki, parkingi, stacje paliwowe, stacje obsługi samochodów),
- infrastruktura techniczna (wodociągi, kanalizacja, gaz, telefon, energetyka),
- usługi publiczne (urząd, poczta, policja, ochrona zdrowia) i komercyjne (obsługa finansowa, handel, gastronomia, kultura),
- możliwości terenowe pod inwestycje; w przypadku inwestycji związanych z turystyką i rekreacją te możliwości wyznaczane są w planach z reguły w ramach terenów przeznaczonych pod szeroko rozumiane usługi. W przypadkach większych kompleksów obiektów turystyczno - rekreacyjno - sportowych oznacza się takie właśnie funkcje na rysunku planu. Podobnie postępuje się w przypadku terenów przeznaczonych pod budownictwo lotniskowe.

Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym nałożyła również na wojewodów obowiązek sporządzania, w oparciu o koncepcję polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, „studiów zagospodarowania przestrzennego województw” (art. 57). Zakres, tryb i forma „studium” nie została sprecyzowana. Nałożono jedynie warunek zaopiniowania go przez sejmik samorządowy oraz uzgodnienia z Urzędem Rozwoju Miast i Mieszkalnictwa. Przedmiot tego uzgodnienia nie został sprecyzowany. O sporządzeniu „studium” wojewoda obwieszcza w wojewódzkim dzienniku urzędowym.

Z zapisu art. 6 ustawy wynika, że ustalenia „studium” wojewódzkiego winny być uwzględniane w studiach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin, co przenosząc na najniższy szczebel planowania rzutuje na podejmowanie decyzji inwestycyjnych.

Ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym (art. 59) nakłada na wojewodę obowiązek sporządzenia wojewódzkich programów, zawierających zadania rządowe należące do jego właściwości, służące realizacji ponadlokalnych celów publicznych. Sposób realizacji cytowa-

nego artykułu reguluje Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 stycznia 1995 r. w sprawie trybu sporządzania programów oraz negocjacji warunków wprowadzania zadań rządowych do miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Zadania rządowe niekiedy mogą mieć duży wpływ na podejmowanie decyzji o lokalizacji inwestycji z zakresu turystyki, rekreacji i sportu.

JERZY MIKLEWSKI

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI INWESTYCYJNYMI W TURYSTYCE

1. WSTĘP

Niniejsze opracowanie jest odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane do Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki S.A. ze strony organów administracji samorządowej w zakresie prowadzenia inwestycji, w tym inwestycji turystycznych.

Z osobistych doświadczeń, wyniesionych z wielokrotnych spotkań z przedstawicielami władz samorządowych, jednoznacznie wnoszę, że nie posiadają one niezbędnej wiedzy w tym zakresie. Stąd też wynika konieczność podjęcia szybkich działań szkoleniowych.

Instytut Turystyki w Krakowie podjął się tego zadania, organizując odpowiednie szkolenia dla zainteresowanych organów samorządowych i wykorzystując do tego celu m.in. specjalistów Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki S.A.

Jak już wspominałem, szkolenie to jest niezwykle potrzebne, bowiem obserwuje się pęd władz samorządowych do rozwoju turystyki na ich terenie, co jest możliwe tylko w wyniku rozwoju infrastruktury turystycznej.

Tendencja ta jest w pełni uzasadniona, gdy weźmie się pod uwagę fakt, że nasz kraj odwiedza rocznie wiele milionów turystów zagranicznych i - statystycznie patrząc - co drugi Polak zwiedza kraj. Turystyka staje się w ten sposób jedną z głównych dziedzin napędzających rozwój kraju, z którą wielu Polaków wiąże swoją przyszłość.

Prowadzenie inwestycji, a także zarządzanie nimi, wymagają jednak niezbędnej, specjalistycznej wiedzy, którą postaram się przekazać Czytelnikom w następnych rozdziałach tego opracowania.

W niniejszym dokumencie zaprezentuję projekt inwestycyjny, na który składa się lista działań koniecznych dla skutecznego kierowania projektami inwestycyjnymi, wymagającymi znacznych nakładów inwestycyjnych.

2. DEFINICJE PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Przedsięwzięcie inwestycyjne to kompleksowe zamierzenie rozwojowe firmy, konkretne co do celu, zakresu rzeczowego, czasu i miejsca realizacji oraz eksploatacji. Może składać się z konkretnych zadań inwestycyjnych.

Zadanie inwestycyjne jest częścią przedsięwzięcia inwestycyjnego, które może funkcjonować niezależnie od innych zadań inwestycyjnych, realizowanych w ramach przedsięwzięcia inwestycyjnego. Może składać się z obiektów inwestycyjnych.

Obiekt inwestycyjny jest to odrębna część zadania inwestycyjnego, jak np. budynek, linia technologiczna, infrastruktura techniczna.

Projekt inwestycyjny (według: „Projekty inwestycyjne, finansowanie, metody i procedury oceny”. ODDK Gdańsk 1997 r., praca zbiorowa) to skonkretyzowana wersja lokaty kapitału w majątek produkcyjny przedsiębiorstwa. Innymi słowy jest to odwzorowanie przedsięwzięcia inwestycyjnego firmy. Cele projektu są konkretne i wymierzalne i są określane w formie konkretnych zadań inwestycyjnych do wykonania.

Kierowanie projektem to zespół działań, prowadzących do osiągnięcia celu(-ów) założonego w projekcie inwestycyjnym. Do działań tych stosuje się wszystkie pojęcia z dziedziny zarządzania i kierowania, organizacji, czy spraw kadrowych.

Kierownik projektu jest osobą odpowiedzialną za realizację celu(-ów) założonego w projekcie inwestycyjnym. W tym kontekście osoba ta zajmuje się planowaniem, zdobywaniem środków na realizację projektu inwestycyjnego, sprawami kadrowymi, itd.

„Twarde” projekty rozwoju turystyki to takie, w których dochodzi do zmian w istniejącej infrastrukturze turystycznej, w wyniku zaangażowania konkretnego kapitału.

„Miękkie” projekty rozwoju turystyki to takie, w ramach których prowadzona są działania mające na celu udzielenie wsparcia w realizacji projektu inwestycyjnego, ale bez powodowania zmian we wspomnianej wyżej infrastrukturze. Mowa tu o szkoleniach, doradztwie, tworzeniu koncepcji czy struktur, prowadzeniu działań marketingowych.

Cel podstawowy to cel ostateczny, do którego się dąży. Bywa osiągany w momencie realizacji projektu inwestycyjnego.

Cel pośredni osiągany jest po drodze do realizacji celu podstawowego, w wyniku realizacji np. konkretnych zadań inwestycyjnych.

Ścieżka krytyczna (według: „System zarządzania projektami inwestycyjnymi - Raport końcowy”. Luty 1997 r., opracowanie L&R Consulting i Austrian Tourism Consultants wykonane na zlecenie UKFiT), to najważniejszy harmonogram określający kluczowe sekwencje wykonania najistotniejszych zadań. Harmonogram realizacji zadań definiuje czas realizacji zadania (oczekiwany czas realizacji) oraz określa wymagania dotyczące kolejności wykonywania zadań (w jakiej kolejności zadanie musi być wykonane; których zadań nie można rozpocząć przed ukończeniem zadania poprzedniego, a które prace mogą być realizowane równolegle).

3. FAZY PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Wyróżniamy trzy zasadnicze fazy projektu inwestycyjnego:

- fazę przedinwestycyjną,
- fazę realizacji projektu inwestycyjnego,
- fazę eksploatacji.

Faza przedinwestycyjna jest zwana również fazą planowania inwestycji. Wszystkie działania podjęte w ramach tej fazy mają przekonać inwestora(-ów) do realizacji projektu inwestycyjnego.

Faza realizacji projektu inwestycyjnego rozpoczyna się w momencie podjęcia przez inwestora(-ów) decyzji o realizacji projektu inwestycyjnego i kończy się oddaniem inwestycji do eksploatacji.

Faza eksploatacji trwa od momentu oddania inwestycji do eksploatacji (w momencie uruchomienia produkcji) i kończy się likwidacją obiektu.

4. FAZA PRZEDINWESTYCYJNA (PLANOWANIA)

Faza ta składa się z następujących etapów:

- etap identyfikacji możliwości inwestycyjnych (studium możliwości inwestowania - INVESTMENT OPPORTUNITY STUDY),
- etap wstępnej selekcji i określania projektu inwestycyjnego (studium przedrealizacyjne - PRE-FEASIBILITY STUDY),
- etap ostatecznego zdefiniowania projektu inwestycyjnego i ostatecznej decyzji o podjęciu inwestycji (studium wykonalności projektu inwestycyjnego - FEASIBILITY STUDY).

Każdy z wyżej wymienionych etapów może być podzielony na zadania cząstkowe. Wszystkie takie zadania wymagają szczegółowego przeanalizowania i skutecznej realizacji.

Studium możliwości inwestowania ma za zadanie identyfikację możliwości inwestowania, które mogą przekształcić się w konkretne projekty inwestycyjne.

Określenie możliwości inwestowania wymaga ze strony inwestora(ów) znajomości wielu aspektów dotyczących projektowanej inwestycji w turystyce, a w szczególności:

- analizy popytu na produkt turystyczny kreowany w ramach projektu inwestycyjnego,
- analizy zasobów naturalnych i możliwości ich zastosowania,
- znajomości konkurencyjnego produktu turystycznego, kreowanego w krajach o podobnym potencjale turystycznym,
- możliwości współpracy z touroperatorem,
- skłonności do inwestowania,
- ukierunkowania polityki inwestycyjnej prowadzonej przez rząd,
- oddziaływania na środowisko naturalne,
- możliwe powiązania z innymi sektorami przemysłu w kraju i za granicą,
- dostępność i koszty czynników produkcji,
- możliwość sprzedaży produktu turystycznego za granicą.

Studia możliwości mają raczej charakter ogólny i opierają się głównie na danych sumarycznych, a nie szczegółowych analizach. Wysokość kosztów oparta jest zwykle na danych porównywalnych z istniejącymi już obiektami, a nie na cenach podanych przez dostawców maszyn i urządzeń. Podobnie z przychodami, które oparte są zwykle na danych otrzymanych z obiektów porównywalnych w danym regionie.

Uważamy, że stosownym jest wykonanie ogólnego studium możliwości inwestowania, a także studium specjalistycznego. Studium ogólne powinno dotyczyć regionu, branży turystycznej czy też wykorzystania zasobów naturalnych. Natomiast studium specjalistyczne odnosi się do konkretnego projektu inwestycyjnego. Stopień szczegółowości studium specjalistycznego powinien być zbieżny z wymaganiami ewentualnych inwestorów. Studium możliwości inwestowania jest także dokumentem, za pomocą którego prowadzona jest promocja projektu.

Istnieją trzy kategorie ogólnych studiów możliwości:

- studia regionalne, których celem jest identyfikacja możliwości inwestowania na określonym obszarze,
- studia branżowe, które przedstawiają możliwości inwestowania w określonych

branżach, wskazując na tzw. nisze rynkowe, rozwój popytu, itp.,

- studia poświęcone wykorzystaniu zasobów (potencjału turystycznego regionu).

Szczegółowe studia możliwości inwestowania powinny być opracowywane na podstawie ww. ogólnych studiów i powinny przedstawiać możliwości inwestowania poprzez rozwój konkretnego produktu (turystycznego).

Propozycje zawarte w szczegółowym studium możliwości inwestowania powinny być prezentowane potencjalnym inwestorom, przyciągając ich do projektu.

Szczegółowe studium możliwości inwestowania należy traktować jako dokument umożliwiający przekształcenie pomysłu na projekt inwestycyjny. Ponieważ jego celem jest przyciągnięcie inwestorów, to powinno zawierać wymagane przez nich informacje, jak np.:

- opis aktualnej sytuacji na rynku (wskaźniki rozwoju rynku),
- sytuacja produktu na rynku.

Zebranie informacji do wykonania studium możliwości inwestowania nie powinno wymagać znacznych środków finansowych. Chodzi o określenie, w sposób szybki i niekosztowny, głównych faktów związanych z realizowanym projektem inwestycyjnym. Studium spełni swój cel gdy stanie się dokumentem oficjalnie promującym projekt.

Studium przedrealizacyjne (PRE-FEASIBILITY STUDY) pomaga bardziej szczegółowo ocenić pomysł inwestycyjny, który powstał w wyniku zbadania możliwości inwestowania.

Sporządzenie ostatecznego studium wykonalności inwestycji jest przedsięwzięciem kosztownym. Dlatego też często sporządza się studium przedrealizacyjne, które pomaga dokonać wstępnej oceny projektu inwestycyjnego.

Zasadnicze cele wykonywania studium przedrealizacyjnego to:

- zbadanie, czy zostały zbadane wszystkie możliwości i warianty projektu,
- pokazanie, czy koniecznym jest wykonanie ostatecznego studium wykonalności inwestycji,
- wskazanie tych aspektów projektu inwestycyjnego, które mają dla niego decydujące znaczenie,
- pokazanie, czy projekt jest wystarczająco atrakcyjny dla inwestora,
- pokazanie czy projekt nie zagraża środowisku naturalnemu w miejscu lokalizacji i czy nie narusza krajowych norm w tym zakresie.

Studium przedrealizacyjne należy traktować jako etap pośredni pomiędzy poszczególnymi studiami możliwości inwestowania a studium wykonalności inwestycji. Jego układ powinien być taki sam jak wspomnianego studium wykonalności inwestycji.

Oceny projektu inwestycyjnego dokonuje się biorąc pod uwagę następujące czynniki:

- ekonomiczną atrakcyjność,
- zasadność prowadzenia dalszych studiów,
- stopnia rozpoznania uwarunkowań,
- możliwości alternatywnych rozwiązań w zakresie popytu rynku,
- kosztów materiałowych,
- kosztów ogólnych,
- lokalizacji,
- realizacji projektu, itd.

W praktyce studium przedrealizacyjne wykonywane jest wtedy, gdy istnieje obawa co do ekonomicznej strony projektu inwestycyjnego. Gdy takich wątpliwości nie ma, to zwykle odstępuje się od jego wykonywania.

Na etapie wstępnej selekcji i określania projektu inwestycyjnego dopuszcza się wykonywanie studiów pomocniczych, niezbędnych do dokonania prawidłowej oceny pomysłu inwestycyjnego. Mowa tu o takich studiach, jak:

- analizy rynkowe dla produktu turystycznego kreowanego przez projekt inwestycyjny, łącznie z prognozami popytu,
- analiza zaopatrzenia w surowce i materiały, oparte na ich dostępności, prognozowanych cenach,
- analiza lokalizacji pod kątem dostępności komunikacyjnej,
- ocena oddziaływania na środowisko naturalne,
- analiza skali projektu inwestycyjnego w kontekście wyboru technologii,
- analiza doboru wyposażenia (maszyn i urządzeń).

Ostatnim etapem fazy przedinwestycyjnej jest sformułowanie ostatecznej wersji projektu inwestycyjnego. Wersja ta jest podstawą do podjęcia przez inwestora (-ów) decyzji o realizacji projektu inwestycyjnego. Ostateczna wersja projektu wyrażana jest w postaci Studium Wykonalności projektu inwestycyjnego, czyli FEASIBILITY STUDY. Dokument ten jest środkiem do podjęcia decyzji inwestycyjnej, a decyzja ta nie musi być zgodna z konkluzjami zawartymi w tym dokumencie.

W dokumencie tym muszą być określone wszystkie - handlowe, techniczne, finansowe, ekonomiczne i związane ze środowiskiem naturalnym - uwarunkowania projektu inwestycyjnego. Uwarunkowania te muszą być krytycznie przeanalizowane na podstawie oceny wariantów dokonanej w studium przedrealizacyjnym. Dokument ten zawiera także plan działań zmierzających do osiągnięcia celu określonego przez inwestora(ów). Wynikiem tych działań jest projekt z jasno określonym celem, strategią rynkową, docelowym udziałem na rynku, lokalizacją projektu i planem działań. Całkowicie jest także dopięta część ekonomiczna i finansowa projektu inwestycyjnego.

Opracowując plan działań, o którym mowa wyżej, należy:

- zdefiniować tendencje na rynku krajowym i rynkach lokalnych w danej dziedzinie,
- ustalić priorytety rządowe w zakresie rozwoju infrastruktury i produktów turystycznych (określone w Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego) i możliwości ich wykorzystania,
- przeprowadzić rozmowy z podobnymi firmami, realizującymi podobne projekty inwestycyjne lub eksploatujące podobne obiekty,
- zbadać sprawy własnościowe gruntu, na których zlokalizowany będzie projekt inwestycyjny,
- poszukiwać możliwości nawiązania współpracy z agendami rządowymi i innymi,
- przeprowadzić analizę SWOT (silnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń) dla danego projektu i produktu.

Studium wykonalności projektu inwestycyjnego powinno być realizowane, gdy możliwe jest określenie ze znacznym prawdopodobieństwem źródeł finansowania projektu. Nie ma bowiem sensu opracowywanie studium wykonalności, gdy nie ma takiego przekonania. Z tego też powodu warunki finansowania projektu powinny być określone na wcześniejszych etapach procesu inwestycyjnego, bowiem mają one bezpośredni wpływ na poziom kosztów, a więc i na wyniki projektu.

Należy pamiętać, że przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej najważniejsze są: jakość i niezawodność projektu, a nie czynnik czasu.

Wykaz spraw do załatwienia w fazie przedinwestycyjnej

4.1. W zakresie czasu trwania projektu inwestycyjnego:

- planowana data rozpoczęcia,
- planowana data zakończenia..

4.2. W zakresie zakupu terenu, akwenu wodnego czy prawa dostępu:

- teren (działka),
- prawa dotyczące użytkowania terenu lub zbiorników wodnych,
- możliwość podłączenia do niezbędnych mediów i kanalizacji.

4.3. W zakresie formuły obiektu:

- liczba pokoi (łóżek),
- pomieszczenia recepcyjne,
- restauracje, bary, kuchnie,
- magazyny i biura,
- liczba sal konferencyjnych (recepcyjnych),
- wymagania w zakresie ogrzewania, oświetlenia i wentylacji,
- parking i podjazdy,
- typy obiektów pomocniczych.

4.4. W zakresie urządzeń rekreacyjnych w obiekcie:

- liczba basenów, kortów i innych urządzeń sportowych,
- wymiary pomieszczeń rekreacyjnych,
- wymagania dotyczące urządzeń do treningu sportowego,
- urządzenia dla organizacji imprez,
- urządzenia dla widzów,
- oświetlenie.

5. FAZA REALIZACJI PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Jak wspomniano wyżej, faza ta rozpoczyna się w momencie podjęcia przez inwestora(-ów) decyzji inwestycyjnej. Jest to faza w czasie której rozpoczyna się proces KIEROWANIA PROJEKTEM INWESTYCYJNYM.

Najczęściej faza ta składa się z następujących etapów:

- stworzenie prawnej, finansowej i organizacyjnej bazy dla realizacji projektu inwestycyjnego, w tym uzyskanie niezbędnych zgód na realizację projektu inwestycyjnego ze strony władz lokalnych,
- etap przygotowania projektu od strony technicznej, tj. przygotowanie wszystkich harmonogramów prac, osób odpowiedzialnych za ich wykonywanie, opracowanie szczegółowych projektów inżynierskich, technologicznych, planów zatrudnie-

nia, nabycie i transfer technologii, podstawowe projektowanie techniczne, nabycie gruntu, itd.,

- etap negocjacji i zawierania umów na wykonawstwo, finansowanie projektu, nabycia franszyzy, kooperacji, itp.,
- etap budowy obiektu (przygotowanie terenu, wzniesienie obiektów, ich wyposażanie,
- etap szkolenia kadr,
- oddanie obiektu (-ów) do eksploatacji.

Jest oczywistym, że wszystkie ww. działania dokonywane mogą być równoległe, ponieważ są ze sobą powiązane. Jednak wszystkie one powinny być zgodne z opracowanym wcześniej harmonogramem (planem działań) realizacji inwestycji, który spaja wszystkie te działania.

W tej fazie realizacji projektu inwestycyjnego czynnik czasu odgrywa decydujące znaczenie. Wiąże się ona nierozdzielnie z ponoszeniem wydatków przez inwestora (-ów), wzrostem jego zobowiązań, itd. Wszelkie opóźnienia mają wpływ na efektywność projektu inwestycyjnego. Stąd tak ważne jest prawidłowe zaplanowanie wszystkich działań, dokonywanych w ramach tej fazy realizacji inwestycji.

Jednakże, przed rozpoczęciem prac budowlanych należy sprawdzić czy:

- zamknięty jest pakiet finansowy projektu inwestycyjnego,
- zostały podpisane wszystkie niezbędne umowy dotyczące finansowania projektu inwestycyjnego,
- władze wydały pozwolenia na budowę; czy posiadamy tytuł własności lub wieczystej dzierżawy gruntu,
- sporządzono plany dotyczące zarządzania projektem,
- sporządzono harmonogramy czasowe,
- projekt techniczno - architektoniczny został zaakceptowany przez wszystkie zainteresowane strony,
- prace w zakresie zarządzania i marketingu prowadzone są prawidłowo,
- inwestor wyraził zgodę na rozpoczęcie budowy,
- wielkość nakładów inwestycyjnych została prawidłowo określona,
- uregulowane są sprawy związane z płatnościami na rzecz wykonawców.

Kluczową sprawą w fazie realizacji projektu inwestycyjnego są płatności na rzecz wykonawców, o których wspomniano wyżej. Jak wiadomo, są to płatności okresowe, realizowane regularnie, najczęściej co miesiąc.

Wypłat dokonuje się po dokonaniu przez ekspertów comiesięcznej wyceny robót zrealizowanych przez wykonawcę i wystawieniu zaświadczenia, upoważniającego do dokonania płatności.

Kluczową sprawą dla skutecznej realizacji projektu w tej fazie jest sprawne zarządzanie przepływami finansowymi.

6. FAZA EKSPLOATACJI

Faza ta dzieli się zwykle na dwa etapy:

- etap dochodzenia do założonej zdolności produkcyjnej (obłożenie np. hotelu),
- etap pełnego wykorzystania ww. zdolności.

Jest to bardzo ważna faza dla realizacji projektu inwestycyjnego. Warunkuje ona wypełnienie zobowiązań finansowych, podjętych przez inwestora (-ów) na realizację projektu.

7. PROMOCJA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Proces promowania projektu inwestycyjnego rozciąga się na całą fazę przedinwestycyjną, a nawet może wkroczyć w fazę realizacji projektu inwestycyjnego. W ramach działań promujących należy podjąć następujące działania:

- identyfikacja potencjalnych sponsorów (fundusze europejskie, granty, itd.),
- negocjacje i zawarcie umów na badania marketingowe dla całego projektu inwestycyjnego lub jego części (np. transferu *know-how* w dziedzinie zarządzania),
- określenie potencjalnych źródeł finansowania.

Studium możliwości inwestowania umożliwia rozpoczęcie jego promocji. Szczegółowe studia możliwości mogą być także wykorzystywane do tego celu.

Promocją inwestycji turystycznych za granicą zajmują się wyspecjalizowane agencje rządowe, takie jak:

- Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
- Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych.

Głównym celem tych agencji jest nie tylko identyfikacja możliwości inwestowania i opracowywanie studiów możliwości, ale - co nie mniej ważne - poszukiwanie krajowych i zagranicznych partnerów zainteresowanych inwestowaniem w przedsięwzięcia (w tym turystyczne).

8. KOORDYNACJA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Aby zapewnić sprawną realizację poszczególnych faz projektu inwestycyjnego, proponujemy utworzenie Zespołu Projektowego, przy czym jeden z jego członków pełniłby rolę Kierownika Projektu. Kierownik Projektu odpowiada za sprawną realizację projektu inwestycyjnego. Realizatorzy projektu muszą powołać na to stanowisko jednego z członków Zespołu Projektowego.

Zadania Zespołu Projektowego są następujące:

- nadzór na prawidłową realizacją projektu inwestycyjnego,
- realizacja wszystkich faz projektu inwestycyjnego zgodnie z przyjętym harmonogramem,
- wyznaczenie Kierownika Projektu,
- przekazanie Kierownikowi Projektu odpowiedniej władzy wykonawczej umożliwiającej skuteczne kierowanie.

Przy dużych projektach poszczególnym członkom Zespołu Projektowego wyznacza się indywidualne zadania, np. w zakresie finansów lub opracowanie biznes planu. Zawsze jednak powinien być jeden kierownik odpowiadający za całokształt realizacji projektu inwestycyjnego.

Kierownik Projektu jest najważniejszą osobą w procesie realizacji projektu inwestycyjnego. Uważamy, że Kierownikiem Projektu może być ekspert, specjalista zaangażowany na pełny etat do kierowania projektem. Kierownikowi Projektu stawiamy następujące wymagania:

- doskonała znajomość turystyki i problemów w zakresie inwestowania w infrastrukturę turystyczną,
- dyspozycyjność,
- bezpośredni kontakt telefoniczny,

- umiejętność obsługi komputera,
- zdolność dobrego administrowania i do dobrego przekazywania informacji.

W przypadku, gdy realizatorzy projektu nie są w stanie dokonać wyboru Kierownika Projektu spośród osób wchodzących w skład Zespołu Projektowego, to powinni oni zatrudnić eksperta do kierowania działaniami w ich imieniu. Jest to działanie uzasadnione ekonomicznie, bowiem koszt zatrudnienia eksperta jest nieznaczny wobec ewentualnych strat spowodowanych jego brakiem.

Do głównych zadań Kierownika Projektu należą:

- realizacja Planu działań zgodnie z harmonogramem przyjętym przez Zespół Projektowy,
- uzgadnianie kontraktów z doradcami,
- przygotowanie Planu promocji projektu inwestycyjnego i jego realizacja,
- bieżące informowanie Zespołu Projektowego o postępach w realizacji projektu,
- sprawowanie bieżącego nadzoru nad realizacją projektu.

9. ZEZWOLENIA WYMAGANE NA REALIZACJĘ INWESTYCJI

Jak wiadomo, praktycznie wszystkie projekty budowlane wymagają zezwolenia na zagospodarowanie terenu. Jeżeli proponowany projekt budowlany wymaga takiego zezwolenia, to rozpoczęcie projektu bez tego zezwolenia nie jest wykroczeniem.

Zezwolenie na zagospodarowanie terenu jest w zasadzie akceptacją faktu, że dana działka może służyć pod budowę w konkretnie określonym celu; zezwolenie to nie stanowi jednak zezwolenia na budowę, które zwykle obwarowane jest pewnymi warunkami, które należy spełnić.

Jeżeli projekt inwestycyjny wymaga zezwolenia na zagospodarowanie terenu, to trzeba je uzyskać przed wnioskowaniem o uzyskanie funduszy na jego realizację.

Dla większości projektów wymagane będą inne obowiązkowe pozwolenia, jak np. pozwolenie na budowę. Ubieganie się o to pozwolenie wymaga przedłożenia szczegółowych projektów architektonicznych lub rysunków technicznych, opracowanych przez inżynierów.

Przy załatwianiu spraw związanych z uzyskiwaniem kolejnych pozwoleń zaleca się korzystanie z pomocy ekspertów i doradców.

10. ZAKOŃCZENIE

Autor niniejszego opracowania zdaje sobie sprawę z tego, że przedstawił w nim niezbędne minimum wiedzy o projektach inwestycyjnych i o zarządzaniu nimi oraz, że informacje tu zawarte mają głównie charakter teoretyczny. Ale było to konieczne, bowiem wiedza ta pozwala porozumieć się wszystkim ewentualnym uczestnikom procesu inwestycyjnego.

RENATA SEWERYN

ISTOTA I FUNKCJE BIZNES PLANU

Nieodzownym elementem prawidłowego zarządzania każdym podmiotem gospodarczym jest planowanie czyli określanie celów, strategii działania oraz ram czasowych, w których wyznaczone cele powinny być osiągnięte. Plany stanowią bowiem podstawę porównań osiągniętych wyników z zamierzeniami i umożliwiają na tej podstawie aktualizację celów, strategii działania oraz ram czasowych dla przyszłej działalności.

W polskiej rzeczywistości przekonanie o potrzebie planowania i jego znaczeniu dla organizmów gospodarczych nie jest jeszcze ugruntowane. Kadra zarządzająca nie dostrzega korzyści, jakie przynosi umiejętne planowanie, szczególnie w warunkach gospodarki rynkowej, w której mechanizmy samoregulacji sprzyjają zwłaszcza tym podmiotom, których menedżerowie posiadają wizję przyszłego rozwoju i potrafią ją zaplanować i zrealizować.

Jednym z istotniejszych planów przedsiębiorstw, bardzo szeroko stosowanym w praktyce krajów o gospodarce rynkowej, jest tzw. biznes plan. Można go określić jako zbiór logicznie powiązanych informacji, charakteryzujących wyczerpująco obecną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, jest to zbiór analiz i programów, w których na podstawie oceny aktualnej sytuacji finansowej oraz danych historycznych, zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy wszystkich istniejących uwarunkowaniach (natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej, technologicznej, itp.). Obejmuje on więc:

1. informacje o przeszłości przedsiębiorstwa,
2. ocenę bieżącej sytuacji,
3. prognozy na okres trzech do pięciu lat.

Biznes plan może występować w formie dokumentu lub też może mieć postać nieformalizowaną. Jako dokument jest on z reguły sporządzany w dużych przedsiębiorstwach i służy do koordynacji działań, ukierunkowanych na osiągnięcie wyznaczonych celów. Ponadto postać dokumentu musi mieć (bez względu na rozmiar działalności) w sytuacji ubiegania się o zewnętrzne źródła finansowania dotychczasowej działalności lub nowych przedsięwzięć. W pozostałych przypadkach nie zachodzi konieczność sporządzania biznes planu w formie dokumentu (co oczywiście nie oznacza, że nie może on takiej formy przyjąć).

Jak łatwo zauważyć biznes plan może spełniać dwojakiego rodzaju funkcje, tj. wewnętrzną i zewnętrzną.

Funkcja wewnętrzna wiąże się z wykorzystaniem biznes planu w działalności przedsiębiorstwa jako zbioru informacji, pomocnego do konkretyzowania koncepcji przyszłego działania oraz ustalania metod i sposobów ich osiągania (przy uwzględnieniu wszystkich

istniejących uwarunkowań), czyli do zarządzania przedsiębiorstwem oraz planowania rozwoju w sposób zorganizowany. Istotną sprawą jest fakt, że na jego podstawie możliwe jest odpowiednio wczesne przewidywanie wszelkich koniecznych zmian, ponieważ podczas jego opracowywania ujawniają się potrzeby (nie tylko finansowe, ale i w zakresie usprawnienia zarządzania, zaangażowania wykwalifikowanej siły roboczej, rozszerzenia rynku itp.), których zaspokojenie warunkuje osiągnięcie wyznaczonych celów. Jednocześnie poprawnie i rzetelnie opracowany biznes plan stanowi wzorzec, podstawę kontroli kolejnych etapów realizacji przyszłej strategii przedsiębiorstwa.

Funkcja zewnętrzna jest związana z koniecznością sporządzania biznes planu w pewnych szczególnych momentach, które mogą wystąpić w życiu każdego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza:

- przed założeniem nowego przedsiębiorstwa,
- podczas fuzji i przejmowania jednych przedsiębiorstw przez inne,
- w krytycznym lub przełomowym okresie (np. zmiana formy własności, zmiana profilu działalności, konieczna modernizacja, duże inwestycje, potrzeba zdobycia nowych rynków),
- w sytuacji ubiegania się o uzyskanie zewnętrznych środków na finansowanie działalności lub przedsięwzięć (np. pożyczka w banku, od dysponentów kapitału hazardowego).

Praktyka wskazuje, że podział ten ma jednak znaczenie tylko teoretyczne, ponieważ właściwie skonstruowany biznes plan spełnia (a przynajmniej powinien spełniać) obie te funkcje jednocześnie. Dokument, który ma zainteresować i przekonać potencjalnych inwestorów do zaangażowania środków finansowych w działalność przedsiębiorstwa lub konkretne przedsięwzięcie, powinien równocześnie odgrywać rolę organizującą funkcjonowanie przedsiębiorstwa w okresie objętym planem.

Biznes plan, jako wyraz strategii rozwoju, ma zastosowanie w przedsiębiorstwach wszystkich branż gospodarki. W dobie restrukturyzacji i przemian własnościowych w gospodarce polskiej, poszerza się zakres stosowania tego planu (zwłaszcza w formie dokumentu). Na przykład podczas procesu prywatyzacji, którego pierwszym etapem jest utworzenie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, przed przejściem do drugiego, zasadniczego etapu polegającego na udostępnieniu akcji, wymagana jest analiza ekonomiczno-finansowa i prawna przedsiębiorstwa (spółki), prowadząca do wyceny jego majątku. Zwykle tworzy się wówczas plany restrukturyzacyjne, których istotnym elementem jest pięcioletni biznes plan.

Również, zgodnie z doświadczeniami zachodnimi, coraz szerzej rozpowszechnia się praktyka przedkładania biznes planu jako wymaganego warunku uzyskania kredytu z banku.

1. MIEJSCE BIZNES PLANU W GOSPODARCE TURYSTYCZNEJ

W podmiotach tworzących sektor gospodarki turystycznej, podobnie jak w przedsiębiorstwach innych branż, opracowywane są biznes plany. Oprócz jednostek obsługi ruchu turystycznego, istotnym obszarem tworzenia tych planów powinny być gminy i miejscowości turystyczne. A właściwie rzecz ujmując - konkretne przedsięwzięcia gospodarcze związane z rozwojem gospodarki turystycznej w gminach czy miejscowościach. Zdecydowana większość dotychczasowych przykładów formułowania biznes planów odnosi się do przedsiębiorstw już istniejących, w zakresie proponowanych zmian ich dalszej działalności. Brak jest wzorów opracowania biznes planów w społecznościach lokalnych. Ponadto, określenie stopnia opłacalności przedsięwzięć w tych mikrostrukturach o małej elastyczności strategii rozwoju jest zagadnieniem bardzo złożonym. Wynika to z faktu, że na dwie podstawowe

wowe kategorie biznes planu - wartość sprzedaży i koszty uzyskania sprzedaży - ma wpływ szereg uwarunkowań natury politycznej, społecznej i gospodarczej. Na dodatek, co nie jest bez znaczenia, złożoność problematyki związanej z organizacją i obsługą ruchu podróżniczego jest bardziej różnorodna, a co za tym idzie, wszelkie analizy są bardziej skomplikowane. W oparciu o literaturę przedmiotu oraz realne przykłady można stwierdzić, że nie ma jednolitej struktury biznes planów, choć układ wszystkich planów jest podobny. Typowy biznes plan składa się bowiem z dwóch zasadniczych części, tj. części opisowej i załączników. W zależności jednak od rozmiarów firmy, skali zaplanowanych przedsięwzięć i ich specyfiki oraz celów i wymogów zewnętrznych, plan ma różną objętość i różną liczbę załączników. Każdy konkretny przypadek uwzględnia szczególność przedsięwzięcia, toteż niektóre z elementów są pomijane, inne rozbudowywane, a plan zawiera opis i charakterystykę tych punktów, które są najbardziej istotne w danej sytuacji. Zasada jest, że biznes plan powinien realizować podstawowy cel jego sporządzenia, tj. w warunkach, gdy plan przygotowywany jest dla celów wewnętrznych - aby pełnił funkcję efektywnego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem lub realizacji przedsięwzięcia, a gdy plan opracowywany jest dla celów zewnętrznych - aby był w stanie przekonać potencjalnych inwestorów o sukcesie zamiarów firmy czy przedsięwzięcia.

Każdy biznes plan rozpoczyna się od spisu treści. Wszystkie szczegółowe zagadnienia grupowane są w bloki tematyczne. Typowy układ treści obejmuje:

Część opisowa

1. Dane identyfikacyjne przedsiębiorstwa i współpracujących z nim firm doradczych (nazwy, nazwiska, adresy, numery telefonów, faksów banku, firmy księgowej, prawniczej itp.).
2. Streszczenie (krótkie, zwięzłe, rzeczowe, zawierające najważniejsze informacje z całego biznes planu, opracowywane jako ostatnie zadanie).
3. Przeszłość (charakterystyka firmy od momentu jej założenia do chwili obecnej, ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej znaczących sukcesów).
4. Opis produktu, usługi (cechy produktu, zalety i wady, zabezpieczenia, cena, jakość, rentowność itp.).
5. Zarządzanie i personel (życiorysy zawodowe członków kierownictwa, zależność między własnością a zarządzaniem, struktura organizacyjna, wielkość i struktura zatrudnienia, polityka płacowa, rola związków zawodowych).
6. Rynek i działania rynkowe (charakterystyka rynku, segmentacja i perspektywy rozwojowe, charakterystyka nabywców, rzetelna ocena konkurencji i pozycji firmy na tle konkurencji, plany marketingowe - pozycja produktu i plany rozwojowe, polityka cenowa, stosowane i zakładane kanały dystrybucji i ich geograficzne rozmieszczenie, działania w sferze promocji).
7. Proces produkcyjny (przedmiot działalności, majątek produkcyjny, charakterystyka technologiczna i kosztowa procesu produkcyjnego).
8. Potrzeby finansowe (określenie wielkości kapitału niezbędnego do realizacji przedsięwzięcia i jego struktury, z podziałem na własny i obcy, określenie kwoty koniecznej do pokrycia rocznych potrzeb gotówkowych i źródeł jej pochodzenia, wielkość i struktura zadłużenia).
9. Analiza ryzyka (informacje o przewidywanych zagrożeniach, podejmowanych przeciwdziałaniach i środkach ostrożności).

Załączniki

1. Harmonogram realizacji planu (program działania na okres 3 - 5 lat).
2. Słownik używanych zwrotów i terminów.
3. Literatura produktu i specyfikacje techniczne.
4. Szczegóły patentowe, produkcyjne.
5. Schematy organizacyjne.
6. Badania rynku, plany marketingowe.
7. Analiza wrażliwości.
8. Curriculum Vitae głównych zarządców (szczegółowe życiorysy autorów i realizatorów przedsięwzięcia).
9. Arkusze bilansowe.
10. Prognozy finansowe pro forma za okres 3 - 5 lat (rachunek zysków i strat, rachunek przepływu gotówki, kredyt, wskaźniki rentowności).
11. Ostatnio zatwierdzone plany.
12. Ostatnie sprawozdania zarządzających.
13. Lista aktualnych akcjonariuszy.
14. Potwierdzenia osób trzecich, jeżeli są dostępne.

Powyżej przedstawiony układ dotyczy przedsiębiorstwa już istniejącego o bardzo rozbudowanej części informacyjnej, obejmującej przeszłość i stan obecny firmy. Bardziej uniwersalną i syntetyczną strukturę biznes planu można przedstawić w sposób zaprezentowany poniżej.

2. STRESZCZENIE

Streszczenie stanowi zwięzły przegląd propozycji, tzw. skrót wykonawczy. Pomimo tego, że streszczenie pisze się zwykle już po opracowaniu wszystkich innych elementów planu na podstawie uzyskanych wyników, powinno być ono zamieszczone na samym początku, aby skrótowno zapoznać czytających z zawartością biznes planu, zainteresować i zachęcić ich do dalszej analizy przedstawionych zamierzeń. Streszczenie powinno być zwięzłe i obejmować nie więcej niż jedną lub dwie strony, a tylko w przypadku wyjątkowo dużych przedsięwzięć może być ono dłuższe.

W streszczeniu muszą być jasno i czytelnie przedstawione wszystkie najistotniejsze dla całego opisanego w planie przedsięwzięcia elementy, tj.:

1. cel sporządzenia planu,
2. podstawowe cele przedsięwzięcia i opis spodziewanych korzyści,
3. streszczenie opisu przedsięwzięcia,
4. krótki opis produktu (usługi) i rynku,
5. streszczenie planu marketingowego,
6. streszczenie zasad funkcjonowania,
7. wysokość środków finansowych potrzebnych do realizacji przedsięwzięcia,
8. zestawienie najważniejszych elementów planów finansowych (planowane rozmiary sprzedaży i zysku w okresie 3-5 lat),
9. opis ewentualnej drogi odwrotu, w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia,
10. opis kadry kierowniczej (jej doświadczeń w zarządzaniu), szczególnie w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających działalność lub powoływania nowego kierownictwa.

3. OPIS PRZEDSIĘWZIĘCIA

3.1. Charakterystyka firmy

Rozdział ten jest zamieszczany po to, aby w maksymalnie skrótovej formie zapoznać zainteresowanych z działalnością firmy od chwili założenia do chwili obecnej. Zalecane jest podanie:

- daty i formy założenia przedsiębiorstwa, krótkiej historii działalności,
- najbardziej znaczących osiągnięć firmy (z uwzględnieniem produktów turystycznych, ich rozwoju, sukcesów rynkowych) i ich związku z zamierzeniami na przyszłość,
- obecnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wraz z danymi o udziałowcach oraz formach zabezpieczenia jakie firma może udzielić pożyczkodawcom,
- obecnego stanu prawnego i organizacyjnego przedsiębiorstwa,
- zakresu prowadzonej działalności.

Wszystkie dane odnoszące się do przeszłości firmy podaje się tak, aby na ich podstawie można było ocenić skuteczność powziętych zamierzeń. Wprowadzenie w opisywane przedsięwzięcie powinno wynikać z zaprezentowanej sytuacji firmy w przeszłości. W przypadku podejmowania zupełnie nowych dziedzin działalności należy uzasadnić taką decyzję.

Rozdział dotyczący charakterystyki firmy jest rozbudowywany w przypadku ubiegania się o kredyt bankowy lub na wyraźne życzenie kontrahenta.

3.2. Ogólny opis przedsięwzięcia

W tym rozdziale chodzi przede wszystkim o wyznaczenie strategicznego celu przedsięwzięcia oraz celów częściowych w określonym przedziale czasowym. Na przykład celem strategicznym może być wybudowanie na terenie gminy lub miejscowości turystycznej obiektu hotelarskiego (pensjonatu, campingu itp.) o określonej liczbie miejsc noclegowych, z częścią gastronomiczną o określonej liczbie miejsc konsumpcyjnych i częścią rekreacyjną (np. pływalnia, sauna, solarium, aneks odnowy biologicznej, sala konferencyjna, bankietowa) lub założenie biura podróży zajmującego się agroturystyką. Może to być zagospodarowanie określonych terenów (np. pod boiska, korty tenisowe, pola golfowe, deptaki, miejsca do leżakowania).

Ustalenie generalnego celu działania, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w przyszłości (3-5 lat), wywołuje potrzebę kontroli przebiegu działalności przez wyznaczenie celów częściowych i porównywanie ich wykonania z założeniami. Należy więc opracować harmonogram realizacji poszczególnych części projektu, etapów przedsięwzięcia (celów częściowych) z podaniem prawdopodobnego czasu ich zakończenia. Na przykład celami częściowymi przy budowie obiektu są: wykup działki, uzbrojenie terenu, zakończenie robót budowlanych, zakup urządzeń wykorzystywanych w procesie usługotwórczym, otwarcie obiektu, zakup rowerów, łodzi itd. W przypadku biura podróży celami etapowymi mogą być: wynajem lokalu, wyposażenie w sprzęt, zatrudnienie pracowników, zawarcie kontaktów z rolnikami, pierwsza promocja biura itd.

Nie wszystkie cele częściowe muszą być wyszczególnione w tym rozdziale biznes planu. Mogą być one bowiem zamieszczane w załącznikach lub - jeśli to konieczne dla jasności przedstawionego przedsięwzięcia - w innych odpowiadających im tematycznie rozdziałach.

Na zakończenie opisu przedsięwzięcia należy zamieścić informacje o planowanych, dla każdego roku rozpatrywanego okresu od trzech do pięciu lat, wielkościach sprzedaży produktów wyrażonych w jednostkach naturalnych (liczba sprzedanych miejsc noclegowych, obsłużonych klientów, sprzedanych ofert itp.).

3.3. Opis produktu turystycznego

Produkt turystyczny omawiany w biznes planie musi zostać wszechstronnie opisany, tym bardziej, że istnieje wiele niejasności w definiowaniu tego pojęcia. Przedstawia się jego charakterystykę, istotne zalety, szczególnie w porównaniu z innymi produktami znajdującymi się na rynku, przy czym uwagę należy skupić na wszystkich aspektach konkurencyjności i atrakcyjności produktu. Charakterystyka produktu turystycznego powinna przede wszystkim zawierać jego strukturę i dostosowanie do potrzeb różnych grup nabywców, przy uwzględnieniu motywów podróży (np. inna będzie struktura produktu przeznaczonego dla turystów przyjeżdżających na dłuższy pobyt, a inna - dla gości przyjeżdżających tylko na weekend, inna dla uczestników zielonych szkół, a inna - dla turystów kwalifikowanych). Opis należy uzupełnić wyszczególnieniem elementów dodatkowych, wyróżniających produkt na rynku, np. rezerwacje komputerowe, dodatkowe wycieczki, bezpłatne ubezpieczenia.

W biznes planie poza oceną produktu już istniejącego powinien znaleźć się opis projektów (jeżeli zachodzi taka potrzeba), dotyczących zmian i udoskonaleń oferowanego wyrobu, które zwiększają jego atrakcyjność i konkurencyjność. W planie omawia się niezbędny zakres modernizacji oraz zmiany prowadzące do ilościowego bądź jakościowego ulepszenia produktu turystycznego. Nie można pominąć problemów kosztów opracowywania nowości, ewentualnego zaangażowania specjalistów z zewnątrz itp.

Opisując produkt turystyczny aktualnie oferowany czy też dopiero projektowany, należy uwzględnić kilka grup zagadnień, które składają się na konkurencyjność, takich jak:

- czy produkt jest tańszy od podobnych istniejących na rynku?
- czy jest on lepszej jakości i jakimi cechami różni się od innych?
- jakimi zabezpieczeniami obwarowany jest produkt (np. posiadane licencje)?
- jakie utrudnienia związane są z wprowadzeniem produktu na rynek (konieczność uzyskania zezwoleń, dostosowanie do norm i wymogów kategoryzacyjnych, procedura zatwierdzania)?
- jakie są przyszłe plany produkcyjne i polityka badawczo - rozwojowa odnośnie produktu?
- jaka jest zyskowność produktu?
- jakie są słabe strony, wady produktu?

Do opisu produktu, pomimo że zawiera on elementy wysoce specjalistyczne, stosuje się język prosty, zrozumiały dla laika w dziedzinie turystyki. Zastosowanie do tego opisu diagramów, wykresów i zdjęć, podnosi jakość prezentacji obecnie oferowanych i planowanych wyrobów.

3.4. Strategia przedsięwzięcia

W rozdziale dotyczącym strategii przedsięwzięcia należy przede wszystkim dokonać charakterystyki przyszłych klientów, nabywców oferowanego przez firmę produktu. Opis ten powinien ujmować informacje określające:

- kim są nabywcy produktu i jaka jest ich przybliżona liczba?
- jakie są ich cechy demograficzne (wiek, płeć, stadium życia rodziny, wykształcenie, zawód, dochody)?

- gdzie się znajdują (lokalizacja względem miejsca świadczenia usług)?
- co skłania ich do podejmowania podróży turystycznej (główny motyw) i jak często w niej uczestniczą?
- czym podróżują i z jakiej bazy turystycznej korzystają?
- gdzie i kiedy dokonują zakupów (aspekt sezonowości)?
- jakie są ich preferowane formy i rozmiary zakupów?
- jakie są ich zwyczaje, nawyki, przyzwyczajenia, szczególne potrzeby, wymagania itp.?

Istotną sprawą, podobnie jak przy omawianiu innych problemów, jest przedstawienie wszelkich trudności, w tym przypadku związanych z negatywnymi reakcjami nabywców na nowo oferowane produkty wraz z możliwymi do wystąpienia w najbliższym czasie zmianami preferencji klientów. Wskazując trudności należy jednocześnie zaprezentować zamierzenia dotyczące środków zaradczych w celu ich zlikwidowania lub przynajmniej zminimalizowania.

W rozdziale tym zamieszcza się również przewidywanie długofalowych skutków realizacji przedsięwzięcia; określa się czy przedsięwzięcie będzie opłacalne, kiedy przyniesie zwrot zainwestowanego kapitału, kiedy ujawnią się pierwsze zyski. Określa się także czynniki wpływające na płynność finansową, czyli precyzujące, kiedy przedsięwzięcie z konsumującego gotówkę stanie się tworzącym ją.

Plan powinien ponadto wskazać inne możliwe warianty postępowania, w razie gdyby wyniki pewnych kluczowych czynników, na których oparta jest prognoza, różniły się w istotny sposób w praktyce (np. znaczne opóźnienia otwarcia obiektu, niekorzystne warunki pogodowe, wzrost cen surowców). Mogą to być różnorodne rozwiązania alternatywne w stosunku do podstawowej działalności, np. organizacja przyjęć weselnych i okolicznościowych, pieczenie prosiaka, świadczenie ogólnie dostępnych usług gastronomicznych, otwarcie punktu wymiany walut, sklepu z upominkami itp.

3.5. Potencjalne możliwości osiągnięcia sukcesu

Kolejna część opisu dotyczy możliwości osiągnięcia sukcesu w związku z realizacją przedsięwzięcia. Należy dokonać zestawienia faktów, które mogą wpłynąć na przeprowadzenie zaprezentowanych w planie działań (np. wzrost zainteresowania turystyką wiejską, szeroka gama i wysoka jakość oferowanych produktów) z istniejącymi lub spodziewanymi barierami, trudnościami. Do najbardziej typowych barier rozwoju turystyki w gminach można zaliczyć:

- finansowe - trudność w uzyskaniu kredytu, brak gotowości do inwestowania w sektor rolniczy, ograniczenie funduszy rządowych na rozwój turystyki w gospodarstwach rolnych,
- administracyjne - wprowadzenie przepisów ograniczających rozwój infrastruktury turystycznej na terenach rolniczych (np. liczby pól campingowych w gospodarstwach wiejskich, kontrola budownictwa),
- ekonomiczne - rozwój konkurencji oferującej produkty wyższej jakości (np. dogodniejsze warunki sanitarne),
- społeczne - narastanie konfliktów, niechęć rolników do turystów zakłócających wiejski rytm życia, nieznamość języka, trudności we wzajemnym zrozumieniu zwyczajów,
- środowiskowe - niemożliwość używania samochodów przez turystów, brak komfortu, zanieczyszczenie wód powierzchniowych, nadmierny hałas,
- krajobrazowe - utrata wiernego charakteru wsi poprzez brak wkomponowania obiektów turystycznych w istniejący krajobraz.

Biorąc pod uwagę powyższe i inne, charakterystyczne dla przedsięwzięcia utrudnienia, należy oszacować możliwości w zakresie zdobycia i utrzymania klientów, rozszerzenia rynku, zwiększenia sprzedaży, nowych inwestycji itp., zmierzające do osiągnięcia sukcesu. Można na przykład opracować dwa warianty planu: optymistyczny (dla sytuacji gdy większość trudności nie wystąpi lub zostanie przezwyciężona) i pesymistyczny (wraz z ewentualnymi innymi rozwiązaniami zastępczymi).

3.6. Czynniki ryzyka

Problemy, które rysują się przed wprowadzeniem w życie każdego przedsięwzięcia wymagają uściślenia w planie. Opis przedsięwzięcia kończy się więc rozdziałem czynniki ryzyka. Zawiera on informacje o przewidywanych zagrożeniach, środkach ostrożności i podejmowanych przeciwdziałaniach oraz o rezultatach tych działań. Należy szczególnie skoncentrować się na tych zagrożeniach, których zaistnienie będzie warunkowało powodzenie całego zaplanowanego zamierzenia oraz wskazać propozycje kierownictwa firmy, autorów przedsięwzięcia, prowadzące do ich eliminacji lub przynajmniej łagodzenia niepożądanych skutków. Do najbardziej typowych zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych należą:

- niekorzystna sytuacja polityczna, wojny, terroryzm,
- niekorzystne trendy, zarówno w całej gospodarce, jak i w branży turystycznej,
- niekorzystne warunki pogodowe, zagrożenie środowiska,
- zachowania konkurencji (np. obniżka cen);
- trudności w znalezieniu wykwalifikowanej siły roboczej,
- przekroczenie projektowanej wielkości kosztów,
- złe oszacowanie wielkości produkcji, sprzedaży, wyników finansowych,
- złe zaplanowanie terminów wdrożenia przedsięwzięcia, osiągania celów etapowych.

W rozdziale tym należy zamieścić przynajmniej następujące informacje:

- jakie rodzaje ryzyka są specyficzne dla działalności?
- jakie rodzaje ryzyka kontrolowanego zagrażają działalności (pożar, kradzież, odpowiedzialność związana z prawami konsumentów)?
- jakie rodzaje ryzyka niekontrolowanego zagrażają działalności (warunki klimatyczne, sytuacja ekonomiczna, zmiany polityczne, wojny cen, zmiany demograficzne)?
- jakie kroki należy przedsięwziąć w celu zminimalizowania ryzyka niekontrolowanego?
- ile kosztowałoby ubezpieczenie, które pokryłoby ewentualne straty?

4. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE

4.1. Lokalizacja

Ten blok tematyczny rozpoczyna się rozdziałem o lokalizacji firmy. Należy w nim zamieścić następujące informacje:

- gdzie firma będzie się mieścić?
- co spowodowało wybór takiej lokalizacji?

- czy możliwa będzie zmiana lokalizacji firmy, gdyby okazało się to konieczne?

Lokalizacja firmy zależy od rodzaju oferowanych przez nią usług. W przypadku świadczenia usług mających na celu zaspokojenie najbardziej elementarnych potrzeb turystów (tj. nocleg, wyżywienie oraz poruszanie się po celu podróży) firma powinna być umiejscowiona w atrakcyjnym turystycznie rejonie. O atrakcyjności decyduje przede wszystkim dostępność komunikacyjna (połączenia kolejowe, drogowe, lotnicze, wodne, ich częstotliwość i jakość) oraz występowanie walorów turystycznych: naturalne, wytworzone przez człowieka oraz infrastruktura danego obszaru. Walory naturalne są częścią środowiska przyrodniczego, na którą składa się przyroda ożywiona (fauna i flora), przestrzeń (wraz z kompleksem glebowym, ukształtowaniem i rzeźbą terenu oraz klimatem), a także zasoby wodne i siły przyrody. Występowanie walorów naturalnych w danym regionie oznacza, że wskazane jest tam rozwijanie turystyki, a tym samym lokowanie przedsiębiorstw świadczących usługi w tym zakresie. Aby jednak to nastąpiło musi jeszcze istnieć minimum powierzchni obszaru, które tworzy przestrzeń rekreacyjną i pozwala na przyjazd i pobyt turystów. Ponadto, obszar ten musi być zagospodarowany turystycznie, co wymaga przygotowania komplementarnych dóbr turystycznych i rozwoju całej infrastruktury. Zagospodarowanie weryfikuje przydatność walorów naturalnych danego regionu (miejscowości) do uprawiania turystyki oraz powoduje wzrost siły przyciągania turystów.

Im więc teren jest atrakcyjniejszy turystycznie, tym ulokowanie w nim firmy świadczącej podstawowe usługi turystyczne jest korzystniejsze, ponieważ im więcej przedsiębiorstw tworzy infrastrukturę, tym więcej przybywa turystów, a im więcej turystów, tym większe możliwości osiągnięcia sukcesu.

Lokalizacja biur obsługi ruchu turystycznego zależy przede wszystkim od miejsca zamieszkania turystów, stanowiących segment rynku, reprezentujący popyt na określonego rodzaju produkty turystyczne. W tym przypadku chodzi bowiem o bliskość klienta. Podstawowym miejscem lokalizacji są więc obszary miejskie, silnie zurbanizowane i uprzemysłowione, gdzie mieszkają potencjalni uczestnicy turystyki (np. wiejskiej - ludzie zmęczeni uciążliwościami życia w tłumie, chaosem przestrzennym, hałasem, zanieczyszczeniem powietrza, stresami, którzy starają się od tego wszystkiego uwolnić choć przez kilka dni w roku).

4.2. Wykaz przyszłych potrzeb

W przypadku gmin wiejskich główne pole działalności w zakresie turystyki obejmuje organizowanie i obsługę różnych form wypoczynku:

- w gospodarstwie rolnym,
- w innym obiekcie przeznaczonym na cele turystyczne, np. camping, pole biwakowe, domek letniskowy, pensjonat.

Pobyt w gospodarstwie rolnym (agroturystyka) dotyczy zakwaterowania w pomieszczeniach rolnika. Może on być połączony z całodziennym wyżywieniem lub możliwością zakupu świeżych produktów z gospodarstwa, jeżeli na przykład turyści przyrządzają posiłki samodzielnie. Potrzeby rolników w tym zakresie dotyczą przede wszystkim przygotowania i wykorzystania istniejących zabudowań (łącznie z adaptacją i modernizacją). Natomiast potrzeby przyszłe mogą wiązać się z:

- zakupem sprzętu sportowego i turystycznego w celu wypożyczania go turystom,
- zakupem koni, bryczek, sań, łodzi w celu wypożyczania lub organizowania przejażdżek, kuligów itp.,
- zakupem dodatkowych gruntów i ich zagospodarowania w celu umożliwienia wędkowania, polowania, jazdy konnej, jazdy na rowerze itp.

Te same potrzeby mogą mieć firmy, które zamierzają podejmować inwestycje służące obsłudze ruchu turystycznego na terenie gmin czy miejscowości turystycznych. Ponadto, mogą one przeznaczać pewne środki na rozszerzania działalności placówek usługowych na terenach wiejskich (np. pralniczych, fryzjerskich, handlowych, kulturalnych, produkcji pamiątek).

W rozdziale tym wszystkie przyszłe potrzeby powinny być wyszczególnione.

4.3. Koszty związane z lokalizacją

Zlokalizowanie przedsięwzięcia w określonym terenie pociąga za sobą konieczność poniesienia nakładów finansowych. Wszelkie koszty związane z lokalizacją działalności turystycznej muszą znaleźć swoje wyliczenie w tym rozdziale uwarunkowań wewnętrznych. Najczęściej pojawiają się tutaj kwoty niezbędne na:

- wykup lub dzierżawę nieruchomości,
- zakup lub dzierżawę gruntów,
- uzbrojenie terenu (sieć energetyczna, telefoniczna, wodociągowa, oczyszczalnia ścieków),
- prace projektowe i przygotowawcze (np. modernizacja),
- zakup materiałów budowlanych,
- prace budowlano - montażowe,
- roboty instalacyjno - wykończeniowe,
- zakup pierwszego wyposażenia,
- zakup środków transportu itd.

Nieodzwonne do sporządzenia wykazu kosztów związanych z rozpoczęciem działalności jest posiadanie, również w gminach, odpowiednich informacji, takich jak:

- ceny sprzedaży gruntów,
- ceny dzierżawy gruntów,
- ceny dzierżawy nieruchomości,
- ceny projektów architektonicznych,
- ceny podciągnięcia instalacji,
- ceny robót budowlanych,
- ceny urządzeń, sprzętu, środków transportu,
- ceny materiałów, itd.

4.4. Kooperacja i dostawcy

Charakterystyka jednostek, z którymi firma zamierza kooperować (lub kooperuje) oraz dostawców, ma na celu przede wszystkim ocenę realności prowadzenia określonej działalności. Bardzo ważną sprawą jest bowiem współpraca z innymi uczestnikami kanału dystrybucji produktu turystycznego odnośnie kompleksowego zaspokajania potrzeb przyszłych (lub obecnych) klientów, a rodzaj, znaczenie, pozycja rynkowa czy solidność kooperantów i dostawców w dużej mierze rzutuje na sukces przedsięwzięcia.

Potrzeby turystów są zróżnicowane i obejmują nie tylko nocleg, wyżywienie i opiekę nad zdrowiem i mieniem, ale także wszelkie formy wykorzystania czasu wolnego np. rozrywki (kino, koncerty, dansingi, występy zespołów folklorystycznych), wycieczki połączone ze zwiedzaniem dóbr przyrody i kultury, aktywny wypoczynek (sport, turystyka kwalifikowana). Potrzeby te odnoszą się również do informacji turystycznej o danym terenie, w zakresie nie tylko atrakcji, ale także szlaków turystycznych, możliwości dotarcia do określonych miejscowości, rozkładów jazdy środków komunikacji, połączeń krajowych i zagranicznych itp.

Konieczna staje się więc współpraca z innymi przedsiębiorstwami oferującymi usługi dla turystów, funkcjonującymi na danym terenie, a czasem poza nim. W rozdziale tym należy odpowiedzieć na takie pytania jak:

- z kim firma zamierza kooperować?
- jaka jest pozycja rynkowa kooperantów?
- na ile solidni i dokładni są kooperanci?
- kim będą dostawcy?
- czy można ich znaleźć w ośrodkach informacji turystycznej, części informacyjnej książki telefonicznej, Panoramie Firm, pytając innych z branży?
- czy będą chętni podjąć współpracę?
- jakie są warunki płatności, upusty, minimalna wielkość dostaw, częstotliwość dostaw, ceny?
- czy istnieje ryzyko braków w zaopatrzeniu?

4.5. Struktura organizacyjna firmy (przedsięwzięcia)

Podstawowym zadaniem informacji zamieszczanych w tym rozdziale jest zaprezentowanie zakresów obowiązków i osobistej odpowiedzialności poszczególnych członków kierownictwa i zatrudnionych pracowników. Opisuje się w nim strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia) łącznie z podaniem personalnej obsady kluczowych stanowisk kierowniczych, liczebność załogi we wszystkich komórkach (służbach). Wiąże się to z odpowiedzią na następujące pytania:

- kto będzie odpowiedzialny za zarządzanie firmą?
- kto będzie odpowiedzialny za poszczególne odcinki, takie jak marketing, finanse, rachunkowość, kadry?
- jakie będą zakresy obowiązków i kompetencji pracowników?

Jeżeli w przedsiębiorstwie istnieje rada nadzorcza to należy przedstawić jej skład i krótką charakterystykę jej członków. Zaleca się ponadto podanie informacji na temat: w jaki sposób uzupełnia się kwalifikacje osób zarządzających firmą (przedsięwzięciem) i czy mogą ze sobą współpracować jako sprawnie działający zespół ludzi o odpowiednim doświadczeniu i wiedzy, mający osiągnięcia uzasadniające podjęcie planowanych zamierzeń. Istotne są również opisy sposobów zarządzania finansami i stosowanych w firmie informatycznych systemów zarządzania.

Jeżeli w przedstawionej charakterystyce struktury organizacyjnej istnieją jakieś słabe punkty, należy wskazać w jaki sposób zostaną one usunięte.

Opracowany na podstawie opisu struktury organizacyjnej schemat organizacyjny firmy lub przedsięwzięcia, odzwierciedlający stan obecny lub projektowany na przyszłość, zamieszcza się w załącznikach.

4.6. Zapotrzebowanie na kadry i ich koszty

W części dotyczącej zapotrzebowania na kadry uwzględnia się wymagania co do liczby i struktury pracowników, zarówno zarządców, jak i personelu. Prezentuje się informacje na temat:

- preferowanego wieku, płci, wykształcenia i doświadczenia poszczególnych członków kierownictwa, ich szczególnych osiągnięć i sukcesów w przebiegu pracy zawodowej,
- struktury wg wieku, płci, wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia pozostałych pracowników,

- sposobu pozyskiwania pracowników,
- założeń polityki płacowej (plan wynagrodzeń).

Jeżeli miejscowe zasoby siły roboczej są niewystarczające w stosunku do potrzeb i nie zapewniają zatrudnienia odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników, niezbędnej do osiągnięcia założonego poziomu produkcji lub jakości świadczonych usług turystycznych, w planie wskazuje się sposoby ich pozyskiwania (np. atrakcyjniejsze płace, przywileje socjalne, możliwość uzyskania lub podnoszenia kwalifikacji poprzez szkolenia, kursy). W planie muszą być też podane terminy i koszty tych działań oraz ich wpływ na poziom kosztów ogólnych.

Ważne są również informacje wyjaśniające zależności między własnością a zarządzaniem. Chodzi tu przede wszystkim o ujawnienie udziałów finansowych członków kierownictwa w kapitale własnym firmy oraz ich związku z osiąganymi przez nią wynikami.

4.7. Doradcy z zewnątrz

Oprócz zatrudnienia odpowiednich pracowników o określonych kwalifikacjach zachodzi potrzeba współpracy z zewnętrznymi firmami doradczymi, w celu właściwej realizacji zaplanowanego przedsięwzięcia i dalszej działalności. Głównymi doradcami są:

- bank, który obsługuje przedsięwzięcie (firmę) w zakresie rozliczeń finansowych z odbiorcami, dostawcami, urzędami, udziela kredytów itp.
- firma księgowa (jeżeli firma nie zatrudnia własnych księgowych), która prowadzi ewidencję majątku przedsiębiorstwa, zajmuje się badaniem kondycji ekonomiczno - finansowej, sporządza okresowe raporty i sprawozdania,
- firma prawnicza, która reprezentuje interesy przedsiębiorstwa wobec wierzycieli, dłużników, urzędów podatkowych, sądów itp.
- firma zajmująca się badaniami rynkowymi (np. w celu ustalenia pozycji firmy na rynku i porównania z innymi o podobnym charakterze, przeprowadzenia analizy sytuacji rynkowej, segmentacji nabywców, trendów rozwojowych rynku).

Konieczne jest więc przedstawienie potrzeb firmy w tym zakresie, a w przypadku istniejącego już przedsiębiorstwa - danych identyfikacyjnych jego doradców (nazwy, nazwiska, adresy, numery telefonów, faksów itd.).

4.8. Określenie formy własności przedsięwzięcia i kwestie prawne

Kolejnym elementem uwarunkowań wewnętrznych są kwestie prawne dotyczące prezentowanego w planie przedsięwzięcia. Chodzi tutaj przede wszystkim o określenie następujących kwestii:

- jaka będzie forma własności Twojej firmy? czy to będzie własność prywatna, spółka, korporacja? dlaczego taka, a nie inna?
- ilu z głównych zarządców będzie miało udziały w kapitale firmy?
- ilu z głównych zarządców będzie miało zawarte umowy o pracę i jaka będzie ich treść?
- czy będziesz potrzebował zakupić jakiś patent, licencję?
- jakiego typu zezwoleń będziesz potrzebował?
- czy właśnie wchodzące lub mające w najbliższym czasie wejść w życie przepisy prawne mogą wpływać na Twoją działalność?
- czy będziesz udzielał kredytów swoim klientom?
- jeżeli tak to na jakich warunkach (okres płatności, zniżki, wielkość minimalnego zamówienia)?

- jakie metody będziesz wykorzystywał do kontroli wypłacalności Twoich klientów?
- w jaki sposób będziesz egzekwował spłatę kredytu?

4.9. Sprzedaż, koszty i zyski przedsięwzięcia

Wielkość sprzedaży, kosztów i zysków z zaplanowanego przedsięwzięcia prezentuje plan finansowy na okres 3-5 lat. Powinien on stanowić rdzeń biznes planu, wskazuje bowiem na finansową implikację strategii przedsięwzięcia. Celem zamieszczonego w biznes planie planu finansowego jest:

- a) pomiar przedsiębiorstwa, przedsięwzięcia,
- b) przedstawienie finansowych zależności istniejących w przedsiębiorstwie (przedsięwzięciu),
- c) określenie kwoty, koniecznej do pokrycia rocznych potrzeb gotówkowych i źródeł jej pochodzenia.

Czytający będzie patrzył na tę część planu przede wszystkim od strony finansowych skutków w przyszłości, czyli na to w jaki sposób plan finansowy określa zysk w trzecim, czwartym i piątym roku. Będzie się starał jednocześnie wyrobić pogląd na temat:

- obecnego stanu ekonomicznego i finansowego przedsiębiorstwa,
- wzrostu jego potencjału w przyszłości,
- wrażliwości dochodowości firmy (przedsięwzięcia) na zmiany wielkości sprzedaży i poziomu zysków jednostkowych (lub marż),
- kosztów projektowanych przedsięwzięć od ich rozpoczęcia do zwrotu nakładów, osiągniętego poprzez sprzedaż produktów,
- poziomu wskaźników charakteryzujących płynność finansową firmy lub projektowanego przedsięwzięcia,
- ewentualnego dochodu uzyskanego ze sprzedaży przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia) lub jego części.

Prognozy finansowe stanowią zazwyczaj punkt wyjścia do przygotowania biznes planu, ponieważ wyrażają zamierzenia w kategoriach finansowych. Dlatego też powinny być opracowane możliwie gruntownie, w największym stopniu szczegółowości i dokładności, z uwzględnieniem niepewności związanych ze specyfiką środowiska przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia) turystycznego. Dokładność ta zależy, w pierwszej kolejności, od zdolności przewidywania wyników obciążonych najmniejszym poziomem błędu, czyli umiejętności właściwego oszacowania wielkości produkcji (zdolności eksploatacyjnej obiektu), sprzedaży (obłożenia obiektu lub wielkości sprzedanych usług), cen lub marż, kosztów (zatrudnienia, usług obcych, eksploatacji obiektu, opłat podatkowych) oraz nakładów inwestycyjnych. Jest więc ona uwarunkowana jakością i trafnością podjętych wstępnych badań sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i sytuacji rynkowej, przeprowadzanych przed przystąpieniem do formułowania planu. Druga grupa zagadnień, wpływających na dokładność opracowania planu finansowego, to zewnętrzne czynniki polityki finansowej, w dużym stopniu uwarunkowane niestabilnością rozwiązań ekonomicznych i prawnych, poziomem inflacji, czyli wysokość stawek podatkowych, stóp oprocentowania kredytów, stawek amortyzacyjnych, przyjętych stóp dyskontowych itd.

Oprócz zaprezentowania planu finansowego, czyli wielkości sprzedaży, kosztów i zysków w poszczególnych latach przewidywanego okresu, biznes plan powinien jasno uwypuklić, w jakim stopniu można na tych założeniach polegać w przypadku realizacji przedsięwzięcia.

Omówienie stopnia ewentualnego zadłużenia firmy znajduje również miejsce w tym rozdziale. Podaje się wysokość zadłużenia, rodzaj zaciągniętych pożyczek i kredytów, oprocentowanie, listę wierzycieli, informacje o czasie spłaty wszystkich długów, wysokość wskaźnika obciążenia zadłużeniem oraz inne zobowiązania firmy.

4.10. Źródła finansowania przedsięwzięcia

Również w części: uwarunkowania wewnętrzne zamieszczany jest rozdział zawierający syntetyczne informacje o łącznej wysokości środków finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia i źródłach ich pochodzenia. Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozdziały, szczególnie: koszty związane z lokalizacją i wykaz przyszłych potrzeb, należy skalkulować całkowitą sumę wydatków, jaką trzeba będzie ponieść, aby rozpocząć działalność. Po jej obliczeniu należy podać informacje na temat:

- jaki kapitał zamierza się zainwestować (środki własne - kapitał założycielski)?
- jaki kapitał jest już w dyspozycji (środki posiadane)?
- ile pieniędzy należy pożyczyć?
- kto będzie potencjalnym inwestorem?
- jaki będzie przewidywany okres zwrotu długu?

Zalecane jest, aby biznes plan nie odnosił się zbyt szczegółowo do formy finansowania, z której chciałoby się skorzystać. Jest to spowodowane tym, że zawsze istnieje wiele form finansowania (różne typy udziałów kapitałowych, finansowanie typu *joint-venture*, pożyczka lub kredyt), odpowiednich do każdego z projektów pojedynczo lub w kombinacji. Potencjalni inwestorzy mogą być ograniczani przez wewnętrzną politykę dotyczącą form finansowania. Elastyczność rozwiązań pozwoli zapobiec tym barierom. Domaganie się jednego pakietu finansowego może być powodem utraty szansy współpracy z odpowiednim inwestorem, który mógłby być usatysfakcjonowany inną koncepcją finansowania. Nie należy również w biznes planie zbyt precyzyjnie określać przyszłych wysokości dywidend, pozostawiając je do późniejszych negocjacji.

4.11. Szanse i zagrożenia

Do inwestowania w rozwój turystyki w gminach i miejscowościach nie należy przystępować pochopnie. Starannie trzeba rozważyć szanse i zagrożenia wynikające z tego rozwoju nie tylko dla firmy, przedsięwzięcia, ale także dla sektora rolniczego, wspólnoty wiejskiej i sektora turystycznego. W tym rozdziale, z uwagi na omawianie uwarunkowań wewnętrznych, należy skoncentrować się na szansach i zagrożeniach dla inwestorów.

W związku z ekstensywnymi tendencjami w rolnictwie, obniżką cen gruntów i utratą pierwotnej funkcji gospodarstw rolnych, powstają duże możliwości rozwijania rekreacji i turystyki na terenach wiejskich. W rachubę wchodzi projekty wymagające przestrzeni i wiejskiego otoczenia, trudne do zrealizowania w przeludnionych ośrodkach miejskich. Obecne przekształcenia struktury terenów wiejskich pozwala na elastyczne realizowanie przedsięwzięć rekreacyjnych i turystycznych, takich jak szlaki wędrówek (rowerowe, piesze, jeździeckie, kajakowe), które mogą być rozbudowywane w atrakcyjną sieć, bogatą w urządzenia służące do rekreacji. Pobyt w gospodarstwach rolnych, bądź w obiektach o funkcjach rolniczych staje się atrakcyjny dla coraz większej grupy ludzi, którzy nie są zainteresowani masowymi, silnie skomercjalizowanymi formami wypoczynku, a poszukują czystego środowiska i otwartej przestrzeni. Produkty i usługi gospodarstw rolnych mogą stać się głównym elementem oferty turystycznej. W przypadku agroturystyki rolnicy zyskują możliwość osiągnięcia dodatkowych dochodów bez zmiany miejsca pobytu, a przy inwestowaniu w dodatkowe lokalne przedsięwzięcia, mogą czerpać jeszcze większe korzyści.

Wszystko to sprawia, że szanse na powodzenie przedsięwzięcia związanego z turystyką wiejską są duże.

Wśród zagrożeń należy natomiast wymienić:

- małe możliwości oferowania produktu odpowiedniej jakości na podupadających terenach rolniczych,
- brak środków na inwestycje związane z budową dróg i parkingów (celem zwiększenia dostępności terenu),
- znaczne ograniczenie ilości czasu przeznaczanego na działalność rolniczą ze względu na konieczność stworzenia turystom odpowiednich warunków, co może prowadzić do utraty tożsamości, a tym samym atrakcyjności i konkurencyjności gospodarstwa rolnego na rynku turystycznym. [por. 4]

Lista szans i zagrożeń zawiera wiele punktów dyskusyjnych, które muszą być rozważane w zależności od lokalnych warunków i uwzględniane w planach każdego przedsięwzięcia.

4.12. Marketing i sprzedaż

Opracowując kompletny plan marketingowy należy mieć na uwadze zagadnienia dotyczące produktu turystycznego, przyszłych rynków, cen, sposobów dystrybucji oraz promocji. Uwzględnić należy pozycję produktów i zamierzenia odnośnie ich modernizacji, biorąc pod uwagę konkurencję w aspekcie jakości, ceny, obsługi klienta, czyli zdecydować co będzie stanowić o przewadze względem konkurentów, co spowoduje, że turyści będą kupować produkty firmy a nie konkurencji. Wyniki opracowania powinny wskazać na czym będzie oparta polityka cenowa:

- czy ceny będą bazować na kosztach, czy na popycie?
- jaka będzie ich struktura?
- jakie będą ruchy cen w przyszłości?
- jaki będzie wpływ cen na wzrost udziału w rynku?

Opis strategii cenowej powinien być skonfrontowany z polityką cen głównych konkurentów, co pozwoli wyjaśnić, czy możliwe będzie utrzymanie się na rynku, a nawet wzrost oferty rynkowej. Właściwie skonfrontowana cena pozwala bowiem na szerokie manewry cenowe.

W części dotyczącej dystrybucji powinny być zamieszczone dane dotyczące wielkości sprzedaży, stosowanych lub proponowanych kanałów dystrybucji, ich geograficznego rozmieszczenia. Ważne jest również omówienie organizacji sprzedaży, tj.:

- sposobów sprzedaży (własna sieć punktów sprzedaży, wykorzystanie tour operatorów, agencji turystycznych, organizacji specjalistycznych, np. klub łowiecki, myśliwski, biuro kongresowe),
- rozmiarów i lokalizacji punktów sprzedaży,
- specjalnych warunków sprzedaży (rabaty, upusty, ceny promocyjne i obniżone),
- obsady personalnej (liczba pracowników zatrudnionych przy sprzedaży, polityka i struktura wynagradzania),
- wydajności pracy.

Ważną częścią tego rozdziału jest opis polityki wspierania rynku i działań w sferze promocji, np. stosowane sposoby zachęcania klientów, propozycje reklamy i propagandy turystycznej, ogłoszenia i pokazy, literatura promocyjna, udział w targach i wystawach. Należy również podać koszty ponoszone na działania promocyjne i ich udział w kosztach ogólnych.

5. ZAŁĄCZNIKI

Załączniki są ważną częścią planu. Kompozycja planu, polegająca na opisie zamierzeń oraz ich uwarunkowań i implikacji w zasadniczej części, a zamieszczenie wszystkich danych szczegółowych w załącznikach, ma głęboki sens. Pozwala na skoncentrowanie uwagi analizujących plan na projektowanym przedsięwzięciu przez spójny charakter sposobu prezentacji koncepcji rozwoju, a dopiero w miarę wzrostu zainteresowania, zapoznanie się z konkretnymi danymi ujętymi w załącznikach. Dane i zagadnienia najczęściej zamieszczane w załącznikach to:

- a) słownik używanych zwrotów i terminów,
- b) harmonogram realizacji planu (program działania na okres trzech do pięciu lat, planowane rozmiary produkcji wyrażone w odpowiednich miernikach),
- c) *curriculum vitae* przedsiębiorców, głównych autorów i realizatorów przedsięwzięcia (data urodzenia, narodowość, obywatelstwo, stan cywilny oraz bardzo szczegółowe dane na temat wykształcenia i przebiegu pracy zawodowej),
- d) schemat organizacyjny przedsiębiorstwa (przedsięwzięcia),
- e) sprawozdania finansowe pro forma.

Podstawą sporządzenia sprawozdań finansowych jest przyjęcie z góry określonych założeń do prognozy wyników finansowych, w zakresie:

- docelowej produkcji wyrażonej w jednostkach naturalnych (liczba miejsc noclegowych, gastronomicznych, średnioroczne wykorzystanie),
- przychodu ze sprzedaży (liczba obsłużonych klientów i cena),
- stopy inflacji przyjętej do rachunku,
- kosztów sprzedaży (płace, usługi obce, materiały, energia, woda, koszty surowca przy działalności gastronomicznej),
- stawek podatku VAT,
- majątku trwałego i metod jego amortyzowania,
- kosztów stałych (ubezpieczenia, podatek gruntowy),
- oprocentowania kredytów oraz warunków ich spłaty,
- stawek podatku dochodowego,
- podziału zysku.

Najczęściej w sprawozdaniach finansowych umieszczane są:

- a) rachunek wyników (zysków i strat),
- b) rachunek przepływu środków pieniężnych (cash flow),
- c) bilans za każdy rok planowanego okresu,
- d) źródło i przeznaczenie funduszy,
- e) arkusze finansowe.

5.1. Rachunek wyników

5.1.1. Przychody

- działalność hotelowa
- działalność gastronomiczna
- działalność pozostała
- Razem Przychody

5.1.2. Podatek VAT

- działalność hotelowa
- działalność gastronomiczna
- działalność pozostała
- *Razem VAT*

5.1.3. Sprzedaż netto

5.1.4. Koszty działalności

5.1.4.1. Operacyjne

- wynagrodzenia
- narzuty na wynagrodzenia
- zużycie materiałów
- zużycie energii
- usługi obce (transportowe, remontowe, telekomunikacyjne)
- pozostałe (administracja, marketing, reklama)

5.1.4.2. Surowca

Razem Koszty Działalności

5.1.5. Zysk/strata operacyjna

5.1.6. Koszty stałe (niemożliwe do kontroli)

- amortyzacja (zużycie środków pracy)
 - budynku
 - wyposażenia
- podatek gruntowy, czynsze
- odsetki od kredytów
- ubezpieczenia
- *Razem Koszty Stałe*

5.1.7. Zysk/strata brutto

5.1.8. Podatek dochodowy

5.1.9. Zysk netto

5.2. Rachunek przepływu środków pieniężnych

5.2.1. Wpływy gotówki

- sprzedaż netto
- kredyt
- *Razem Wpływy*

5.2.2. Odpływy gotówki

- koszty operacyjne

- koszty surowca
- podatek gruntowy
- czynsze
- ubezpieczenia
- odsetki od kredytów
- rata kredytu
- inwestycje
- Razem Odpływy

5.2.3. Saldo początkowe

5.2.4. Gotówka netto (wpływy-odpływy)

5.2.5. Saldo końcowe

5.3. Bilans

A. Aktywa trwałe	A. Fundusze własne
B. Aktywa obrotowe	* fundusz statutowy w środkach trwałych
* materiały	* fundusz statutowy w środkach obrotowych
* kasa	B. Fundusze obce
* rachunek rozliczeniowy	* zobowiązania
* należności	* kredyty

Suma AKTYWÓW

Suma PASYWÓW

5.4. Metody oceny przedsięwzięć inwestycyjnych

Planowana działalność czy też podejmowane przedsięwzięcie, scharakteryzowane szczegółowo w biznes planie, wymagają zaangażowania odpowiedniego kapitału. Zaangażowanie to, zwłaszcza ze strony zewnętrznego partnera, wymaga oceny ekonomicznej wykonalności propozycji przedstawionej w planie.

Spośród wielu znanych metod oceny przedsięwzięć inwestycyjnych najczęściej stosowanymi są (ze względu na wymagania banków udzielających kredytów):

1. metoda bieżącej wartości netto - NPV (*Net Present Value*),
2. metoda wewnętrznej stopy zwrotu - IRR (*Internal Rate of Return*).

Podstawową zaletą tych metod jest fakt, że uwzględniają one czasową wartość pieniądza. Oznacza to, że wszystkie planowane wpływy i wydatki pieniężne związane z przedsięwzięciem są zdyskontowane do ich bieżącej wartości, użytej jako właściwej miary korzyści.

Bieżąca wartość netto (NPV) jest różnicą między bieżącą wartością wpływów środków pieniężnych a nakładem inwestycyjnym.

Bieżąca wartość netto jest oceniana pozytywnie, jeżeli jest liczbą dodatnią, czyli bieżąca wartość korzyści według wpływów pieniądza przewyższa koszt (nakład) inwestycyjny. Przedsięwzięcie jest wówczas ekonomicznie wykonalne. Akceptacja przedsięwzięć, których $NPV > 0$ jest zalecana, ponieważ uzyskuje się zwrot większy niż wynosi cena kapitału.

Jeżeli $NPV = 0$ oznacza to, że przedsięwzięcie zapracowało wymaganą stopę zwrotu i nic więcej.

Jeżeli $NPV < 0$ oznacza to, że przedsięwzięcie przyniosło mniej niż wymagana stopa zwrotu, co oczywiście nie oznacza straty (tylko nie osiągnięcie wymaganej ceny kapitału). Takie przedsięwzięcie powinno zostać odrzucone, ponieważ jest nieekonomiczne i zmniejsza wartość przedsięwzięcia.

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) jest stopą procentową, która zrównuje bieżącą wartość wpływów pieniężnych z nakładem inwestycyjnym. IRR jest szeroko stosowaną metodą szeregowania przedsięwzięć inwestycyjnych. Jej obliczanie jest bardziej żmudnym procesem niż w przypadku NPV.

Dla znalezienia stopy dyskontowej "r" bez użycia komputera można zastosować metodę prób i błędów. Pierwszym krokiem jest określenie przypuszczalnej prawidłowej stopy. Jeżeli jej użycie powoduje uzyskanie wyższej bieżącej wartości wpływów środków pieniężnych niż nakład inwestycyjny, należy wziąć pod uwagę wyższą stopę. Zwiększając stopę dyskontową spowoduje się obniżenie bieżącej wartości wpływów i podwyższenie przyszłej wartości nakładów. Podobnie, jeżeli rezultaty metody prób i błędów przejawiają się w zbyt niskiej bieżącej wartości wpływów w stosunku do nakładów, należy użyć niższej stopy procentowej, która zwiększy ich bieżącą wartość. Takie postępowanie należy kontynuować aż do momentu uzyskania stopy dyskontowej, która zrównuje bieżącą wartość wpływów pieniądza z nakładem inwestycyjnym.

Jeżeli IRR jest równa lub większa niż cena kapitału (stopa k w NPV) lub inna wybrana stopa (stanowiąca podstawę odniesienia) przedsięwzięcie należy zaakceptować.

Jeżeli IRR jest mniejsza od ceny kapitału - przedsięwzięcie należy odrzucić.

W ocenie przedsięwzięć inwestycyjnych (w szczególności dokonywanej przez banki) zwykle brane są pod uwagę również inne charakterystyki, takie jak:

- rentowność kapitału własnego (stosunek zysku brutto do kapitału własnego),
- rentowność całkowita (stosunek zysku netto do kapitału całkowitego),
- rentowność obrotu (stosunek zysku netto do sprzedaży),
- rotacja majątku (stosunek sprzedaży do majątku),
- punkt opłacalności (rozmiar produkcji, przy którym koszty stałe są w pełni pokryte przez marżę),
- margines bezpieczeństwa (miara różnicy pomiędzy planowanym poziomem sprzedaży a punktem opłacalności produkcji, wyrażona w procencie sprzedaży).

6. BIZNES PLAN NOWEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

Dla różnego rodzaju przedsięwzięć istotne są różne informacje. Poniższa lista pytań może dać tylko wskazówki przedsiębiorcy, jak opracować własny biznes plan.

6.1. Gałąź przemysłu

- Jakie tendencje kształtowały się w ostatnich pięciu latach?
- Jakie tendencje przewiduje się w przyszłości?
- Jakie są typowe średnie koszty i zyski prowadzenia tego typu działalności?
- Jaki jest wskaźnik niepowodzenia w podobnej działalności?
- Czy dana branża zdominowana jest przez małe przedsiębiorstwa, czy też przez małe firmy?

6.2. Marketing

- Gdzie firma będzie się mieścić? Co spowodowało wybór takiej a nie innej lokalizacji?
- Jaki będzie główny obszar działalności?
- Kim będą nabywcy produktów?
- Jakie będą rozmiary działalności? Jaki przewiduje się popyt na produkty?
- Jak będą sprzedawane produkty?
- Jaka będzie struktura cen produktów?
- Co będzie stanowić o przewadze względem konkurentów? Co spowoduje, że nabywcy będą kupować te produkty, a nie konkurencji? (Porównanie jakości i cen produktów z konkurencją).
- Jakie rodzaje promocji i reklamy będą stosowane?
- Czy działalność związana będzie ze zmianami sezonowymi? Kiedy przypada szczyt sezonu, a kiedy sezon martwy? Na kiedy w związku z tym najlepiej byłoby ustalić datę rozpoczęcia działalności?

6.3. Finanse

- Należy sporządzić listę wydatków, które musi się ponieść, aby rozpocząć działalność.
- Jaki kapitał należy zainwestować?
- Ile pieniędzy trzeba będzie pożyczyć? Kto będzie inwestorem?
- Jaki będzie przewidywany okres zwrotu długu?

6.4. Dostawcy

- Kim będą dostawcy? Czy można ich znaleźć w części informacyjnej książki telefonicznej, Panoramie Firm, pytając innych z branży?
- Jakie są warunki płatności, upusty, minimalna wielkość dostaw, częstotliwość dostaw, ceny?
- Czy istnieje ryzyko braków w zaopatrzeniu?

6.5. Warunki kredytowania

- Czy będą udzielane klientom kredyty?
- Jeżeli tak, to na jakich warunkach (okres płatności, zniżki, wielkość minimalnego zamówienia)?
- Jakie metody będą wykorzystywane do kontroli wypłacalności klientów?
- W jaki sposób będzie egzekwowana spłata kredytu?
- Jakie warunki kredytowania oferują konkurenci?

6.6. Personel

- Kto będzie odpowiedzialny za zarządzanie firmą? Kto będzie odpowiedzialny za poszczególne odcinki, takie jak marketing, finanse, rachunkowość, kadry? (schemat organizacyjny firmy).
- Jakie będą zakresy obowiązków i kompetencji pracowników?

- Sposób wynagradzania pracowników? (należy sporządzić plan wynagrodzeń pracowników i porównać go z planami konkurencji).
- Jaka będzie częstotliwość kontroli jakości pracy personelu?

6.7. Kwestie prawne

- Jaka będzie forma własności firmy? Czy to będzie własność prywatna, spółka, korporacja? Dlaczego taka a nie inna?
- Czy konieczny będzie zakup patentu, licencji?
- Jakiego typu zezwolenia będą potrzebne?
- Czy właśnie wchodzące lub mające w najbliższym czasie wejść w życie przepisy prawne mogą wpływać na działalność firmy?
- Czy jest możliwość zmiany lokalizacji firmy, jeśli okazałoby się to konieczne?

6.8. Rozplanowanie i proces produkcyjny

- Jaki schemat organizacyjny firmy zapewni najefektywniejszy przebieg pracy?
- Dlaczego zdecydowano się na taki, a nie inny sposób rozplanowania działalności?

6.9. Ryzyko

- Jakie rodzaje ryzyka są specyficzne dla tej działalności?
- Jakie rodzaje ryzyka kontrolowanego zagrażają działalności (pożar, kradzież, odpowiedzialność związana z prawami konsumentów)?
- Jakie rodzaje ryzyka niekontrolowanego zagrażają działalności (warunki klimatyczne, sytuacja ekonomiczna, zmiany polityczne, wojny cen, zmiany demograficzne)?
- Jakie kroki należy przedsięwziąć w celu zminimalizowania ryzyka niekontrolowanego?
- Ile kosztowałoby ubezpieczenie, które pokryłoby ewentualne straty?

6.10. Założenia

Jakie założenia wstępne przyjęto opracowując biznes plan (możliwości finansowania przedsięwzięcia, liczba konkurentów w obszarze działalności, ceny wynajmu lokalu, ceny środków transportowych)?

7. CZĘŚĆ OPISOWA

7.1. Dane identyfikacyjne przedsiębiorstwa i jego doradców

7.2. Streszczenie

1. Cel sporządzenia Biznes Planu.
2. Kwota niezbędna do realizacji przedsięwzięcia.

3. Szczegóły na temat "drogi odwrotu" w przypadku niepowodzenia.
4. Kiedy i jakie korzyści są spodziewane z realizacji przedsięwzięcia (szczególnie korzyści dla kredytodawcy).

7.3. Przeszłość (charakterystyka przedsiębiorstwa)

1. Data założenia przedsiębiorstwa oraz krótka historia minionych lat.
2. Komentarz naświetlający znaczące sukcesy w przeszłości i ich związek z zamierzeniami na przyszłość.
3. Przyczyny, które spowodowały podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia.

7.4. Opis produktu

1. Charakterystyka przedmiotu działalności.
2. Jakie są zalety produktu firmy?
3. Czy jest on tańszy?
4. Czy jest on lepszej jakości?
5. Jakie cechy różnią go od innych?
6. Jakie korzyści uzyskują nabywcy przez używanie go?
7. Czy ma jakieś wady?
8. Jaka jest zyskowność każdego z produktów?

Ważną rzeczą jest pamiętać, że wiarygodność prognozy dotyczącej sprzedaży zależy od opinii jaką sobie wyrobi kredytodawca na temat produktu, który firma zamierza sprzedawać.

7.5. Zarządzanie i personel

- Zestawienie głównych zarządców (ich role, wiek, doświadczenie, wiedza, ich dotychczasowe osiągnięcia i związek z zamierzeniami na przyszłość, szczegółowe życiorysy).
- Jak jest polityka płacowa?
- Ilu z głównych zarządców ma udziały związane z wynikami pracy?
- Ilu z głównych zarządców ma zawarte umowy o pracę?
- Schemat organizacyjny.

Bardzo istotne jest rzetelne przedstawienie sytuacji! Należy wskazać wakujące stanowiska pracy i słabe punkty oraz nakreślić plany naprawienia sytuacji, a także pokazać dotychczas popełnione błędy. Wykazanie, że zostały wyciągnięte z nich wnioski, jest dowodem siły.

7.6. Rynek i działania rynkowe

7.6.1. Opis rynku

- Jakie są walory turystyczne i dostępność komunikacyjna miejscowości turystycznej?
- Ogólna charakterystyka rynku i perspektyw jego rozwoju (np. rozmiary rynku i oczekiwany wzrost).
- Określenie rynku w odniesieniu do produktu, terytorium, nabywców itp.

Należy tutaj włączyć zestawienie takich informacji statystycznych, jakie tylko są dostępne, szczególnie w odniesieniu do tych zagadnień, które dotyczą firmy w zakresie miejsca

na rynku. Może okazać się konieczne zlecenie studium badania rynku, celem uzyskania tego rodzaju informacji.

7.6.2. Nabywcy

1. Kim są nabywcy produktów firmy?
2. Skąd oni pochodzą?
3. Dlaczego kupują te produkty?
4. W jakich okresach dokonują zakupów?

7.6.3. Konkurencja

1. Kim są Wasi konkurenci?
2. Gdzie oni się znajdują?
3. Jakie są ich zamiary i potencjał?
4. Jakie są ich siły i słabości?
5. Jak prawdopodobnie zareagują na Wasze plany?

Rzetelna ocena konkurencji doda wiarygodności sporządzonemu biznes planowi.

7.6.4. Działania rynkowe

- Jakie są zamierzenia firmy odnośnie produktu?
- Jaka jest polityka cenowa? Czy jest oparta o koszty czy o popyt? Jakich ruchów cen można się spodziewać w przyszłości? (Powinno się wykazać, że polityka cenowa pozwoli zwiększyć przeniknięcie na rynek, udziały w rynku, szanse uzyskania zysków).
- W jaki sposób rozprowadzane są produkty? Jakie są stosowane kanały dystrybucji? Jaka jest lokalizacja i rozmiary punktów sprzedaży i ich obsada personalna?
- Jakie działania promocyjne są wykorzystywane? Jakie propozycje reklamy i propagandy? Czy stosowane są ogłoszenia, pokazy handlowe, literatura promocyjna, zachęty sprzedaży itp.?

7.6.5. Proces produkcyjny

1. Krótki opis każdego etapu procesu produkcyjnego.
2. Opis urządzeń wykorzystywanych w procesie produkcyjnym (nieruchomości, aparatura).
3. Liczba pracowników zatrudnionych w procesie produkcyjnym.

7.6.6. Potrzeby finansowe

1. Kwota niezbędna do pokrycia rocznych potrzeb gotówkowych.
2. Źródła pochodzenia środków finansowych.
3. Informacje o czasie spłaty długu.
4. Informacje o poziomie zysku w poszczególnych latach.
5. Informacje o stopniu zadłużenia (wysokość zadłużenia, rodzaj zaciągniętych pożyczek i kredytów, stopy oprocentowania, lista wierzycieli).

7.6.7. Analiza ryzyka

1. Informacje o przewidywanych zagrożeniach i ryzykach.
2. Informacje o podjętych środkach ostrożności i podejmowanych przeciwdziałaniach.
3. Opis rezultatów powyższych działań.

7.7. Załączniki

1. Słownik używanych zwrotów i terminów.
2. Literatura produktu i specyfikacje techniczne.
3. Szczegóły patentowe, produkcyjne.
4. Schematy organizacyjne.
5. Badania rynku, plany marketingowe.
6. Curriculum Vitae głównych zarządców.
7. Arkusze bilansowe.
8. Prognozy finansowe pro forma za okres 3 - 5 lat (rachunek zysków i strat, rachunek przepływu gotówki, kredyt).
9. Ostatnio zatwierdzone plany.
10. Ostatnie sprawozdania zarządzających.
11. Lista aktualnych akcjonariuszy.
12. Potwierdzenia osób trzecich, jeżeli są dostępne.

JERZY PYTLIK

BIZNES PLAN W TURYSTYCE

Materiały szkoleniowe do sporządzenia biznes planu

1. WPROWADZENIE

Nieodzownym elementem zarządzania jest planowanie, czyli określanie celów, strategii działania oraz czasu, w którym wyznaczone cele powinny być osiągnięte. Plany stają się także podstawą do porównania uzyskanych wyników z zamierzeniami. Jednym z planów przedsiębiorstwa jest biznes plan. Określa on cele firmy i sposoby ich osiągnięcia, w oparciu o analizę danych historycznych oraz istniejących uwarunkowań natury organizacyjnej, kadrowej, finansowej, marketingowej, lokalowej, technologicznej itp. Można więc przyjąć, że biznes plan obejmuje:

1. informacje dotyczące historii przedsiębiorstwa,
2. analizę i ocenę bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia,
3. prognozy.

W sektorze gospodarki turystycznej, podobnie jak w innych branżach, opracowywane są biznes plany. Oprócz jednak firm, plany te powinny sporządzać gminy i miejscowości turystyczne, obejmując konkretne przedsięwzięcia związane z rozwojem gospodarki turystycznej. Będzie to możliwe pod warunkiem opracowania programu rozwoju społeczno-gospodarczego dla tych regionów.

Planowanie jest procesem, gdyż na przestrzeni czasu ulegają zmianie czynniki mające wpływ na przedsiębiorstwo. Zrozumienie jego sposobu funkcjonowania i prowadzenia działalności, pozwala znaleźć przyczyny sukcesu lub porażki. Dlatego plan powinien być:

- rzetelny,
- dokładny,
- elastyczny,
- realistyczny,
- praktyczny.

Aby sporządzić biznes plan należy:

- przeprowadzić inwentaryzację stanu przedsiębiorstwa oraz środowiska, w którym ono funkcjonuje,
- sformułować cele,
- opracować plany - strategiczny i operacyjny,
- przewidzieć konsekwencje podejmowania różnych przedsięwzięć.

Nie ma jednolitej formuły budowania biznes planu. Zależy ona od celu jego sporzą-

dzenia. Tym niemniej, odpowiednio opracowana ostateczna wersja, zwiększa szansę osiągnięcia zamierzonego celu. Dlatego przedstawiona struktura pozwoli na uzyskanie materiału roboczego dla konstruowania własnego planu. Należy również przemyśleć sposób jego prezentacji.

Właściwa prezentacja biznes planu zwiększa jego oddziaływanie, dlatego przy konstruowaniu planu warto wziąć pod uwagę następujące wskazówki:

- zastosowanie skoroszytu (plastikowe okładki spięte odpowiednim grzbietem) ułatwi przeglądanie kolejnych rozdziałów oraz wymianę lub dodanie stron w razie konieczności dokonania poprawki lub uzupełnień,
- za podsumowaniem (streszczeniem) zamieścić spis treści oraz wyraźnie oznaczyć poszczególne części planu,
- najistotniejsze informacje można podkreślić przez zróżnicowanie liternictwa,
- jeżeli biznes plan zawiera szczegółowe dane liczbowe, tablice, wykresy itp., w tekście należy się do nich odwoływać, ale zamieścić je jako załączniki.

Biznes plan może być opracowany:

1. na użytek wewnętrzny (do zarządzania przedsiębiorstwem),
2. na użytek zewnętrzny (w sytuacji ubiegania się o zewnętrzne środki).

1.1. Biznes plan na użytek wewnętrzny

Biznes plan jest narzędziem pomagającym kontrolować działalność przedsiębiorstwa, planować jego rozwój i prognozować nowe możliwości. Biznes plan daje możliwość:

- sprawdzenia jak funkcjonuje przedsiębiorstwo (we wszystkich aspektach działalności),
- zidentyfikowania dziedzin nie objętych pełną kontrolą,
- ustalenia wymiernych potrzeb dla prawidłowego działania przedsiębiorstwa,
- wyznaczenia celów dalszej działalności,
- skoordynowania działalności przedsiębiorstwa.

Jeżeli to możliwe, wskazane jest zaangażowanie do budowy biznes planu pracowników przedsiębiorstwa. Pozwoli to:

- wykorzystać ich doświadczenia w zakresie budowania biznes planu,
- znaleźć optymalne rozwiązania problemów,
- uniknąć niechęci pracowników wobec wprowadzanych zmian,
- dowartościować pracowników - poprzez ich udział w procesie decyzyjnym.

1.2. Biznes plan na użytek zewnętrzny

Biznes plan jest potrzebny dla inwestorów i instytucji finansujących. Ma za zadanie przekonać ich, że warto inwestować w to przedsiębiorstwo. Ponieważ inwestor jest także przedsiębiorcą, spoczywa na nim również odpowiedzialność za ryzyko podjętej inwestycji. Musi więc być przekonany, że przedsiębiorstwo przyniesie zysk. W tym przypadku głównym zadaniem biznes planu jest dostarczenie informacji na temat przedsięwzięć już zrealizowanych oraz planowanych. Informacje te mają duże znaczenie nie tylko dla osób podejmujących współpracę z firmą, ale także dla pracowników przedsiębiorstwa.

Aby biznes plan uzyskał poparcie finansowe, musi spełniać kilka podstawowych warunków:

- orientacji rynkowej (znajomość potrzeb nabywców – ich charakterystyka, metody sprzedaży),
- konkurencyjności (możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją lub znalezienia

- luki na rynku),
- akceptacji przez klienta (istnieje odpowiednio duża grupa nabywców),
- potrzeb finansowych (wielkość potrzebnych funduszy, skala ryzyka, poziom dochodów, własne środki pieniężne),
- wiarygodności prognoz (poparte – na ile to możliwe – faktami).

2. STRUKTURA BIZNES PLANU

Strukturę biznes planu można przedstawić w sposób następujący:

1. Strona tytułowa.
2. Podsumowanie.
3. Historia oraz obecna pozycja.
 - Geneza powstania przedsiębiorstwa
 - Misja przedsiębiorstwa
 - Rozwój przedsiębiorstwa
 - Aspekty prawne i własnościowe
 - Stan techniczny
 - Marketing
 - Analiza SWOT
4. Wizja dalszej działalności
 - Opis przedsięwzięcia
 - Zarządzanie i organizacja.
 - Finanse.

2.1. Strona tytułowa

Na tej stronie znajdują się najważniejsze informacje o przedsiębiorstwie, takie jak:

- nazwa przedsiębiorstwa,
- dane tele-adresowe:
 - adres przedsiębiorstwa,
 - nr telefonów stacjonarnych,
 - nr telefonów komórkowych,
 - nr faksu,
 - nr telefaksu,
 - poczta elektroniczna,
 - strona internetowa,
- region turystyczny,
- rodzaj przedsiębiorstwa,
- produkty, świadczone usługi:
 - działalność podstawowa,
 - działalność drugorzędna,
- rok założenia,
- struktura prawna,
- liczba zatrudnionych pracowników,
- obrót przedsiębiorstwa,
- nazwisko i stanowisko osoby, z którą należy się kontaktować oraz numery bezpośrednich telefonów,

- data sporządzenia biznes planu.

2.2. Podsumowanie.

Podsumowanie jest streszczeniem opracowanego biznes planu i dlatego sporządza się go jako ostatnie działanie planowania. Tym niemniej, zamieszcza się go na początku, aby poprzez krótkie ujęcie tematu zapoznać czytających z zawartością biznes planu oraz zachęcić ich do szczegółowej analizy w celu podjęcia współpracy. Powinno ono obejmować nie więcej jak dwie, trzy strony oraz odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka jest nazwa przedsiębiorstwa?
- Jaką posiada strukturę prawną?
- Kiedy zostało założone?
- Jaka jest jego lokalizacja?
- Jakie są główne cele krótko i długookresowe?
- Jakie dostarcza produkty, usługi i na czym polega ich przewaga nad konkurencją?
- Które rynki są docelowe, ich wielkość oraz perspektywy wzrostu sprzedaży?
- Jaka jest misja przedsiębiorstwa?
- Jakie czynniki wpływają na sukces przedsiębiorstwa?
- Dlaczego przedsiębiorstwo potrzebuje inwestycji?
- Jakie znaczenie będzie miała planowana inwestycja?
- Ile środków pieniężnych trzeba będzie zaangażować?
- Na co środki zostaną wykorzystane?
- Kiedy inwestycje będą potrzebne?
- Jaki jest potencjalny zwrot inwestycji?
- Jakie jest potencjalne ryzyko?
- Jakie środki własne zostaną zaangażowane?

2.3. Historia oraz obecna pozycja przedsiębiorstwa

Od tej części należy rozpocząć opracowanie biznes planu. Wszystkie dane powinny umożliwiać ocenę skuteczności dotychczas powziętych zamierzeń. W przypadku podejmowania zupełnie nowych dziedzin działalności należy uzasadnić taką decyzję. Ta część planu ma odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka jest historia przedsiębiorstwa?
- Jakie produkty i usługi oferuje przedsiębiorstwo?
- Jakie są cele przedsiębiorstwa?
- Jaki jest stan prawny przedsiębiorstwa?
- Jaki jest stan techniczny posiadanych urządzeń i lokali?

2.3.1. Geneza powstania przedsiębiorstwa

Należy podać datę i formę założenia firmy oraz spróbować odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie były powody założenia przedsiębiorstwa?
- Jakie produkty i usługi świadczy przedsiębiorstwo (ich syntetyczny opis i zastosowanie) oraz co było powodem ich wybrania?
- Dlaczego produkty i usługi przedsiębiorstwa znajdują nabywców?
- Na czym polega ich przewaga nad produktami i usługami konkurencji?
- Kto jest odbiorcą produktów i usług?

- Czy przedsiębiorstwo posiada patenty, wzory użytkowe, prawa autorskie, zarejestrowane znaki towarowe?
- Czy produkt jest objęty usługami gwarancyjnymi?
- Jakie rodzaje gwarancji są udzielane?
- Jakie są koszty i jakie korzyści udzielanych gwarancji?
- W jaki sposób są one realizowane w praktyce?

2.3.2. Misja przedsiębiorstwa

Misja ma przekonać inwestora o wyjątkowym charakterze przedsiębiorstwa, co gwarantuje dobrą pozycję na rynku. Sformułowanie misji powinno być zwięzłe oraz określać:

- potrzeby odbiorców produktów i usług świadczonych przez przedsiębiorstwo,
- produkty i usługi jakie przedsiębiorstwo zamierza oferować dla zaspokojenia tych potrzeb,
- posiadane kwalifikacje kadry zarządzającej,
- zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo dla zrealizowania potrzeb klientów,
- zalety wyróżniające przedsiębiorstwo od innych - filozofię działania.

2.3.3. Rozwój przedsiębiorstwa

Ta część ma określić, czy przedsiębiorstwo notuje stabilizację, rozwój lub regres oraz jakie były tego przyczyny, a także wykazanie związku z zamierzeniami na przyszłość. Aby przeanalizować ten problem, można sobie postawić następujące pytania:

- Jak przebiegał rozwój obrotów?
- Jak przebiegał rozwój zysków?
- Czy liczba klientów zwiększyła się, czy zmalała?
- Czy asortyment wyrobów i usług uległ zmianie?
- Czy liczba zatrudnionych pracowników zwiększyła się, czy zmalała?
- Czy wzrost lub spadek wymienionych aspektów miał charakter stały, czy ulegał znacznym zmianom?

Dla określenia mocnych i słabych stron dotychczasowej działalności pomocne będzie odpowiedzenie na następujące pytania:

- Jakie przedsięwzięcia były najbardziej udane i dlaczego?
- Jakie przedsięwzięcia przyniosły niepowodzenie i dlaczego?
- Czy nawiązywano już kontakty z potencjalnymi inwestorami?
- W jaki sposób nawiązano kontakt?
- Czy udało się znaleźć inwestora?
- Jak przebiegała współpraca?
- Jakie osiągnięto efekty współpracy?
- Jeśli próba pozyskania inwestora nie udała się, to dlaczego (czy przedsiębiorstwo miało na to wpływ)?
- Jeśli nie podejmowano prób pozyskania inwestora, to dlaczego?

2.3.4. Aspekty prawne i własnościowe

W tym rozdziale należy określić:

- dlaczego wybrana została taka struktura prawna,
- kim jest wspólnik i jakie ma prawa i obowiązki,
- jaki jest podział zysków,
- kto i w jakim zakresie pokrywa straty,
- kto jest właścicielem lokali,

- kto jest właścicielem gruntu,
- czy przewidywane są w tym względzie zmiany, kiedy i jaki będą one miały wpływ na przedsiębiorstwo,
- czy rozwój przedsiębiorstwa wymaga zezwoleń - jakich i kto je wydaje,
- czy przedsiębiorstwo posiada patenty, prawa autorskie itp.

2.3.5. Stan techniczny

Należy opisać posiadane urządzenia i lokale oraz ich stan techniczny, a także zakres i termin przeglądów lub remontów. Można dołączyć dokumenty techniczne (w aneksie).

2.3.6. Marketing

2.3.6.1. Klienci

Należy odpowiedzieć sobie na pytania:

- Kim są klienci (wiek, płeć, wykształcenie, zawód, zainteresowania, stan cywilny, dochody itp.)?
- Ilu ich jest?
- Skąd pochodzą?
- Jaki produkt lub usługę kupują, kiedy i jak często?
- Co wpływa na podjęcie decyzji kupna?
- W jaki sposób do nich dotrzeć?
- Jak duży jest rynek docelowy i czy zwiększa się lub maleje?
- Czy produkty i usługi odpowiadają potrzebom i życzeniom klientów?

Należy pamiętać, że **nabywca płaci nie za towar, lecz za korzyści płynące z jego zakupu.**

- W jaki sposób uzyskać te informacje?
- Jakie są najważniejsze produkty i usługi oraz jaki jest ich procent w obrocie przedsiębiorstwa obecnie, a jaki powinien być w przyszłości?
- Jakie grupy klientów są najważniejsze oraz ich procentowy udział w obrocie przedsiębiorstwa obecnie, a jaki powinien być w przyszłości?
- Jak wielka jest konkurencja i jakie są jej mocne strony?
- Jakie miejsce na rynku zajmuje nasze przedsiębiorstwo?

2.3.6.2. Konkurenci

Dla prawidłowej oceny tego zagadnienia przydatne mogą być następujące pytania:

- Ilu konkurentów posiada przedsiębiorstwo (głównych, drugorzędnych, potencjalnych)?
- Jaka jest jakość produktów i usług konkurencji?
- Jacy to są konkurenci pod względem wielkości, zyskowności, metod działania itp.?
- Jakie są ich mocne i słabe strony?

2.3.6.3. Cena

Odpowiedź na następujące pytania ułatwi ocenę tego zagadnienia.

- Jakie są całkowite koszty przedsiębiorstwa?
- Jakie są koszty stałe i koszty zmienne?
- Jaki jest wpływ obrotów na cenę?
- Jaką wartość stanowi towar i usługa dla klienta (ile jest gotów za nie zapłacić)?
- Czy ceny są porównywalne z cenami konkurencji - jeśli nie, to czym jest to uza-

2.3.6.3. Sadnione (np. strategia przedsiębiorstwa, elastyczność popytu, zdolności produkcyjne, koniunktura itp.)?

2.3.6.4. **Reklama i promocja**

Odpowiedzi na kolejne pytania powinny ułatwić ocenę w tym zakresie:

- Jakie efekty powinna przynieść działalność reklamowa?
- Ile pieniędzy można przeznaczyć na reklamę?
- Co należy przekazać potencjalnym klientom (przesłanie)?
- Z jakich form i środków należy korzystać?
- Jak mierzyć (sprawdzać) skuteczność działalności reklamowej?
- Jakie rezultaty powinna przynieść działalność reklamowa (wartość)?

2.3.6.5. **Miejsce i dystrybucja**

- Czy istnieje możliwość znalezienia specjalistów na tym terenie?
- Czy lokalizacja odpowiada kreowanemu obrazowi przedsiębiorstwa?
- Czy lokalizacja i infrastruktura spełnia życzenia klientów?
- Czy klienci mają łatwy dostęp do przedsiębiorstwa?
- Czy wygląd zewnętrzny i wewnętrzny spełnia życzenia klientów?
- Czy organizacja pracy w kontakcie z klientem jest właściwa?

2.3.6.6. **Kanały zbytu**

- Czy wybrane kanały zbytu odpowiadają nabywcom?
- Czy zapewnią one wystarczającą sprzedaż (w stosunku do mocy produkcyjnych)?
- Czy wybrane kanały zbytu są efektywne z punktu widzenia kosztów?

2.3.7. **Analiza SWOT**

Badanie wpływu różnych czynników na działalność przedsiębiorstwa określa się jako analizę SWOT. Oznacza ona mocne strony (siłę – S), słabe strony (wady – W), szanse (okazje – O), zagrożenia (trudności – T).

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Pozytywne	Mocne strony (Siła – S)	Szanse (Okazje – O)
Negatywne	Słabe strony (Wady – W)	Zagrożenia (Trudności – T)

Na działalność firmy wpływają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć np.:

- doświadczenie pracowników,
- umiejętności kierownictwa,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- stosowana technologia,
- wyposażenie,
- stabilność zatrudnienia.

Do czynników zewnętrznych można zaliczyć np.:

- stan gospodarki,
- zmiany społeczne, demograficzne, techniczne,
- polityka regionalna,
- konkurencja,
- ulgi podatkowe,
- przepisy prawne,
- infrastruktura w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- niekorzystna sytuacja polityczna, wojny, terroryzm,
- niekorzystne warunki pogodowe.

2.4. Wizja dalszej działalności

Poznanie czynników wpływających na rozwój sektora turystyki oraz przyszłych trendów w tym zakresie, pozwoli na określenie wizji przedsiębiorstwa i środowiska, w którym ono funkcjonuje.

Wizja ta będzie miała wpływ na kierunki działań i decyzje podejmowane na okres najbliższych kilku (np. pięciu) lat. W planowaniu działalności wyróżnia się cele krótko i długookresowe. Cele krótkookresowe wyznacza się przeważnie na najbliższe 18 miesięcy, natomiast cele długookresowe obejmują zwykle 3 – 5 lat.

W dalszej części niniejszego opracowania uwaga będzie zwrócona głównie na elementy, które należy pokazać w kolejnych etapach tworzenia biznes planu, a nie na pytania pomocne w tym zakresie, gdyż można je odnaleźć w części pierwszej w zakresie omawianego tematu (np. forma prawna, organizacja, marketing).

2.4.1. Opis przedsięwzięcia

Wyznaczona poprzez analizę SWOT wizja (strategia) działalności oraz celów przedsiębiorstwa, wymaga opracowania planu wdrożenia. W tym rozdziale należy przedstawić strategiczny cel oraz cele cząstkowe w określonym przedziale czasowym, na przykład modernizacja lub budowa zakładu hotelarskiego, podjęcie działalności agroturystycznej, zagospodarowanie terenu (na cele rekreacyjne, ochrony środowiska itp.) w okresie 3-5 lat oraz wyznaczyć etapy dochodzenia do wyznaczonego celu. Pozwoli to na kontrolę przebiegu realizacji zadań cząstkowych z założeniami. Na przykład celami cząstkowymi przy budowie obiektu mogą być - wykup działki, uzbrojenie terenu, zakończenie robót budowlanych, zakup urządzeń i wyposażenia. W przypadku rozpoczęcia działalności agroturystycznej – zakończenie modernizacji pomieszczeń mieszkalnych (lub mniejsze – malowanie ścian, wymiana podłóg, odrestaurowanie mebli, zakup wyposażenia), remont obiektów gospodarczych, budowa obiektów rekreacyjnych, ochrony środowiska, zakup nowych terenów itp.

2.4.2. Opis produktu turystycznego

W tej części powinien znaleźć się opis projektu nowych produktów lub zmian w produktach dotychczasowych (jeżeli zachodzi taka potrzeba) dotyczących modernizacji i udoskonaleń oferowanego wyrobu lub usługi, które zwiększą ich atrakcyjność i konkurencyjność. W planie omawia się niezbędny zakres, prowadzący do ilościowego bądź jakościowego ulepszenia produktu turystycznego.

Istotne jest przedstawienie możliwości reagowania (środków zaradczych) na wypadek negatywnego przyjęcia produktów przez nabywców.

2.4.3. Struktura organizacyjna

Określa sposób, w jaki pracownicy współdziałają i komunikują się, a także decyduje o podziale zadań i obowiązków. Powinna być skonstruowana w ten sposób, by umożliwić szybką reakcję na zmiany rynkowe dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Oprócz części opisowej należy sporządzić schemat graficzny, umieszczony w załącznikach.

2.4.4. Zarządzanie i pracownicy

Ta część dotyczy określenia potrzeb w zakresie kadry i jej umiejętności współpracy oraz rozwiązywania problemów, pojawiających się w trakcie realizacji zadań. Można tutaj wymienić:

- Doświadczenie, kwalifikacje i wykształcenie pracowników potrzebnych do realizacji nakreślonych planów.
- Ich umiejętność współpracy i organizowania się w grupie.
- Potrzeby w zakresie zatrudnienia.
- Oczekiwane cechy nowych pracowników i pełnione przez nich funkcje.
- Sposób naboru pracowników.
- Dobór pracowników i ich motywacja do pracy.
- Sposób oceny pracowników.
- Wynagrodzenia i możliwości awansu.
- Podnoszenie kwalifikacji przez szkolenia i praktyki zawodowe.
- Opis rynku pracy - nadwyżka lub niedobór wykwalifikowanych pracowników, ustalony minimalny poziom płac itp.
- Konieczność zatrudnienia pracowników sezonowych oraz sposób ich motywacji.
- Wpływ stosowanej techniki i technologii na poziom zatrudnienia.

2.4.5. Organizacja i informacja

Ta część dotyczy odpowiedzialności w zakresie organizacji i przepływu informacji. Należy tutaj określić głównie:

- Systemy informacyjno-ewidencyjne.
- Metody ewidencjonowania.
- Kto jest odpowiedzialny za prowadzenie ewidencji.
- Kto ma dostęp do ewidencji.
- Kto odpowiada za interpretację gromadzonej ewidencji.

2.4.6. Opracowanie prognozy

Kolejna część dotyczy warunków osiągnięcia sukcesu. Na podstawie wcześniej dokonanej analizy rynku i trendów w turystyce, należy oszacować możliwości realizacji zamierzonych celów, a więc dokonać prognozy sprzedaży.

Prognoza sprzedaży jest najważniejszym zestawieniem liczbowym. W oparciu o nią sporządza się raport przepływu gotówki (cash flow), rachunek wyników, a także ocenę opłacalności przedsięwzięcia. Powinno się tutaj wykazać, że mimo przeciwności, można osiągnąć dobre wyniki. Dlatego należy opracować przynajmniej dwa warianty – pesymistyczny i optymistyczny.

Istotne będzie także odpowiedzenie na pytania zawarte w części 2.3.6 – Marketing, pod kątem nowego lub zmodernizowanego produktu. Pomocna będzie również charakterystyka jednostek, z którymi firma zamierza współpracować oraz dostawców, ich solidność, wiarygodność, rzetelność.

Dla oszacowania kosztów niezbędne będzie zestawienie np. cen sprzedaży lub dzier-

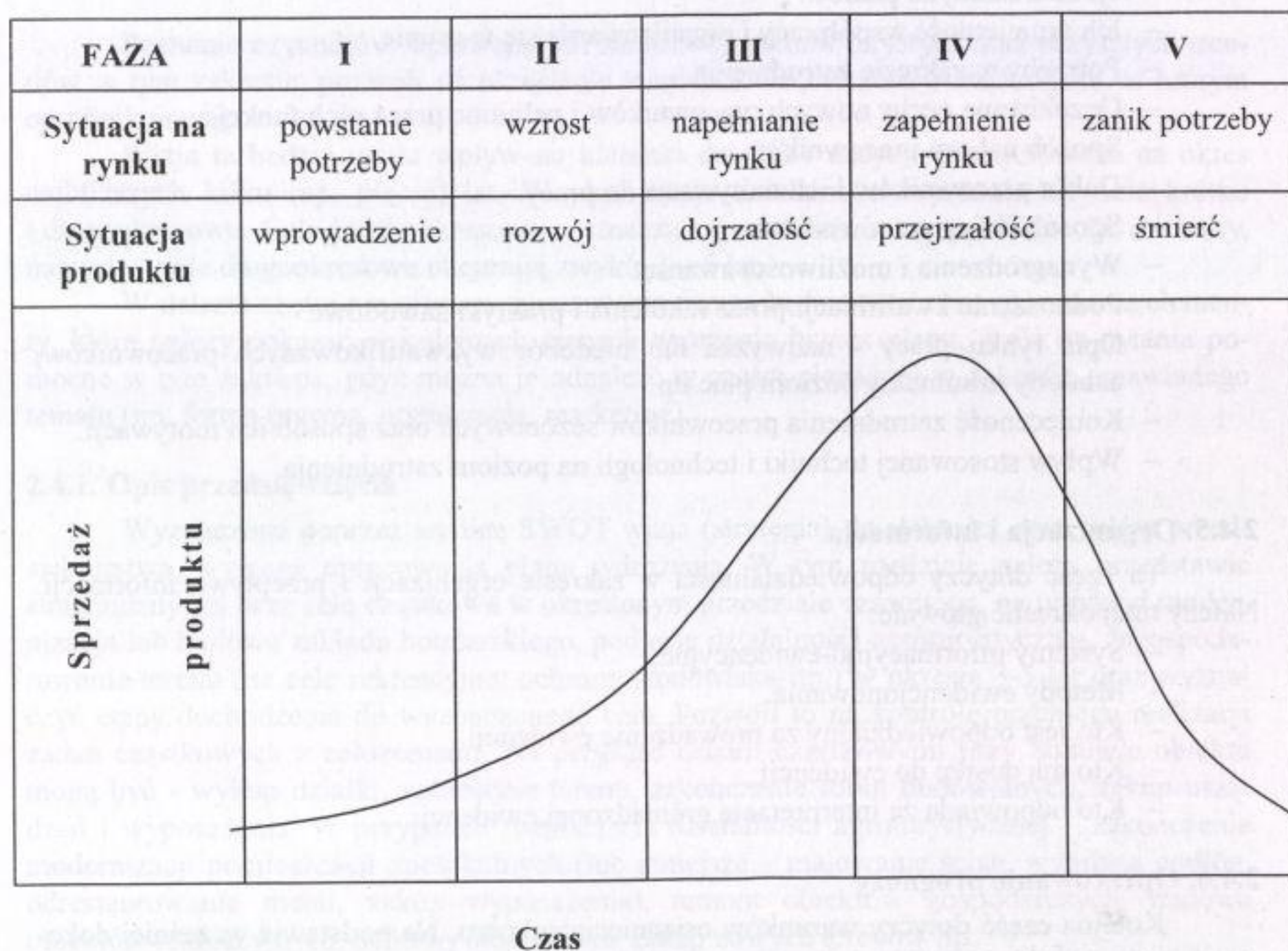
zawienia gruntów, nieruchomości, cen materiałów, robót budowlanych i instalacyjnych, cen wyposażenia i transportu, wreszcie cen projektów oraz kosztów ekspertów i doradców.

Dane finansowe, które należy przedstawić:

- obrót ze sprzedaży produktów i usług,
- koszty sprzedaży produktów i usług,
- koszty stałe,
- koszty zmienne,
- marże zysku brutto,
- ogólną sytuację gospodarczą, inflację.

Przy planowaniu wielkości sprzedaży pomocna będzie analiza cyklu życia produktu.

Wykres nr 1. Cykl życia produktu



2.4.7. Finanse

Istnieją trzy podstawowe dokumenty finansowe:

- Bilans.
- Sprawozdanie z przepływów środków finansowych.
- Rachunek zysków i strat.

Przy planowanych inwestycjach należy również przedstawić budżet inwestycyjny.

2.4.7.1. Bilans

Bilans wskazuje źródła przychodów pieniężnych oraz sposób ich rozchodowania. Sporządza się go zazwyczaj raz do roku dla danego dnia (przeważnie ostatniego dnia roku rozli-

czeniuowego lub kalendarzowego).

Przedstawia on *aktywa* (to co przedsiębiorstwo posiada) i *pasywa* (zobowiązania, źródła finansowania majątku) przedsiębiorstwa.

Aktywa i pasywa powinny się równoważyć.

Przykład struktury bilansu:

Aktywa

Środki trwałe

Grunty i budynki

Urządzenia

Wyposażenie

Pojazdy mechaniczne

Wartości niematerialne i prawne

Kapitał obrotowy

Środki pieniężne (kasa, konto bankowe)

Należności

Udziały

Razem aktywa

Pasywa

Kapitał własny

Kapitał zakładowy

Zysk lub strata

Zobowiązania długoterminowe

Zadłużenie długoterminowe

Pasywa bieżące

Zobowiązania

Wierzyciele

Inne zobowiązania

Razem pasywa

2.4.7.2. Prognoza przepływów środków finansowych

Prognozy przedstawiane są zazwyczaj w odstępach miesięcznych dla zobrazowania wpływu sezonowości na przepływ środków finansowych. Celem prognozy jest obliczenie, jaka ilość pieniędzy jest konieczna dla realizacji wyznaczonych celów.

Podstawę obliczeń stanowią parametry fizyczne i dołączone do nich wartości.

Przykładowe parametry wpływów:

- Sprzedaż towarów i usług
- Kredyt, pożyczki

Przykładowe parametry wydatków:

- Wynagrodzenia
- Podatki i składki na ubezpieczenie społeczne
- Podatek VAT
- Wierzyciele
- Odsetki
- Podatek dochodowy
- Dywidenda

Zasada konstrukcji zestawienia przepływów pieniężnych uwzględnia cztery podstawowe elementy:

- Początkowy stan środków pieniężnych
- Wpływy
- Wydatki
- Saldo środków pieniężnych

Stan salda środków pieniężnych na koniec danego okresu oblicza się ze wzoru:

SALDO = początkowy stan środków pieniężnych + wpływy - wydatki

Saldo określa równocześnie stan początkowy środków pieniężnych w następnym okresie.

2.4.7.3. Rachunek zysków i strat

Jest to różnica pomiędzy wpływami a wydatkami, osiągniętymi w określonym czasie. Pokazuje więc czy przedsiębiorstwo osiągnęło zysk, czy przyniosło stratę.

Przykładowe parametry rachunku zysków i strat

Przychody:

Z działalności hotelowej (cena x wielkość sprzedaży)

Z działalności gastronomicznej

Z innej działalności

Razem przychody

W rachunku wyników umieszcza się jedynie przychody netto, a więc po odjęciu obowiązkowych obciążeń (np. podatek VAT).

Podatek VAT:

Z działalności hotelowej

Z działalności gastronomicznej

Z innej działalności

Razem podatek VAT

Przychody netto = przychody – VAT

Koszty zmienne:

Surowców i materiałów wykorzystanych bezpośrednio w procesie produkcji

Energii na potrzeby produkcji

Płac pracowników produkcji wraz z narzutami

Usługi obce (telekomunikacyjne, remontowe, transportowe)

Inne (marketing, promocja, reklama)

Razem koszty zmienne

Marża brutto (zysk brutto) = przychody netto – koszty zmienne

Poziom marży brutto powinien zapewnić pokrycie kosztów stałych oraz planowanego zysku. Koszty stałe nie zależą od wielkości produkcji.

Koszty stałe:

Zarządu

Utrzymania firmy

Finansowe

Amortyzacji i inne

Razem koszty stałe

Zysk operacyjny = marża brutto – koszty stałe bez kosztów finansowych i amortyzacji

Zysk przed potrąceniem kosztów finansowych = zysk operacyjny – amortyzacja

Zysk brutto = zysk przed potrąceniem kosztów finansowych – koszty finansowe

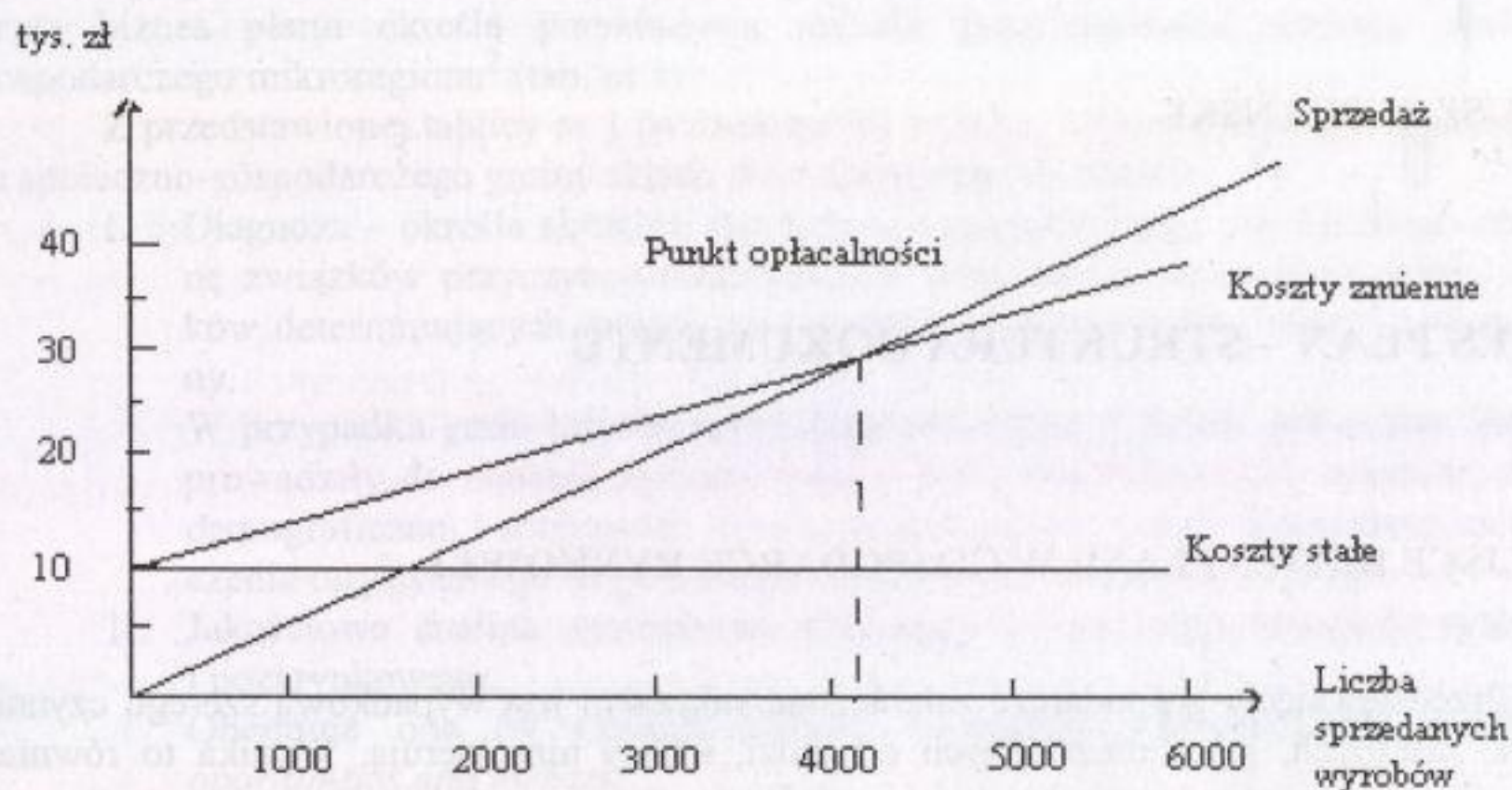
Zysk netto = zysk brutto – podatek dochodowy

2.4.8. Analiza punktu opłacalności

Analiza punktu opłacalności jest bardzo ważną częścią biznes planu. Punkt opłacalności można wyznaczyć graficznie, lub obliczyć na podstawie wzoru. Do wyznaczenia punktu opłacalności potrzebne są dane: koszty stałe, cena sprzedaży i koszty jednostkowe zmienne.

W formie graficznej oś pionowa przedstawia wartość sprzedaży oraz koszty, oś pozioma natomiast liczbę sprzedanych wyrobów. Linia pozioma, równoległa do ilości sprzedanych jednostek pokazuje koszty stałe. Prosta poprowadzona od punktu początku kosztów stałych obrazuje koszty zmienne. Linię sprzedaży wyznaczają punkty z przemnożenia liczby sprzedanych jednostek przez ich cenę. Punkt przecięcia linii sprzedaży z linią kosztów zmiennych wyznacza punkt opłacalności. Każda sprzedana jednostka powyżej tego punktu przyniesie zysk (przychody ze sprzedaży pokryją koszty stałe i zmienne).

Wykres nr 2. Punkt opłacalności inwestycji



Punkt opłacalności można także obliczyć według następującego wzoru:

$$\text{Punkt opłacalności} = \frac{\text{koszty stałe}}{\text{cena sprzedaży} - \text{koszty jednostkowe zmienne}}$$

TADEUSZ BURZYŃSKI

BIZNES PLAN – STRUKTURA DOKUMENTU

1. MIEJSCE BIZNES PLANU W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Przedsięwzięcie gospodarcze zakończone sukcesem jest wypadkową szeregu czynników tak zależnych, jak i niezależnych od ludzi, którzy nim kierują. Wynika to również z faktu, że na procesy gospodarcze ma wpływ szereg czynników tzw. wewnętrznych (w ramach danej struktury) jak zewnętrznych, określanых jako tzw. otoczenie.

Instrumentem bardzo szeroko stosowanym w praktyce krajów o gospodarce rynkowej jest tzw. biznes plan czyli inaczej określając plan biznesowy lub plan gospodarczy. Jest on sporządzany w przypadkach¹:

1. zakładania nowego przedsiębiorstwa,
2. fuzjach i przejmowaniu jednych przedsiębiorstw przez inne,
3. w krytycznych lub przełomowych momentach rozwoju przedsiębiorstwa (rozbudowa, zmiana profilu, modernizacja, itp.),
4. starania o uzyskanie pożyczki z banku lub uzyskania środków finansowych od dysponentów tzw. kapitału hazardowego.

Biznes plan jest – ogólnie rzecz biorąc – dokumentem pisemnym, który w sposób syntetyczny i uporządkowany charakteryzuje przedsięwzięcia rozwojowe, warunki i możliwości ich realizacji oraz spodziewane efekty finansowe. Najczęściej jest on sporządzany na potrzeby zewnętrzne. Najbardziej popularny jest biznes plan dla przedsiębiorstw, pozwalający lepiej zarządzać własnym przedsiębiorstwem.

Biorąc pod uwagę specyfikę polskiej gospodarki, będącej w tzw. okresie przejściowym do gospodarki rynkowej, i wynikających z niej uwarunkowań gospodarki turystycznej, drugim obszarem koniecznym do tworzenia biznes planów (oprócz przedsiębiorstw) są gminy i miejscowości turystyczne. A właściwie rzecz ujmując, konkretnie przedsięwzięcia gospodarcze, związane z rozwojem gospodarki turystycznej. Zdecydowana większość przykładów formułowania biznes planów dotyczy już istniejących przedsiębiorstw i proponowanych zmian ich dalszej działalności. Problem stopnia opłacalności przedsięwzięć w mikrostrukturach lokalnych o małej elastyczności strategii rozwoju jest zagadnieniem bardzo złożonym. Wynika to z faktu, że na dwie podstawowe kategorie biznes planu – wartości sprzedaży i koszty uzyskania sprzedaży – ma wpływ szereg uwarunkowań natury politycznej, społecznej i gospodarczej. Ponadto – co nie jest bez znaczenia – złożoność problematyki związanej

¹ B. Mróz: Business plan albo jak planować w gospodarce rynkowej, Firma nr 3/1991 s. 28 – 30.

z organizacją i obsługą ruchu podróżniczego jest bardziej różnorodna, a co za tym idzie wszelkie analizy są bardziej skomplikowane.

Aby w sposób przejrzysty określić opłacalność przedsięwzięć turystycznych w gminie, musi być jasno sprecyzowany program rozwoju gospodarczego i społecznego danego regionu turystycznego. Trudno np. programować rozwój turystyki, jeżeli alternatywne rodzaje działalności gospodarczej stanowią dziedziny trwale degradujące środowisko naturalne. Miejsce i rolę biznes planu określa przykładowa metoda programowania rozwoju społeczno-gospodarczego mikroregionu² (tab. nr 1).

Z przedstawionej tablicy nr 1 (w załączeniu) wynika, że przykładowy program rozwoju społeczno-gospodarczego gminy składa się z następujących części:

- I. Diagnoza – określa aktualny stan rozwoju gospodarczego i społecznego oraz ocenę związków przyczynowo-skutkowych, współzależności rozwojowych, czynników determinujących rozwój oraz problemy krytyczne dla rozwoju badanej gminy.

W przypadku gmin turystycznych diagnoza winna wyjaśnić przyczyny, które doprowadziły do obecnej sytuacji wraz z pełną charakterystyką zasobów, sytuacji demograficznej i społecznej. Oceny marketingowej należy dokonywać na tle otoczenia turystycznego, regionalnego, krajowego i międzynarodowego.

- II. Jakościowa analiza strategiczna mikroregionu oraz jego otoczenia rynkowego i pozarynkowego.

Obejmuje ona (w ramach SWOT – analizy: *strenghts and weaknesses, oportunities and threats*)

Mocne strony: ogniwa wiodące w strukturze gospodarczej, walory naturalne, surowce, zagospodarowanie infrastrukturalne, kadry,

Słabe strony: dostępność komunikacyjna, monofunkcyjność struktury gospodarczej, braki w infrastrukturze, kadry itp.,

Szansę i możliwości: korzyści jakie można uzyskać z rozwijania gospodarki turystycznej.

Zagrożenia: ewentualne trudności mogące się pojawić w realizacji zamierzonych celów (ograniczoność popytu, brak środków finansowych, nieskuteczna reklama, promocja, brak skutecznych mechanizmów ekonomiczno-finansowych, recesja, sytuacja polityczna w kraju i regionie).

Ta część analizy uzupełniona jest o ocenę systemu wzajemnych oddziaływań między gminą, a jej otoczeniem rynkowym i społecznym (TOWS) np. konkurencyjność obszarów turystycznych, znajdujących się w pobliżu obszaru badanego. Jednocześnie ta część programu rozwoju jest uzupełniona o scenariusze prawdopodobnych możliwości rozwoju. Przykładowo, biorąc pod uwagę specyfikę danego mikroregionu turystycznego, głównym zadaniem gospodarczym regionu może być rozwój: gospodarki żywnościowej, zagospodarowania turystycznego, rzemiosła i usług. Przy czym zakłada się - z reguły – optymistyczny wariant rozwoju gminy.

- III. Strategiczne drzewo celów rozwoju gospodarczego i społecznego mikroregionu. W oparciu o makrocele – rozwój gospodarki lokalnej poprzez rozwój usług turystycznych – formułuje się cele szczegółowe np.: rozbudowa bazy rekreacyjnej, modernizacja bazy noclegowej, prywatyzacja zakładowej bazy wczasowej na terenie gminy, przyciągnięcie kapitału zewnętrznego (krajowego i zagranicznego). Jednocześnie drzewo celów zawiera środki i warunki działania.

² A. Prusek: Strategiczny program rozwoju społecznego i gospodarczego na szczeblu lokalnym, AE w Krakowie 1993.

IV. – V. Strategiczny program rozwoju gospodarczego i społecznego gminy – stanowi przede wszystkim wskaźniki oceny elementów drzewa celów, wśród których jednym z jego elementów jest biznes plan, jako kryterium podejmowania decyzji w ramach strategii rozwoju gminy. Jest to o tyle ważne, że z chwilą gdy gmina zdecyduje się rozwijać funkcje turystyczne, to wówczas szereg decyzji strategicznych będzie temu podporządkowanych – np. niższe ceny ziemi, ulgi podatkowe, rozwój infrastruktury (woda, prąd, ścieki), pomoc w kształceniu kadr, nakłady na promocję turystyczną gminy. Te elementy z kolei mają wpływ na takie kategorie finansowe biznes planu jak sprzedaż, koszty, procent wykorzystania obiektu, ceny usług, itp.

Z powyższego można stwierdzić, że aby przystąpić do budowy biznes planu pojedynczego przedsięwzięcia należy wcześniej dokonać analizy:

- programu rozwoju społeczno-gospodarczego gminy,
- zasad tworzenia i kierunków wydatkowania budżetu gminy,
- planu przestrzennego zagospodarowania.

Program rozwoju gminy oraz opracowane na jego podstawie programy operacyjne i problemowo-celowe stanowią:

- 1) podstawę wprowadzenia ładu do decyzji bieżących,
- 2) wizję przyszłości gminy oraz cele i środki ich realizacji,
- 3) dowód stwierdzający zaangażowanie społeczności lokalnej (władz i ludności) w rozwój swojej gminy,
- 4) ofertę dla władz regionalnych i państwowych oraz kół biznesu i kapitału co do możliwości zaangażowania się w rozwój gminy. Dobrze opracowany program rozwoju mikroregionu zawiera najważniejsze informacje marketingowe, strategiczne i jednocześnie określa przewidywaną efektywność podejmowanych i planowanych działań gospodarczych,
- 5) dokument wymagany przez instytucje międzynarodowe, rządowe, krajowe przy ubieganiu się o środki na rozwój regionalny, rozwój prywatnej przedsiębiorczości, kredyty na restrukturyzację gospodarki,
- 6) podstawę przy opracowaniu prospektu gminy dla celów marketingowych i reklamowych.

2. UKŁAD STRUKTURALNY BIZNES PLANU

Zdecydowana większość biznes planów dotyczy przedsięwzięć, które mają być realizowane w ramach istniejących przedsiębiorstw. Wynika to głównie z przykładów zaczerpniętych z literatury zagranicznej. W warunkach polskich największe zapotrzebowanie na tego typu opracowania dotyczą przedsięwzięć związanych z zakupem części lub całości przedsiębiorstwa, restrukturyzacji przedsiębiorstw, przekształceń własnościowych oraz ubiegania się o kredyty bankowe. Szczególnie biznes plan opracowany według standardów zachodnich wymagany jest przy składaniu wniosku o kredyt w bankach i instytucjach finansowych państw Wspólnot Europejskich. Wymogi, jakie stawia się przed biznes planem w warunkach rozwojowych danej gospodarki krajowej, są zdecydowanie łagodniejsze (mniejszy stopień szczegółowości), niż w sytuacji gdy w danym kraju występuje recesja gospodarcza. Aktualnie w Polsce – mimo oznak lekkiego wzrostu produkcji – występuje recesja gospodarcza.

Uważam, że o kierunkach rozwoju turystyki polskiej zadecydują kierunki rozwoju gospodarki turystycznej w gminach i miejscowościach turystycznych. Wszelkie zamierzenia związane z rozwojem turystyki w układzie lokalnym muszą być powiązane z koniecznością

dokonania analiz celowości i opłacalności podejmowanych decyzji – czyli biznes planu. Problematyka rozwoju gospodarki turystycznej, jej interdyscyplinarny charakter, różnorodność uwarunkowań jej funkcjonowania oraz trudna przewidywalność zjawisk związanych z rynkiem turystycznym, a co za tym idzie niepewność i ryzyko podejmowanych decyzji rozwojowych powodują, że opracowanie biznes planu w wielu przypadkach jest niezwykle trudne, chociaż wiadomo, że konieczne. O ile w dużych miastach (Warszawa, Kraków, Poznań, Gdańsk) opracowanie biznes planu np. dla hotelarstwa nie nastręcza trudności, o tyle w małych miejscowościach turystycznych tego typu analizy muszą uwzględniać różnorodne uwarunkowania rozwoju turystyki na danym terenie.

Biorąc pod uwagę tendencje, jakie w najbliższych latach będą występować w gospodarce turystycznej na szczeblu lokalnym uważam, że opracowywanie biznes planów dla różnego typu przedsięwzięć turystycznych będzie konieczne ze względu na:

- 1) działalność modernizacyjną już istniejących obiektów, wynikającą ze zwiększonych wymagań turystów (gości) odwiedzających dany region,
- 2) różnorodność potrzeb osób, które chcielibyśmy aby przyjechały do naszego regionu w ramach działalności marketingowej (np. inwestycje z zakresu ochrony środowiska, infrastruktura techniczna oraz baza rekreacyjna: wyciągi narciarskie, korty tenisowe, baseny, trasy biegowe),
- 3) przekształcenia własnościowe już istniejącej bazy materialnej – zakładowych ośrodków wypoczynkowych,
- 4) możliwość (ewentualna) uzyskania kredytów niskooprocentowanych z Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (prawdopodobnie – przybliżona kwota ok. 200 mln USD) dla małych i średnich przedsięwzięć w turystyce,
- 5) rozwój gospodarczy na szczeblu lokalnym będzie opierał się w większym zakresie na rozwoju usług turystycznych, niż jest to obecnie.

Polski rynek turystyczny, jego zdolność do zaspokajania różnorodnych potrzeb turysty krajowego i zagranicznego wymaga szeregu inwestycji o charakterze substytucyjnym i komplementarnym. Szczególnie małe przedsięwzięcia (generalnie występuje tutaj bardzo duże niedoinwestowanie i zapotrzebowanie jednocześnie) w turystyce i rekreacji są rentowne – o szybkim czasookresie zwrotu nakładów inwestycyjnych.

W oparciu o literaturę przedmiotu oraz realne przykłady można stwierdzić, że nie ma jednolitej struktury biznes planów. Układ opracowywanych biznes planów uzależniony jest od celu, wymogów zewnętrznych jak również kwalifikacji osób, które wykonują tego typu opracowania. Typowy układ treści z reguły wygląda następująco:

1. Streszczenie – krótkie, zwięzłe, rzeczowe, opracowywane z reguły na końcu.
2. Historia przedsiębiorstwa – krótka, ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa oraz jego najważniejsze sukcesy,
3. Proces produkcyjny – przedmiot działalności, majątek produkcyjny, charakterystyka (technologiczna i kosztowa) procesu produkcyjnego.
4. Personel – wielkość i struktura zatrudnienia, płace i świadczenia społeczne, rola związków zawodowych, udział kosztów siły roboczej w kosztach wytwarzania.
5. Produkty (usługi) wytwarzane przez przedsiębiorstwo – cechy, zalety i wady produktu, cena, jakość i rentowność produktu.
6. Marketing i sprzedaż – charakterystyka rynku, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, kanały dystrybucji, sposoby prowadzenia promocji.
7. Konkurencja – pozycja przedsiębiorstwa na tle konkurencji, atuty i słabe punkty przedsiębiorstw na tle konkurencji, porównania cen i produktu przedsiębiorstwa i konkurencji.
8. Badania i rozwój – wydatki na badania, liczba i kwalifikacje osób zatrudnionych

w komórkach badawczych, procent sprzedaży uzyskanej dzięki nakładom na badania, zewnętrzne fundusze na badania.

9. Zarządzanie – struktura organizacyjna przedsiębiorstw, plan zwiększania zysku, zasady wynagradzania kadry kierowniczej, kwalifikacje i morale pracowników, potencjał innowacyjny przedsiębiorstw.
10. Raporty finansowe – bilans przedsiębiorstw, plany na najbliższe 5 lat (*cash-flows*), zasady księgowania, wielkość i struktura sprzedaży, kosztów i wydatków związanych ze sprzedażą, podatki i zysk (przed i po opodatkowaniu), wskaźniki rentowności.
11. Kapitał założycielski – liczba akcji zwykłych i uprzywilejowanych, ważniejsze transakcje głównych akcjonariuszy.
12. Zadłużenie i jego struktura – nazwa i siedziba banku obsługującego, pożyczki długoterminowe i ich oprocentowanie, inne zobowiązania, wskaźnik obciążenia zadłużeń (zadłużenie do kapitału zakładowego).
13. Załączniki.

Powyżej przedstawiony układ dotyczy przedsiębiorstwa już istniejącego o bardzo rozbudowanej części informacyjnej, obejmującej przeszłość i stan obecny firmy. Strukturę biznes planu – bardziej uniwersalną i syntetyczną można przedstawić w sposób następujący³:

1. Informacje na temat obecnego statusu firmy.
2. Ogólny opis przedsięwzięcia.
3. Wiarygodność firmy.
4. Strategia przedsięwzięcia.
5. Wymagane środki.
6. Oczekiwane korzyści.
7. Wymagane przychody pieniężne.
8. Stosowane miary i wyznaczniki.

Ta struktura biznes planu bardziej jest przydatna w przypadku analizy pojedynczych przedsięwzięć, jakich podejmują się małe i średnie przedsiębiorstwa. Zaletą tego układu jest czytelność struktury oraz możliwość budowy planu zwięzłego i komplementarnego (najważniejsze informacje zawarte w głównym dokumencie, a dane szczegółowe umieszczone w załącznikach).

W przypadku turystyki, biznes plan będzie dotyczył bazy noclegowej i gastronomicznej oraz urządzeń rekreacyjnych. W bardzo wielu przypadkach przedsiębiorstwo będzie powstawało na bazie już istniejących obiektów (jeden lub więcej właścicieli). Nowe duże inwestycje w gminach turystycznych będą w okresie recesji raczej rzadkością. Jedynie – uważam to za jedno z podstawowych zadań stojących przed polską turystyką – występować będą inwestycje wspólne, związane z powstawaniem urządzeń rekreacyjnych. Będzie to jedynie baza komplementarna w stosunku do już istniejącego zagospodarowania.

W początkowym okresie występowania ożywienia w gospodarce polskiej następować będzie wzrost popytu na usługi turystyczne. Wzrost zapotrzebowania na rynku może dopiero spowodować odczuwalny wzrost inwestycji.

Dla potrzeb turystyki w gminach i miejscowościach turystycznych uważam, że najbardziej wskazany będzie następujący układ strukturalny biznes planu (dla obiektów turystycznych już istniejących, przeznaczonych do sprzedaży oraz niewielkich komplementarnych inwestycji np. wyciągi narciarskie, korty tenisowe).

I. STRESZCZENIE

³ J. P. Gieorgica, M. Grochowski: Biznes plan. W: Gmina, Przedsiębiorczość, Promocja, Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego 7/40/, W-wa 1992.

- II. OPIS PRZEDSIĘWZIĘCIA
- III. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE
- IV. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE
- V. PLAN DZIAŁANIA
- VI. WNIOSKI
- VII. ZAŁĄCZNIKI

Powyższy układ odbiega od struktury biznes planu stosowanej powszechnie. Wynika on z różnorodności czynników, które w sposób pośredni i bezpośredni mają wpływ na konstrukcję biznes planu. Należy zaznaczyć, że w Polsce brak jest obecnie tej części badań rynkowych, które dotyczą popytu turystycznego. Dzisiaj jest niezwykle trudno odpowiedzieć na pytanie: czy i kiedy określony segment rynku skłonny jest przyjechać na odpoczynek do konkretnej miejscowości turystycznej czy gminy. Analizy opierają się raczej na analizach popytu efektywnego oraz prognozach, uwzględniających zmieniające się tendencje w preferencjach turystycznych społeczeństwa.

I. STRESZCZENIE

Opracowuje się zwykle po napisaniu pozostałych elementów biznes planu. Streszczenie musi być napisane jasno, czytelnie i skrótowo, ponieważ zapoznaje czytających z zawartością biznes planu i obejmuje:

1. Cel sporządzenia planu.
2. Podstawowe cele przedsięwzięcia.
3. Streszczenie opisu przedsięwzięcia.
4. Streszczenie planu marketingowego.
5. Streszczenie zasad funkcjonowania.
6. Zestawienie najważniejszych elementów planów finansowych (np. sprzedaż, zyski w okresie 3 – 5 lat).

II. OPIS PRZEDSIĘWZIĘCIA

1. Charakterystyka firmy (dane finansowe, osiągnięcia i sukcesy rynkowe, stan prawny, zakres prowadzonej działalności). Tę część rozbudowuje się w sytuacji, gdy firma stara się o kredyt bankowy lub na wyraźne życzenie kontrahenta.
2. Ogólny opis przedsięwzięcia (cel strategiczny oraz cele cząstkowe w określonym przedziale czasowym).
3. Opis produktu turystycznego (stan istniejący oraz planowana modernizacja, atrakcyjność, konkurencyjność, nowe produkty, logo, badanie i rozwój produktu) – zalety i wady.
4. Strategia przedsięwzięcia – charakterystyka przyszłego klienta, czy przedsięwzięcie będzie opłacalne, możliwe warianty postępowania.
5. Potencjalne możliwości osiągnięcia sukcesu.
6. Czynniki ryzyka.

III. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

1. Kierunki rozwoju turystyki w Polsce – stan i perspektywy.
2. Analiza funkcjonowania gospodarki turystycznej w Polsce.
3. Rola małego przedsiębiorstwa w gospodarce turystycznej.

4. Program rozwoju gospodarki turystycznej w gminie (tab. 1).
5. Strategia rozwoju gospodarczego w gminie (tab. 3).
6. Tendencje rozwoju turystyki w Polsce (krajowej i zagranicznej przyjazdowej).
7. Czynniki określające popyt na rynku turystycznym.
8. Segmenty rynku i ich charakterystyka.
9. Polityka pieniężna i podatkowa a gospodarka turystyczna.
10. Ułatwienia lokalne (ulgi, infrastruktura).
11. Konkurencja na lokalnym rynku turystycznym.
12. Wykaz niezbędnych licencji, zezwoleń i przepisów.

IV. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE

1. Lokalizacja.
2. Wykaz przyszłych potrzeb.
3. Koszty związane z lokalizacją.
4. Kooperacja i dostawcy.
5. Struktura organizacyjna firmy (przedsięwzięcia).
6. Zapotrzebowanie na kadry i ich koszty.
7. Doradcy z zewnątrz (bank, księgowy, adwokat).
8. Określenie formy własności przedsięwzięcia.
9. Sprzedaż, koszty i zyski przedsięwzięcia.
10. Źródła finansowania przedsięwzięcia.
11. Szanse i zagrożenia.
12. Marketing i sprzedaż.

V. PLAN DZIAŁANIA

1. Unowocześnienie produktu turystycznego ukierunkowanego na przyszłego klienta i działania konkurencji.
2. Strategia marketingowa i sprzedaż.
3. Jakość usług i polityka cenowa.
4. System prowizji i upustów cenowych w sezonie i w okresie międzysezonowym.
5. Metody zwiększenia sprzedaży w okresach zmniejszonego popytu na usługi turystyczne.
6. Reklama i promocja usług turystycznych.
7. Analiza kosztów świadczenia usług i kosztów sprzedaży.
8. System podnoszenia kwalifikacji pracowników.
9. Doskonalenie struktur zarządzania.
10. Kontrola ryzyka.
11. Kierowanie finansami z podstawowymi wskaźnikami (tab. 2).
12. Metody zwiększenia zysku.
13. Modernizacja i inwestycje.
14. Analiza wrażliwości rynku.

VI. WNIOSKI

1. Potrzeby i wymagania realizacji planu przedsięwzięcia (technologiczne, marketingowe, finansowe).
2. Działania krótko, średnio i długoterminowe.

3. Osoby odpowiedzialne.

4. Współpraca lokalna.

VII. ZAŁĄCZNIKI (tabele, wykresy, dane statystyczne, obliczenia).

1. Harmonogram realizacji planu.

2. Prognozy finansowe (rachunek strat i zysków, ustalenie przepływu gotówki, źródło i przeznaczenie funduszy, arkusze finansowe, założenia do prognozy wyników finansowych).

3. WNIOSKI Z OPRACOWANIA

1. Corocznie dokonywać na szczeblu centralnym (największe doświadczenia ma Instytut Turystyki) analiz ekonomicznych gospodarki turystycznej potrzebnych do opracowania biznes planów, a dotyczących uwarunkowań zewnętrznych kształtujących stosunki ekonomiczne w turystyce.

2. Popierać – zarówno przez UKFiT jak i Wojewodów – analizy strategii rozwoju gospodarczego gmin i miejscowości turystycznych. Są one jednym z elementów pozytywnych ocen planowania rozwoju turystyki w gminie.

3. Dokonać próby opracowania biznes planów, których celem jest utrzymanie i wzrost zatrudnienia oraz aktywizacja dziedzin komplementarnych do usług turystycznych (rzemiosło, rolnictwo, usługi), a te cele biznes planu są bardzo często pomijane.

4. Wspólnie z GUS opracować, w ramach części dotyczącej gospodarki turystycznej, następujące rodzaje wskaźników ekonomicznych:

- a) wielkość i struktura sprzedaży usług turystycznych wg rodzajów działalności,
- b) wielkość i struktura kosztów usług turystycznych w układzie funkcjonalnym i rodzajowym,
- c) ceny usług turystycznych,
- d) rentowność usług turystycznych wg rodzajów działalności.

5. Integralną częścią biznes planów przedsięwzięć inwestycyjnych są kredyty i gwarancje kredytowe.

Należy – moim zdaniem – opracować system udzielania gwarancji kredytowych na inwestycje turystyczne – możliwości: Towarzystwo Ubezpieczeń Turystycznych „ATU”, Fundusz Gwarancyjny lub gwarancje Agencji Rozwoju Turystyki w Polsce (Narodowa Organizacja Turystyczna).

6. Opracować materiały szkoleniowe dla pracowników i działaczy samorządowych, które uwzględniałyby:

- a) podstawowe wiadomości z zakresu gospodarki turystycznej,
- b) budżet gminy,
- c) podatki stosowane w gminie,
- d) kompetencje decyzyjne gminy,
- e) licencje, zezwolenia i przepisy prawne, obowiązujące w procesie świadczenia usług turystycznych i komplementarnych (gastronomia, ochrona środowiska, gospodarka komunalna).

7. Wystąpić z inicjatywą powołania przy Zarządach Gmin komórki administracyj-

nej, która gromadziłaby bank danych dla inwestorów w gminie (m.in. dla potrzeb planowania przestrzennego oraz biznes planów i instytucji zawodowo kojarzących interesy inwestorów).

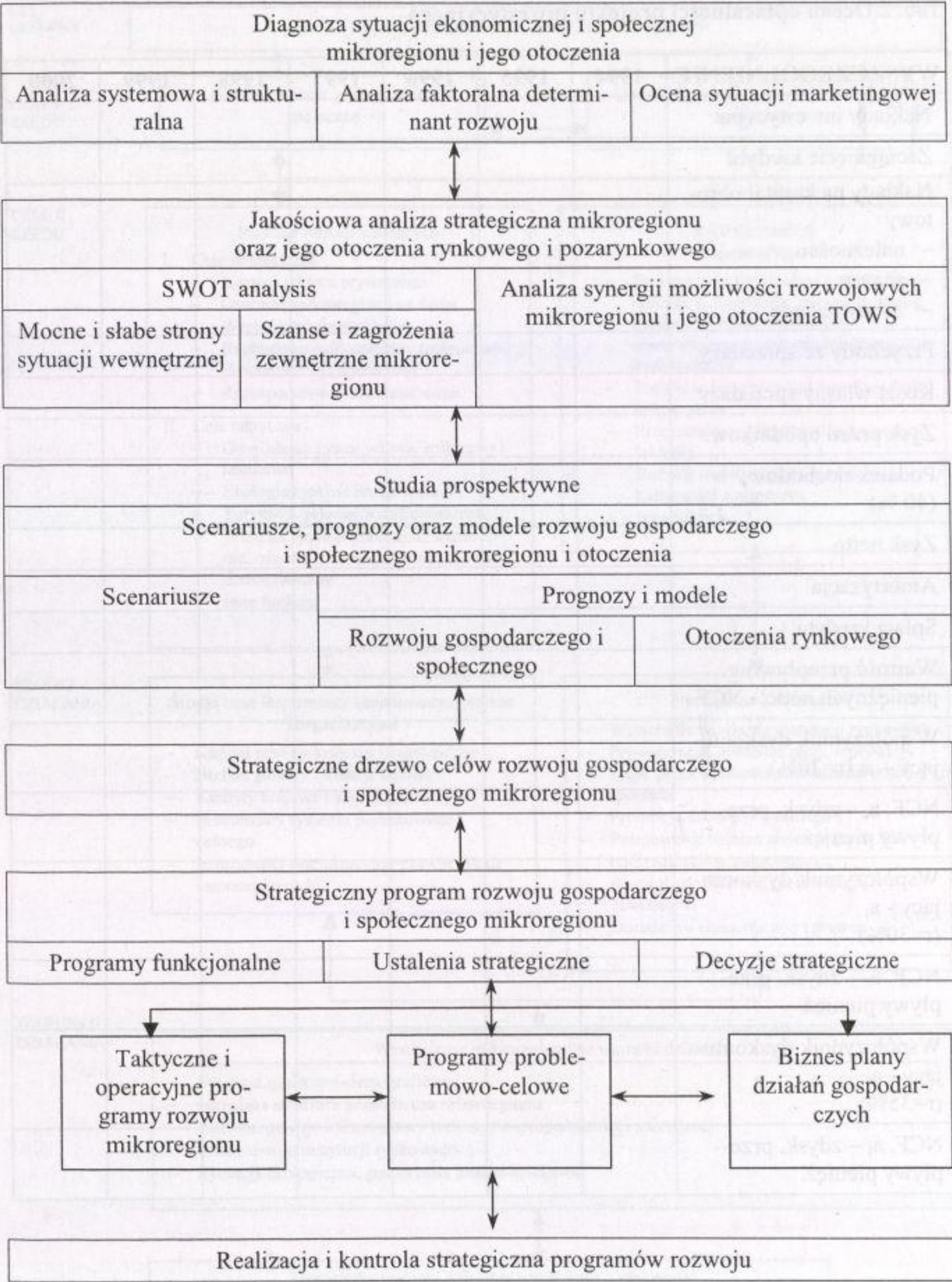
8. Prowadzić stałe badania opłacalności przedsięwzięć w gospodarce turystycznej związanej z:

- a) przekształceniami bazy materialnej,
- b) inwestycjami modernizacyjnymi,
- c) inwestycjami szybkorentującymi się (baza rekreacyjna).

Rachunek opłacalności należy prowadzić w walucie krajowej i walutach wymiennalnych (DM, USD).

Przykłady opłacalności inwestycji turystycznych propagować poprzez zagraniczne środki informacyjne.

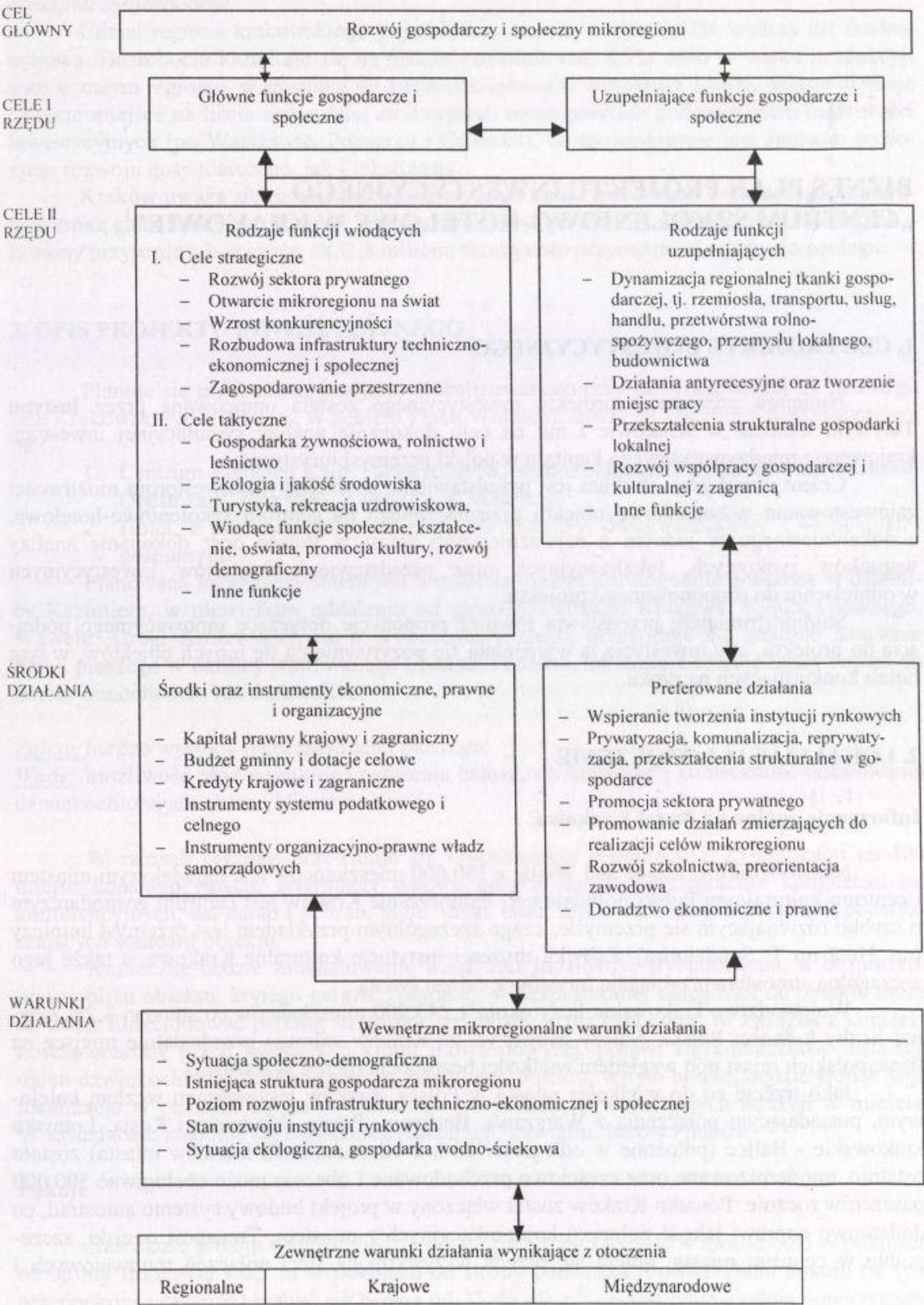
Tab.1. .Metodyka programowania rozwoju gospodarczego i społecznego mikroregionu



Tab. 2. Ocena opłacalności projektu inwestycyjnego

WYSZCZEGÓLNIENIE	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nakłady inwestycyjne							
Zaciągnięcie kredytu							
Nakłady na kapitał obrotowy							
– należności							
– zapasy							
– zobowiązania							
Przychody ze sprzedaży							
Koszt własny sprzedaży							
Zysk przed opodatkow.							
Podatek dochodowy (40 %)							
Zysk netto							
Amortyzacja							
Splata kredytu							
Wartość przepływów. pieniężnych netto - NCF							
Współczynnik dyskontujący - a_t ($r=20\%$)							
NCF. a_t - zdysk. przepływy pienięż.							
Współczynnik dyskontujący - a_t ($r=30\%$)							
NCF. a_t - zdysk. przepływy pienięż.							
Współczynnik dyskontujący - a_t ($r=35\%$)							
NCF. a_t - zdysk. przepływy pienięż.							

Tab. 3. Strategiczne drzewo celów rozwoju gospodarczego i społecznego mikroregionu



BIZNES PLAN PROJEKTU INWESTYCYJNEGO „CENTRUM SZKOLENIOWO-HOTELOWE W KRAKOWIE”¹

1. CEL PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Niniejsza prezentacja projektu inwestycyjnego została opracowana przez Instytut Turystyki Oddział w Krakowie i ma na celu dokonanie analizy symulacyjnej inwestycji krajowego i międzynarodowego kapitału w polski przemysł turystyczny.

Celem niniejszego studium jest przedstawienie potencjalnym inwestorom możliwości zainwestowania w rozbudowę obiektu przeznaczonego na centrum szkoleniowo-hotelowe, a zlokalizowanego w jednym z najważniejszych miast w Polsce oraz dokonanie analizy warunków rynkowych, lokalizacyjnych oraz przedstawienie kryteriów inwestycyjnych w odniesieniu do proponowanego projektu.

Studium niniejsze przedstawia również propozycje dotyczące innowacyjnego podejścia do projektu, aby inwestycja ta wyróżniała się pozytywnie na tle innych obiektów, w tym hoteli konkurujących na rynku.

2. LOKALIZACJA I OTOCZENIE

Informacje ogólne na temat Krakowa

Miasto Kraków, leżące nad Wisłą, z 750.000 mieszkańców jest największym miastem i centrum kulturalnym Polski południowej. Jednocześnie Kraków jest centrum gospodarczym o szybko rozwijającym się przemyśle, czego szczególnym przykładem jest przemysł hutniczy (np. Huta im T. Sendzimira). Zabytki, muzea i instytucje kulturalne Krakowa, a także jego szczególna atmosfera przyciągają turystów z całego świata.

Województwo krakowskie liczy około 1.243.900 mieszkańców co stanowi 3,2% łącznej liczby ludności Polski. Należy zauważyć, że Kraków zajmuje przedostatnie miejsce na liście polskich miast pod względem wielkości bezrobocia (przed Warszawą).

Jako trzecie co do wielkości miasto w Polsce, Kraków jest ważnym węzłem kolejowym, posiadającym połączenia z Warszawą, Berlinem, Pragą, Wiedniem i Rosją. Lotnisko krakowskie - Balice (położone w odległości 10 km od zachodnich krańców miasta) zostało ostatnio zmodernizowane oraz częściowo przebudowane i obecnie może obsługiwać 500.000 pasażerów rocznie. Ponadto Kraków został włączony w projekt budowy systemu autostrad, co dodatkowo poprawi jakość połączeń komunikacyjnych z miastem. Transport miejski, szczególnie w centrum miasta, opiera się przede wszystkim na sieci połączeń tramwajowych i

¹ Opracowany w październiku 1998 roku

autobusowych, chociaż wiele spośród hoteli krakowskich i lotnisko oferują usługi w zakresie wynajmu samochodów.

Udział regionu krakowskiego w produkcji krajowym jest o 61% wyższy niż średnia krajowa. Bezrobocie kształtuje się na niskim poziomie tzn. 8,3% osób w wieku produkcyjnym w całym regionie, w stosunku do średniej krajowej w wysokości 17,6%. Miasto zajmuje czwarte miejsce na liście najbardziej atrakcyjnych miast polskich pod względem możliwości inwestycyjnych (po Warszawie, Poznaniu i Gdańsku), co spowodowane jest zarówno poziomem rozwoju gospodarczego, jak i lokalizacją.

Kraków uważa się za najbardziej turystycznie atrakcyjne miasto w Polsce, gdyż oferuje szeroką gamę tras turystycznych, teatrów, muzeów, itp. W 1997 r. Kraków odwiedziło ok. 4 miliony przyjezdnych, z czego ok. 1,8 miliona skorzystało przynajmniej z jednego noclegu.

3. OPIS PROJEKTU INWESTYCYJNEGO

Planuje się przebudowę budynku zlokalizowanego przy ul. Krakowskiej 29 (u zbiegu ulic Krakowskiej i Węglowej, w pobliżu Placu Wolnica), dawnego zajazdu, z przeznaczeniem na :

1. Centrum Edukacji Kadr Turystycznych, będące członkiem afiliowanym Światowej Organizacji Turystyki, z siedzibą w Madrycie
2. Hotel, z przeznaczeniem na hotel szkoleniowy, dwugwiazdkowy z 44 pokojami gościnnymi.

Planowana lokalizacja hotelu jest wspaniała: obiekt jest dogodnie położony w dzielnicy Kazimierz, w niewielkim oddaleniu od głównych atrakcji Krakowa: Rynku Głównego, Wawelu, Drogi Królewskiej, itd.). Wobec powyższego, przewiduje się znaczne natężenie ruchu pieszego w okolicy planowanego obiektu. Ponadto, lokalizacja oferuje łatwy dojazd do hotelu samochodem lub tramwajem.

Zalety: bardzo wysokie natężenie ruchu pieszego;

Wady: możliwość zbyt wysokiego natężenia hałasu, co spowoduje konieczność instalowania dźwiękochłonnych okien i klimatyzacji.

W ramach centrum przewiduje się uruchomienie restauracji z 25 stolikami na 100 miejsc konsumpcyjnych, serwującej typowo polskie dania, udostępnienie kompleksu sal konferencyjnych, sal narad i zebrań, pubu, drink baru, sauny oraz innych placówek podwyższających standard obiektu.

Konieczne będzie zainstalowanie wind. Jest możliwość wybudowania, w bezpośrednim pobliżu obiektu, krytego garażu. Niemniej, w bezpośredniej odległości od obiektu może od zaraz funkcjonować parking strzeżony, działający przez całą dobę. W związku z koniecznością ochrony przed hałasem, o której mowa powyżej, pojawi się konieczność instalacji okien dźwiękochłonnych. Podstawową zaletą tego obiektu, w tym hotelu, będzie jednak jego lokalizacja w centrum Krakowa i bliskość wszystkich najważniejszych atrakcji w mieście. W sąsiedztwie znajduje się cały szereg restauracji, kawiarni, barów i pubów.

Pokoje

Szerokość pokoju wynosić będzie od 5,1 do 5,6 m. Długość wyniesie 6,85 w pokojach od strony frontowej i 6,5 m w pokojach od strony podwórka. Powierzchnia pokoju (w tym przedpokoju i łazienki) wahać się będzie od 35 do 40 m², co jest odpowiednią powierzchnią dla nawet trzygwiazdkowego hotelu. Przy takim układzie zakłada się wystarczające po-

wierzchnie na pomieszczenia dla pokojowych oraz na windy, itp. Według opinii architekta istnieje możliwość zbudowania nawet 10 pokoi na poddaszu. Prawdopodobnie powierzchnia tych pokoi będzie mniejsza. Realistycznie rzecz ujmując, na tym etapie przygotowania projektu, przyjmuje się, że można zbudować w tym miejscu hotel o 44 pokojach spełniających wymogi dwóch gwiazdek (bez uwzględnienia wspomnianych wyżej 10 pokoi na poddaszu). Założenie to stanowi podstawę do analizy rentowności przedstawionej poniżej.

Piwnice

W piwnicach budynku znajdują się pomieszczenia wynajmowane podnajemcom, oraz pomieszczenia gospodarcze. Znajdzie się tu, przede wszystkim, kuchnia (o powierzchni około 65 m^2), dwa sanitariaty (oddzielnie dla klientów restauracji oraz dla uczestników spotkań i konferencji), pralnie, suszarnia i magiel (około 95 m^2), pomieszczenia magazynowe (około 70 m^2), gabinet odnowy biologicznej (sauna, solarium, gabinety masażu, itp., na powierzchni około 134 m^2), a także pomieszczenia możliwe do wykorzystania na pub, winiarnię lub inne rodzaje działalności gastronomicznej lub rozrywkowej, o powierzchni około 136 m^2 .

Wejście do hotelu i hall recepcyjny

Główne wejście do hotelu zostanie zlokalizowane w tym samym miejscu, co obecnie istniejące główne wejście do budynku, mieszczącego się przy ul. Krakowskiej. Dostępna powierzchnia jest wystarczająco duża i wystarczająca na zainstalowanie recepcji i stworzenie hallu recepcyjnego na poziomie parteru, a także na uruchomienie wspomnianej restauracji i innych placówek hotelowo - biurowych funkcjonujących na zasadzie wynajmu (bez restauracji).

Także na parterze (wraz z częścią podwórka) przewidujemy uruchomienie sali konferencyjnej o powierzchni 300 m^2 , na około 200 miejsc

Piętra mieszkalne

Pokoje gościnne zostaną ulokowane na dwóch (lub trzech) kondygnacjach, na pierwszym i drugim piętrze, oraz prawdopodobnie na poddaszu. Na pierwszym i drugim piętrze znajdować się będzie 30 pokoi 2-osobowych z łazienkami oraz 4 apartamenty. Standardowy pokój z łazienką będzie miał powierzchnię średnio od 30 do 45 m^2 , natomiast apartamenty po około 60 m^2 .

Poddasze

Na poddaszu znajdzie się 10 (lub 20 w innym wariantcie) pokoi dwuosobowych z umywalkami (łazienki na korytarzu), a także małe sale konferencyjne i narad oraz pomieszczenia administracyjne.

4. OPIS RYNKU I KONKURENCJI

Projekt utworzenia w Krakowie Centrum Edukacji Kadr Turystycznych powstał w Instytucie Turystyki Oddział w Krakowie w 1995 roku. W ramach programu Phare – Tourin I – na wniosek Prezydenta Krakowa i Wojewody Krakowskiego – zostało sfinansowane powołanie Centrum, z przeznaczeniem na szkolenia dla całej polskiej turystyki. Na wniosek Prezesa

Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki w listopadzie 1997 r. Zgromadzenie Ogólne Światowej Organizacji Turystyki przyjęło Centrum w poczet swoich członków afiliowanych. Jest to jedyna tego typu organizacja w Europie Centralnej i Wschodniej. Jako jednostka organizacyjna Instytutu Turystyki realizuje całokształt działań Rządu w zakresie szkolenia kadr turystycznych. Ponadto – jako jedyna tego typu placówka w Polsce – organizuje szkolenia w ramach zagranicznych środków pomocowych. Istnieje wstępna decyzja sekretariatu Światowej Organizacji Turystyki w sprawie organizowania kursów szkoleniowych w Krakowie dla całej Europy Centralnej i Wschodniej (jako trzeci ośrodek, po Madrycie i Meksyku) w oparciu o certyfikaty WTO.

Przy okazji świadczenia usług szkoleniowo-konferencyjnych, centrum pełnić będzie także rolę obiektu noclegowego dla osób szkolonych lub przybywających na konferencję, a także dla gości z zewnątrz. Przeanalizowano na miejscu sytuację niektórych hoteli zlokalizowanych w najbliższym sąsiedztwie planowanej inwestycji. Przeprowadzono porównanie cen i poziomu wykorzystania. Poziom wykorzystania miejsc noclegowych waha się od 50 do 80%. Wydaje się, że lokalizacja i posiadane urządzenia stanowią podstawowy czynnik decydujący o poziomie wykorzystania miejsc noclegowych. Ciekawą sprawą jest fakt, że hotele o najwyższym poziomie wykorzystania miejsc są w stanie naliczać najwyższe ceny oraz, co wykazują przeprowadzone badania, nie są zmuszane do stosowania znacznych rabatów. Hotele "Elektor" i "Francuski" są obłożone w 80%, a ceny wynajmu pokoi w tych hotelach wahają się w granicach 140 - 200 DEM, co należy porównać z najwyższą ceną netto, tzn. ceną najwyższej kategorii w Polsce, na poziomie co najmniej 130 DEM.

5. ZARZĄD

Biorąc pod uwagę fakt, że planowany obiekt prowadzić będzie zróżnicowaną działalność, w tym także hotelową i restauracyjną, zarządzanie jego zwykłą działalnością będzie stosunkowo skomplikowane. Podstawowym zadaniem zarządu będzie prowadzenie efektywnych działań marketingowych i prawidłowe prowadzenie sprzedaży. Zadaniem odpowiednich komórek będzie zapewnienie, aby zarówno obłożenie centrum szkoleniowego, hotelu, jak i średnia uzyskiwana cena za pokój osiągały satysfakcjonujący poziom, zapewniając odpowiedni wzrost wyników działalności.

Zostały nawiązane kontakty z kilkoma wielkimi, międzynarodowymi firmami menedżerskimi. Wszystkie te firmy wyraziły zainteresowanie prowadzeniem ewentualnego zarządzania hotelem zlokalizowanym w tak atrakcyjnym miejscu. Omówiono szereg możliwości, w tym kontrakty typu *franchise* oraz kontrakty menedżerskie. Kluczową kwestią jest wprowadzenie hotelu do szeregu międzynarodowych systemów rezerwacji, a ponadto konieczne są kontakty z dwoma operatorami turystycznymi wysyłającymi turystów do Polski, działającymi na najważniejszych i największych rynkach.

Sprawę współorganizowania kolejnych kursów, szkoleń i konferencji bierze na siebie Instytut Turystyki Oddział w Krakowie. Szeroką współpracę zapowiedzieli: Światowa Organizacja Turystyki z siedzibą w Madrycie, UNCTAD, z siedzibą w Genewie oraz Komisja Wspólnot Europejskich – Dyrekcja Generalna XXIII

6. PERSONEL

Jak wykazano na przedstawionej poniżej tabeli zatrudnienia, planowany poziom zatrudnienia w hotelu jest stosunkowo wysoki (jak na warunki polskie), niemniej pracownicy, zgodnie z założeniami, będą dobrze opłacani. Przy naborze kadr pracowników recepcji i działu sprzedaży jednym z najistotniejszych kryteriów będzie znajomość języków obcych.

Poniższa tabela prezentuje listę koniecznych stanowisk pracy, w podziale na centra zysku. Przedstawiono liczbę koniecznych pracowników, proponowane pensje (w skali miesiąca i roku), dodatkowe świadczenia i narzuty na płace (ZUS itp.) pokrywane przez pracodawcę (dodatkowe świadczenia i narzuty na płacę określa się jako 48% płacy miesięcznej), a także łączne koszty osobowe.

Tab. 1. Lista stanowisk pracy i wynagrodzenia

Stanowisko	Liczba osób	Brutto miesięcznie (PLN)	Liczba miesięcy	Brutto rocznie	Koszty pracodawcy (48%)	Łączne koszty płac
Hotel						
Kierownik recepcji	1	2000	12	24.000	11.520	35.520
Recepcja	4	1.500	12	72.000	34.560	106.560
Nocny portier	1	1.000	12	12.000	5.760	17.760
Portierzy	3	1.000	12	36.000	17.280	53.280
Kierownik (służba pięter)	1	1500	12	18.000	8.640	26.640
Pokojowe	6	1200	12	86.400	41.472	127.872
Konserwatorzy	2	1500	12	36.000	17.280	53.280
Obsługa pralni	2	800	12	19.200	9.216	29.416
Obsługa sal konferencyjnych	1	1500	12	18.000	8.640	26.640
Łącznie	21			321.600	154.368	475.968
Restauracja						
Pomoce kuchenne	2	1.000	12	24.000	11.520	35.520
Sprzątający	2	800	12	19.200	9.216	28.416
Kelnerzy	6	1200	12	86.400	41.472	127.872
Kucharze	4	1800	12	86.400	41.472	127.872
Barman	3	1200	12	43.200	20.736	63.936
Łącznie	17			259.200	124.416	383.616
Administracja						
Dyrektor	1	3.500	12	42.000	20.160	62.160
Zastępca dyrektora	1	2.500	12	30.000	14.400	44.400
Księgowość	2	1.500	12	36.000	17.280	53.280
Główny księgowy	1	2.500	12	30.000	14.400	44.400
Sekretariat	1	1.500	12	18.000	8.640	26.640
Administracja	3	1.800	12	64.800	31.104	95.904
Łącznie	9			220.800	105.984	326.784
Łącznie koszty osobowe	47			801.600	384.768	1.186.368

7. FINANSOWANIE

Poniższy zarys projekcji finansowej dla centrum szkoleniowo-hotelowego z dwugwiazdkowym hotelem oparty jest na proponowanej strukturze inwestycji, opracowanej na podstawie kilku określonych ośrodków kosztów i przychodów. Projekcja obejmuje okres czternastu lat, który to okres jest dłuższy o 4 lata od okresu spłaty proponowanego kredytu. Biorąc pod uwagę długość tego okresu, biznes plan należy traktować jedynie jako ogólny scenariusz, gdyż opracowanie dokładnych projekcji finansowych i budżetu jest praktycznie niemożliwe, ponieważ dalszy rozwój gospodarczy Polski nie jest możliwy do przewidzenia.

Zgodnie z założeniami, centrum szkoleniowo-hotelowe wejdzie do normalnej eksploatacji po dwuletnim okresie realizacji inwestycji. Niemniej jednak, pierwszy rok należy traktować jako okres rozruchu. Termin wejścia do eksploatacji zależeć będzie od organizacji prac budowlanych i efektywności kierownictwa. Ogólnie rzecz biorąc można założyć, że konieczny będzie sześciomiesięczny okres przygotowawczy (w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego) na zorganizowanie i skoordynowanie wszystkich kwestii technicznych i ekonomicznych. Ocenia się, że prace budowlane trwać będą dalsze szesnaście miesięcy, zanim będzie można rozpocząć normalną eksploatację.

Przy opracowywaniu analizy przyjęto stopę inflacji, w skali roku, na poziomie 8% w całym badanym okresie. Proponujemy, aby inwestor(rzy):

- posiadał tzw. 50-cio procentowy udział własny w postaci gotówki (obecnie posiadamy zapewnienia ze strony firm zainteresowanych uruchomieniem i eksploatacją części restauracyjno-gastronomicznej Centrum, oraz zapewnienia ze strony krajowych i zagranicznych firm hotelarskich). Istnieje zapowiedź uzyskania grantu finansowego ze środków pomocowych Unii Europejskiej.
- zwrócił się do zagranicznych instytucji finansowych (z krajów Europy Zachodniej) po kredyt, który zostałby wypłacony w zachodniej walucie wymiennej i spłacany również w walucie wymiennej. Ryzyko kursowe przejmie na siebie kredytobiorca. Takie rozwiązanie można uznać za odpowiednie dla obu stron. Kredytem tym zostanie sfinansowane 40% wszystkich nakładów inwestycyjnych (o ile nie zostanie uzyskany znacznie większy od zakładanego grant finansowy ze środków pomocowych UE),
- zwrócił się po kredyt do polskich banków w kwocie stanowiącej 10% wszystkich nakładów inwestycyjnych.

Zmiany kursów wymiany pomiędzy walutą zagraniczną, a polskim złotym winny być kompensowane odpowiednimi korektami cen.

Koszty inwestycji

Ocenia się, że koszty inwestycji osiągną poziom 7.920.000 PLN (bez uwzględnienia aktualnej wartości nieruchomości) przy założeniu, że zarówno w planowaniu, jak i w przypadku realizacji inwestycji wykorzysta się polską siłę roboczą, wspieraną zachodnim doświadczeniem. Koszt budowy pod klucz, w przeliczeniu na jeden pokój hotelowy, szacowany na poziomie 147 000 PLN (ok. 41 000 USD), jest nieznacznie niższy niż w przypadku budowy porównywalnego hotelu w USA i we Francji.

W krajach Europy Zachodniej koszt ten zawiera się zwykle w przedziale od 45 000 do 60 000 USD na pokój. Koszty budowy podobnych hoteli w Polsce są niższe niż podane powyżej szacunki.

Tab. 2. Podsumowanie kosztów inwestycji (w tys. PLN)

Koszty inwestycji	7 920
Koszt nieruchomości	0
Koszty budowy	4 752
Sprzęt i urządzenia	1 980
Meble, EDP, itp.	1 188
Łączne koszty inwestycji	7 920

Tab. 3. Struktura finansowania projektu (w tys. PLN)
oraz % udział w łącznych kosztach inwestycji

	tys. PLN	%
Kapitał własny	3 960	50
Finansowanie zewnętrzne	3 960	50
Łącznie	7 920	100

Stosunkowo wysoki udział środków własnych inwestora odpowiednio wpływa na bieżące koszty obsługi zadłużenia, wobec czego poprawia się rentowność hotelu.

Źródła kosztów i przychodów

Przychody generowane są w następujących źródłach przychodów:

- sprzedaż noclegów,
- sprzedaż wyżywienia (śniadań, innych posiłków, napojów)
- wynajem sal konferencyjnych,
- usługi telekomunikacyjne itp.,
- wynajem (powierzchni) i inne usługi hotelowe.

Dochód generowany przez dane źródło przychodów obliczany jest przez odjęcie kosztów związanych z tym źródłem od wygenerowanego w nim przychodu. Dochód generowany przez dane źródło jest jego wkładem w pokrycie kosztów ogólnych hotelu. Powyższa metoda obliczania jest zgodna z "Jednolitym Systemem Księgowania w Hotelarstwie" (*Uniform System of Accounts for Hotels*) stosowanym przez przemysł hotelarski na świecie.

Koszty ogólne dzieli się na:

- koszty administracyjne (oraz koszty płac);
- inne koszty operacyjne;
- koszty marketingu;
- koszty mediów (woda, energia itp.);
- konserwacja i utrzymanie.

Ponadto zakłada się tworzenie rezerwy z zysku operacyjnego na pokrycie kosztów urządzeń i instalacji. Założona procentowa wielkość rezerwy oparta jest na ogólnie przyjętych zasadach obliczania wynikających z doświadczeń.

Poniżej przedstawiono analizę przychodów i kosztów dla poszczególnych źródeł zysku:

Pokoje

Dla obliczenia średniej ceny za pokój dla okresu projekcji założono, że następujące ceny: 184,60 PLN za pokój dwuosobowy z łazienką i 138,10 PLN za pokój dwuosobowy z umywalką oraz 445,00 PLN za apartament. Ceny te są możliwe do osiągnięcia na rynku krakowskim. Stawki powyższe nie obejmują ani podatku od towarów i usług, ani ceny śniadania. W Polsce taki poziom cen uznaje się w dalszym ciągu za dosyć wysoki, jednakże w warunkach krakowskich jest on do przyjęcia i właściwy dla centrum szkoleniowo-hotelowego. Aby zapewnić odpowiednią rentowność hotelu konieczne jest obłożenie na poziomie co najmniej 60 - 65%. Jednakże, w pierwszym roku działalności, przyjęto niższe obłożenie hotelu. Trzeba zauważyć, że w warunkach krakowskich średnie obłożenie hoteli oscyluje wokół 80%. Projekt posiada więc znaczne rezerwy.

Żywnienie

Obliczenia zostały dokonane biorąc pod uwagę możliwości i rodzaje planowanych w hotelu punktów żywienia zbiorowego, tj. restauracji, pubu i drink baru. Szacuje się, że przychody z tego źródła osiągną w pierwszym roku działalności 1 764 410 PLN. Koszty żywności obliczane są na poziomie 30% przychodów uzyskiwanych z jej sprzedaży.

Wynajem sal konferencyjnych

Przyjęto znacznie zaniżony wariant przychodów zakładając, że 6 - 7 sal szkoleniowo-konferencyjnych, znajdujących się w obrębie Centrum, przyniesie tygodniowo przychód w kwocie 1 600 PLN. Jest to bardzo ostrożny szacunek, biorąc pod uwagę fakt, że już obecnie Instytut Turystyki jest w stanie zapewnić znaczne wykorzystanie tych sal na cele szkolenia kadr dla turystyki.

Źródło posiada więc znaczne rezerwy, które w rzeczywistości poprawią wyniki projektu.

Usługi telekomunikacyjne

Usługa ta oferowana będzie przede wszystkim dla gości przebywających służbowo. Przewiduje się, że przychody z tego tytułu wyniosą 1 PLN na jednego gościa. Wielkość ta wzrastać będzie o 8% rocznie z tytułu inflacji.

Wynajem powierzchni i inne przychody

To źródło zysku generuje przychody z tytułu wynajmu powierzchni i pomieszczeń w hallu hotelowym (kiosk z gazetami, pamiątki itp.) oraz w piwnicach, z tytułu innych usług świadczonych przez hotel. Koszty związane bezpośrednio z tym źródłem zysku należy uznać za niskie.

Koszty

Koszty ogólne określono przy założeniu, że koszty płac będą stale wzrastać w okresie projekcji. Oznacza to, że koszty płac personelu pracującego w źródłach kosztów wyniosą około 859 584 PLN. Koszty administracji i pozostałe wyniosą 281 946 PLN (w tym koszty płac 6 pracowników administracyjnych), a koszty marketingu osiągną kwotę 196 976 PLN.

Zakłada się, że wydatki na konserwację i utrzymanie zamkną się kwotą 162 216 PLN, kosztów mediów - 115 868 PLN, co oszacowano na podstawie danych z porównywalnych hoteli.

Podana wcześniej lista stanowisk pracy i wynagrodzenia przedstawia szczegółowo strukturę kosztów płac. Zakłada się 8% wzrost płac rocznie.

Rachunek wyników

Rachunek wyników, przedstawiony w postaci załącznika do niniejszego dokumentu, stanowi podstawowy element projekcji finansowej opracowanej na okres 15 lat. W rachunku wyników uwzględniono nie tylko przychody i wydatki dla poszczególnych źródeł kosztów i zysku, ale również dochody operacyjne (czyli dochód przed odliczeniem amortyzacji, odsetek i podatków, odsetki od należnego salda kredytu i koszty opodatkowania, przynosząc końcowy wynik w postaci zysku netto (po opodatkowaniu).

Projekt w całym badanym okresie wykazuje znaczny zysk operacyjny brutto (średnio w badanym okresie na poziomie 2 964 902 PLN), zysk operacyjny netto (średnio w badanym okresie na poziomie 1 748 433 PLN), rentowność brutto - 37,36% i rentowność netto - 22,03%.

Ponadto przedstawiono płynność projektu (zatrzymane środki gotówkowe po dokonaniu spłat kredytu).

Odpowiednie przychody i koszty determinujące wpływ i wypływ gotówki zostały przedstawione w celu wykazania zysku, po spłacie odsetek i opodatkowaniu.

Analiza płynności projektu

Zmiany w pozycji płynności przedstawiono w załączniku do niniejszego studium. Wynik łączny projekcji wykazuje dodatni *cash flow* w każdym roku działalności. Średni *cash flow* w badanym okresie wynosi 1 748 433 PLN. Od pierwszego roku eksploatacji obiektu rozpoczyna się spłata odsetek zaciągniętych kredytów, a wpływy gotówkowe są (przy pewnych założeniach) wystarczające na spełnienie wymogów dotyczących spłaty kredytu.

Splata kredytów

W Załączniku przedstawiono harmonogram obsługi zadłużenia. Zgodnie z przedstawionym powyżej planem inwestycji i jej finansowania, konieczne będzie pozyskanie środków zewnętrznych w wysokości 3.960 tys. PLN, w tym 396 tys. PLN w kredycie złotowym, a resztę w kredycie dewizowym.

Harmonogram spłaty kredytu złotowego	
Kwota kredytu	396
Okres spłaty	10
Termin zapadalności	2
Stopa odsetkowa	25,00%
Roczna obsługa zadłużenia	49,5
Kwartalna obsługa zadłużenia	24,75

Harmonogram spłaty kredytu dewizowego	
Kwota kredytu	3 564
Okres spłaty	10
Termin zapadalności	2
Stopa odsetkowa	8,00%
Roczna obsługa zadłużenia	445,5
Kwartalna obsługa zadłużenia	71,28

Zgodnie z przedstawionymi powyżej wynikami można założyć stopę odsetek na poziomie 10,54%, a dla potrzeb harmonogramu spłaty zadłużenia stopa oprocentowania określana jest rocznie. Biorąc pod uwagę stopę procentową kredytu jest szczególnie ważne dla dobra projektu, by uzyskać taką stopę oprocentowania, a ponadto należy wyraźnie stwierdzić, że zarówno właściciel, jak i zarząd dołożą wszelkich starań aby uzyskać więcej środków własnych i zmniejszyć wielkość koniecznego kredytu. Od 1 roku projekt generuje wystarczającą płynność, gwarantującą realizację założonego harmonogramu spłaty zadłużenia. Należy jednak zauważyć, że centrum szkoleniowo-konferencyjne będzie musiało wynegocjować z bankiem udzielającym kredyt wystarczająco elastyczny plan spłaty kapitału. Według tego planu, spłaty kapitału winny rozpocząć się od mniejszych kwot, wzrastających z każdym rokiem, zgodnie z rozwojem ekonomiczno-finansowym spółki.

8. HARMONOGRAM OPRACOWANIA I REALIZACJI PROJEKTU

Projekt został opracowany przez INSTYTUT TURYSTYKI ODDZIAŁ W KRAKOWIE. Obecnie Instytut prowadzi działania, zmierzające do uzyskania prawa do wieloletniego użytkowania istniejącego budynku na okres 40 lat. Instytut Turystyki przygotował szacunki kosztów, wstępne projekty i uzyskał już nieoficjalne przyrzeczenie ze strony odnośnych władz (uchwała Zarządu Miasta Krakowa z dnia 28.09.1998 r.), dotyczące udzielenia objęcia w użytkowanie tego obiektu i co do uzyskania pozwolenia na budowę. Instytut Turystyki, dla realizacji tego projektu, stworzy grupę kapitałową zdolną do realizacji tego projektu. Prace budowlane mogą się rozpocząć jak tylko pozyskany zostanie odpowiedni partner, gotowy do zainwestowania własnych środków w projekt i / lub kredytodawca lub uzyskane zostaną środki pomocowe krajowe lub zagraniczne. Wszelkie rozmowy mogą zostać sformalizowane dopiero po uzyskaniu prawa do użytkowania obiektu. Przewiduje się, że prace budowlane zakończą się w dwa lata od ich rozpoczęcia (po uwzględnieniu prac konserwatorskich i wymagań Konserwatora Zabytków w Krakowie). Wobec powyższego, centrum szkoleniowe oraz znajdujący się w nim hotel powinno wejść do normalnej eksploatacji na początku 2001 roku.

9. PODSUMOWANIE

Kraków, jedno z największych miast w Polsce, uważany jest nie tylko za ośrodek kultury, ale również za ważne centrum rozwoju gospodarczego. Planowany hotel z 54 pokojami jest zlokalizowany w centrum miasta. Infrastruktura otoczenia hotelu jest wspaniała (sklepy, restauracje, ulice, połączenia tramwajowe), co oznacza zagwarantowanie łatwego dostępu do hotelu. Biorąc pod uwagę obłożenie podobnych hoteli znajdujących się w sąsiedztwie należy oczekiwać, że obłożenie hotelu osiągnie poziom od 60 do 80%.

Ponadto, wskaźniki opłacalności projektu są bardzo interesujące dla inwestorów. Nakłady własne poniesione w związku z realizacją projektu zwracają się realnie w 9-tym roku eksploatacji obiektu, a IRR osiąga poziom 20% w 10-tym roku eksploatacji obiektu. W ostatnim badanym roku IRR osiąga poziom 24,71%.

Przedstawiona w załączeniu projekcja rachunku wyników, płynności finansowej i opłacalności rekomenduje projekt do szybkiej realizacji.

Założenia symulacji finansowej inwestycji nie biorą pod uwagę, że istnieją realne możliwości uzyskania środków pomocowych Unii Europejskiej. A istnieją przesłanki ku temu, że przy poparciu Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki oraz Światowej Organizacji Turystyki możliwe jest uzyskanie specjalnego grantu finansowego na „kontynuację rozpoczętego w 1995 r. projektu programu Phare na rozwój Open Learning Centre w Krakowie (Centrum Edukacji Kadr Turystycznych)”. Wizyta przedstawiciela Unii Europejskiej w Krakowie 8-10.10.1998 r. z Dyrekcji Generalnej XXIII potwierdziła taką szansę.

BIZNES PLAN CENTRUM W KRAKOWIE

ANALIZA EKONOMICZNA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO
pt. CENTRUM SZKOLENIOWO-HOTELOWE

ZAŁOŻENIA I DANE WYJŚCIOWE DO ANALIZY PROJEKTU:

Waluta	PLN
liczba okresów operacyjnych w roku (liczba dni)	365
rok rozpoczęcia inwestycji	1 999
rok rozpoczęcia eksploatacji	2 000
Roczna stopa wzrostu cen	8,00%
Bazowa cena doby hotelowej (netto; bez śniadania):	
za pokój 2-osobowy z łazienką	184,60
za pokój 2-osobowy z umywalką	138,10
za apartament	445,00
Liczba pokoi hotelowych	54
w tym pokoi 2-osobowych z łazienką	30
w tym pokoi 2-osobowych z umywalką	20
w tym apartamentów	4
liczba miejsc noclegowych	108

KALKULACJA ŚREDNIEJ CENY POKOJU

	Upusty cen	pok.2os z łaz.	2 os z umyw.	apartament	średnia cena
Słaby sezon	10%	166,14	124,29	400,50	142,80
średni stopień wymienności pokoi hotelowych	15%				
Średni sezon	5%	175,37	131,20	422,75	159,60
średni stopień wymienności pokoi hotelowych	10%				
Wysoki sezon	0%	184,6	138,10	445,00	184,80
średni stopień wymienności pokoi hotelowych	1%				
Średnia cena pokoju					167,31
Średnia liczba miejsc noclegowych w pokoju					2,00
Średnia cena noclegu (PLN)					83,65

BUDŻET INWESTYCJI (PLN)

Kategoria	Kwota całkowita	Udział (%)	Kapitał własny	Kategoria	kwota całkowita
Nieruchomość	-	0,00		nieruchomość	3960000
w tym:					
grunt	-	0,00			3960000
budynek w obecnym stanie wraz z uzbrojeniem	-	0,00		inne nakłady	3960000
opłata za WU	-	0,00		w tym gotówka	
podatek od nieruchomości	-	0,00			
Budżet developerski	792 000	10,00		Kapitał obcy	3960000
koszty i wynagrodzenie developera	792 000	10,00		kredyt ogółem	3623400
		0,00		w tym:	
	336 600	4,25		kredyt złotowy	543 450 PLN - 25%
	39 600	0,50		kredyt dewizowy	3 079 950 PLN - 8%
	297 000	3,75			
Koszt finansowania	5 965 400	75,32			
prowinzja bankowa	55 000	0,69			
odsetki w czasie budowy	350 000	4,42		odsetki w okresie budowy + prowizja bankowa	336600
Budżet budowlany	10 000	0,13			
Kapitał obrotowy	15 000	0,19			
Koszty przedoperacyjne	396 000	5,00			
Administracja i koszty ogólne					
Pozostałe koszty					
Rezerwa					
Budżet całkowity	7 920 000	100,00		Kapitał ogółem	7920000

BIZNES PLAN CENTRUM W KRAKOWIE

PROGRAM PRZYCHODÓW (PLN)									
Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Źródła przychodów:									
sprzedaż noclegów	1 813 720	2 136 891	2 500 163	2 700 176	2 916 190	3 149 485	3 401 444	3 673 560	3 967 444
liczba miejsc noclegowych	108	108	108	108	108	108	108	108	108
liczba miejsc noclegowych w roku	39 420	39 420	39 420	39 420	39 420	39 420	39 420	39 420	39 420
średnia cena noclegu	84	90	98	105	114	123	133	143	155
przy obłożeniu hotelu (%)	55	60	65	65	65	65	65	65	65
restauracja	1 129 310	1 240 942	1 340 217	1 447 434	1 563 229	1 688 287	1 823 350	1 969 218	2 126 756
sprzedaż śniadań (PLN/osobę)	10	216 810	256 230	256 230	256 230	256 230	256 230	256 230	256 230
sprzedaż posiłków i napojów (PLN/osobę)	25	912 500	912 500	912 500	912 500	912 500	912 500	912 500	912 500
liczba miejsc w restauracji	50								
wskaźnik rotacji	2								
roczna stopa wzrostu obłożenia restauracji	0								
nocny bar	635 100	678 900	722 700	766 500	810 300	854 100	897 900	941 700	9 745 500
liczba miejsc	20								
wskaźnik rotacji	5								
wartość sprzedaży (PLN/osobę)	15								
wynajem pomieszczeń handlowych i biurowych	114 840	124 027	133 949	144 665	156 239	168 738	182 237	196 816	212 561
sklep(y) - średnia stawka wynajmu (PLN/m.kw.)	22								
- powierzchnia (m.kw.)	435								
parking									
stawka	15								
liczba miejsc	0								
wskaźnik wykorzystania	0,9								
inne usługi	169 308	181 869	194 944	208 574	222 802	237 677	253 251	269 578	286 721
telefony - stawka (PLN/osobę)	1	21 681	25 289	27 312	29 497	31 857	34 405	37 157	40 130
pralnia - stawka (PLN/osobę)	2	43 362	50 577	54 624	58 994	63 713	68 810	74 315	80 260
sale bankietowe (PLN/tydzień)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
sale konferencyjne (PLN/tydzień)	1600	89 088	101 376	107 520	113 664	119 808	125 952	132 096	138 240
odnawa biologiczna (PLN/osobę)	0,7	15 177	17 702	19 118	20 648	22 300	24 084	26 010	28 091
Przychody ogółem (PLN)	3 862 277	4 362 630	4 891 974	5 267 349	5 668 760	6 098 287	6 558 182	7 050 872	16 338 982

sprzedaż noclegów

liczba miejsc noclegowych w roku

przy obłożeniu hotelu (

restauracia

sprzedaż posiłków i napojów(PLN/osobę)

wskaznik rotacji

nocny bar

wskaźnik rotacji

wynajem pomieszczeń handlowych i biurowych

- powierzchnia (m.kw.)

stawka

wskaźnik wyk

inne usługi

pralnia - stawka (PLN/osobę)

sale konferencyjne (PLN/tydzień)

Przychody ogółem (PLN)

8 145 346	8 753 022	9 405 318	10 105 802	10 858 329	11 667 062	119 034 191	100,000 000
-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	-------------	-------------

BIZNES PLAN CENTRUM W KRAKOWIE

PROCENT KOSZTÓW WYDZIAŁOWYCH									
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
sprzedaż noclegów	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
restauracja i nocny bar	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
wynajem biur, innych powierzchni, parking i inne usługi	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
koszty wynagrodzeń									
PROCENT KOSZTÓW OGÓLNYCH DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ									
koszty ogólne i administracyjne	7,30%	7,20%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
marketing	5,10%	4,90%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
media	3,00%	3,00%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%
naprawy i remonty	4,20%	4,30%	4,30%	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%
Suma	19,60%	19,40%	17,10%	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%
KOSZTY WYDZIAŁOWE									
koszty wynagrodzeń	859 584	928 351	1 002 619	1 082 828	1 169 455	1 263 011	1 364 052	1 473 176	1 591 030
sprzedaż noclegów	90 686	106 845	125 008	135 009	145 810	157 474	170 072	183 678	198 372
restauracja i nocny bar	529 323	575 952	618 875	664 180	712 059	762 716	816 375	873 276	936 677
wynajem pomieszczeń handlowych	68 904	74 416	80 370	86 799	93 743	101 243	109 342	118 089	127 536
parking									
inne usługi	101 585	109 122	116 967	125 144	133 681	142 606	151 950	161 747	172 033
Całkowite koszty wydziałowe	1 650 082	1 794 686	1 943 838	2 093 961	2 254 747	2 427 050	2 611 791	2 809 966	3 016 648
KOSZTY OGÓLNE DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ									
koszty ogólne i administracyjne	281 946	314 109	293 518	316 041	340 126	365 897	393 491	423 052	453 339
marketing	196 976	213 769	195 679	210 694	226 750	243 931	262 327	282 035	302 559
media	115 868	130 879	136 975	147 486	158 725	170 752	183 629	197 424	212 492
naprawy i remonty	162 216	187 593	210 355	231 763	249 425	268 325	288 560	310 238	332 915
Całkowite koszty ogólne	757 006	846 350	836 527	905 984	975 027	1 048 905	1 128 007	1 212 750	1 301 305
DOCHÓD OPERACYJNY									
	1 455 189	1 721 594	2 111 608	2 267 404	2 438 986	2 622 332	2 818 383	3 028 156	3 248 029
Średnioroczny dochód operacyjny	3437768,132								

PROCENT KOSZTÓW WYDZIAŁOWYCH

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<u>sprzedaż noclegów</u>	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<u>restauracja i nocny bar</u>	30%	30%	30%	30%	30%	30%
<u>wynajem biur, innych powierzchni, parking i inne usługi</u>	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<u>koszty wynagrodzeń</u>						

PROCENT KOSZTÓW OGÓLNYCH DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ

<u>koszty ogólne i administracyjne</u>	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<u>marketing</u>	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
<u>media</u>	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%
<u>naprawy i remonty</u>	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%	4,40%
Suma	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%	17,20%

KOSZTY WYDZIAŁOWE

koszty wynagrodzeń	1 718 312	1 855 777	2 004 240	2 164 579	2 337 745	2 524 765	23 339 523
sprzedaż noclegów	214 242	231 381	249 892	269 883	291 474	314 792	2 884 618
restauracja i nocny bar	997 859	1 066 124	1 138 800	1 216 238	1 298 821	1 386 958	16 219 234
wynajem pomieszczeń handlowych	137 739	148 759	160 659	173 512	187 393	202 384	1 870 889
parking							
inne usługi	182 846	194 230	206 229	218 894	232 276	246 435	2 495 745
Całkowite koszty wydziałowe	3 250 999	3 496 272	3 759 820	4 043 106	4 347 709	4 675 334	46 810 008

KOSZTY OGÓLNE DZIAŁALNOŚCI HOTELOWEJ

koszty ogólne i administracyjne	488 721	525 181	564 319	606 348	651 500	700 024	7 244 613
marketing	325 814	350 121	376 213	404 232	434 333	466 682	4 843 116
media	228 070	245 085	263 349	282 962	304 033	326 678	3 349 407
naprawy i remonty	358 395	385 133	413 834	444 655	477 766	513 351	5 220 525
Całkowite koszty ogólne	1 400 999	1 505 520	1 617 715	1 738 198	1 867 633	2 006 735	20 657 661

DOCHÓD OPERACYJNY

	3 493 347	3 751 231	4 027 783	4 324 498	4 642 987	4 984 993	51 566 522
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

BIZNES PLAN CENTRUM W KRAKOWIE

RACHUNEK WYNIKÓW (PLN)									
Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Wyszczególnienie									
Dochód operacyjny		1 721 594	2 111 608	2 267 404	2 438 986	2 622 332	2 818 383	3 028 156	
Opłaty na rzecz Urzędu Miasta	120 000	139 200	158 400	168 000	177 600	187 200	196 800	206 400	
Ubezpieczenie majątku	29 767	36 911	39 292	41 674	44 055	46 437	48 818	51 199	
Opłaty lokalne	20 000	24 800	26 400	28 000	29 600	31 200	32 800	34 400	
Amortyzacja									
Zysk operacyjny EBIT	1 258 260	1 511 083	1 887 515	2 029 731	2 187 731	2 357 495	2 539 965	2 736 157	
Odsetki	417 384	417 384	417 384	365 211	313 038	260 865	208 692	156 519	
Zysk brutto	840 876	1 093 699	1 470 131	1 664 520	1 874 693	2 096 630	2 331 273	2 579 638	
Podatek		371 858	470 442	532 646	599 902	670 922	746 007	825 484	
Rata kredytu			495 000	495 000	495 000	495 000	495 000	495 000	
Zysk netto	538 160	721 841	504 689	636 873	779 791	930 709	1 090 266	1 259 154	
Wskaźniki									
ROI	6,79	9,11	6,37	8,04	9,85	11,75	13,77	15,90	
ROI OPERACYJNY	15,89	19,08	23,83	25,63	27,62	29,77	32,07	34,55	
ROE	13,59	18,23	12,74	16,08	19,69	23,50	27,53	31,80	

- Wyjaśnienia:
- 1) ROI = Zysk netto/całkowity koszt projektu (%)
 - 2) ROI OPERACYJNY = EBIT/całkowity koszt projektu (%)
 - 3) ROE = Zysk netto/Kapitał własny (%)

HARMONOGRAM SPŁATY KREDYTU (PLN)									
Kapitał początkowy (PLN)		3 960 000							
Odsetki	417 384	417 384	417 384	365 211	313 038	260 865	208 692	156 519	
Kapitał do spłaty (PLN)	3 960 000	3 960 000	3 960 000	3 465 000	2 970 000	2 475 000	1 980 000	1 485 000	
Rata kapitałowa (PLN)			495 000	495 000	495 000	495 000	495 000	495 000	
średnia stopa procentowa								10,54%	
okres spłaty (lata)								2+8	

RACHUNEK WYNIKÓW (PLN)								
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Suma
Wyszczególnienie								
Dochód operacyjny	7 878 029	3 493 347	3 751 231	4 027 783	4 324 498	4 642 987	4 984 993	51 566 522
Opłaty na rzecz Urzędu Miasta	120 000	225 600	235 200	244 800	254 400	264 000	273 600	3 096 000
Ubezpieczenie majątku	29 767	55 962	58 343	60 725	63 106	65 487	67 869	767 989
Opłaty lokalne	36 000	37 600	39 200	40 800	42 400	44 000	45 600	516 000
Amortyzacja								
Zysk operacyjny EBIT	7 572 449	3 174 185	3 418 488	3 681 459	3 964 592	4 269 500	4 597 925	47 186 533
Odsetki	104 346	52 173						2 712 996
Zysk brutto	7 468 103	3 122 012	3 418 488	3 681 459	3 964 592	4 269 500	4 597 925	44 473 537
Podatek	2 389 793	999 044	1 093 916	1 178 067	1 268 669	1 366 240	1 471 336	14 287 041
Rata kredytu	495 000	495 000						3 960 000
Zysk netto	4 583 310	1 627 968	2 324 572	2 503 392	2 695 922	2 903 260	3 126 589	26 226 496
Wskaźniki								
ROI	57,87	20,56	29,35	31,61	34,04	36,66	39,48	
ROI OPERACYJNY	95,61	40,08	43,16	46,48	50,06	53,91	58,05	
ROE	115,74	41,11	58,70	63,22	68,08	73,31	78,95	

Wyjaśnienia:

- 1) ROI = Zysk netto/całkowity koszt projektu (%)
- 2) ROI OPERACYJNY = EBIT/całkowity koszt projektu (%)
- 3) ROE = Zysk netto/Kapitał własny (%)

HARMONOGRAM SPŁATY KREDYTU (PLN)

Kapitał początkowy (PLN)	3 960 000	
Odsetki	104 346	52 173
Kapitał do spłaty (PLN)	990 000	495 000
Rata kapitałowa (PLN)	495 000	495 000
średnia stopa procentowa	10,54%	
okres spłaty (lata)	2+8	
		3 960 000
		2 712 996

BIZNES PLAN CENTRUM W KRAKOWIE

PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE (PLN)											
CASH FLOW	Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
WPLYWY											
kapitał własny		1 746 178	1 951 362								
kredyt bankowy			3 960 000								
zysk operacyjny EBIT				1 258 260	1 511 083	1 887 515	2 029 731	2 187 731	2 357 495	2 539 965	2 736 157
amortyzacja											
WPLYWY RAZEM		1 746 178	5 911 362	1 258 260	1 511 083	1 887 515	2 029 731	2 187 731	2 357 495	2 539 965	2 736 157
WYDATKI											
nakłady inwestycyjne		1 746 178	5 911 362								
odsetki				417 384	417 384	417 384	365 211	313 038	260 865	208 692	156 519
WYDATKI RAZEM		1 746 178	5 911 362	417 384	417 384	417 384	365 211	313 038	260 865	208 692	156 519
CASH FLOW BRUTTO											
raty kredytu				840 876	1 093 699	1 470 131	1 664 520	1 874 693	2 096 630	2 331 273	2 579 638
podatek dochodowy				302 715	371 858	470 442	532 646	599 902	670 922	746 007	825 484
CASH FLOW NETTO (NCF)				538 160	721 841	504 689	636 873	779 791	930 709	1 090 266	1 259 154
NCFskumulowany				538 160	1 260 002	1 764 691	2 401 564	3 181 355	4 112 064	5 202 330	6 461 484
Wskaźniki				0,31	0,41	0,29	0,36	0,45	0,53	0,62	0,72
NCF/kapitał własny (%)											
ANALIZA OPLACALNOŚCI INWESTYCJI											
Kapitał		7 150 000									
Cash flow netto (NCF)				538 160	721 841	504 689	636 873	779 791	930 709	1 090 266	1 259 154
Amortyzacja				538 160	721 841	504 689	636 873	779 791	930 709	1 090 266	1 259 154
Suma NCF+amortyzacji			-3 960 000	467 966	1 013 781	1 345 623	1 709 757	2 097 451	2 499 822	2 909 693	3 321 313
PV				-3 492 034	-2 946 219	-2 614 377	-2 250 243	-1 862 549	-1 460 178	-1 050 307	-638 687
NPV						-0,32	-0,17	-0,07			
IRR											

Wyjaśnienia

IRR - wewnętrzna stopa zwrotu

NPV - bieżąca wartość netto oszacowana przy stopie dyskontowej równej 15%

PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE (PLN)						
CASH FLOW	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rok						
WPLYWY						
kapitał własny						
kredyt bankowy						
zysk operacyjny EBIT	7 572 449	3 174 185	3 418 488	3 681 459	3 964 592	4 269 500
amortyzacja						
WPLYWY RAZEM	7 572 449	3 174 185	3 418 488	3 681 459	3 964 592	4 269 500
54 844 073						
WYDATKI						
nakłady inwestycyjne						
odsetki	104 346	52 173				
WYDATKI RAZEM	104 346	52 173				
10 370 536						
CASH FLOW BRUTTO						
	7 468 103	3 122 012	3 418 488	3 681 459	3 964 592	4 269 500
raty kredytu	495 000	495 000				
podatek dochodowy	2 389 793	999 044	1 093 916	1 178 067	1 268 669	1 366 240
CASH FLOW NETTO (NCF)	4 583 310	1 627 968	2 324 572	2 503 392	2 695 922	2 903 260
NCFskumulowany	11 044 793	12 672 762	14 997 333	17 500 725	20 196 648	23 099 908
Wskaźniki						
NCF/kapitał własny (%)	2,62	0,93	1,33	1,43	1,54	1,66
1,79						
ANALIZA OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI						
Kapitał						
Cash flow netto (NCF)	4 583 310	1 627 968	2 324 572	2 503 392	2 695 922	2 903 260
Amortyzacja						
Suma NCF+amortyzacji	4 583 310	1 627 968	2 324 572	2 503 392	2 695 922	2 903 260
PV	4 624 176	5 026 585	5 526 235	5 994 137	6 424 745	6 842 614
NPV	664 176	1 066 585	1 566 235	2 034 137	2 524 745	3 024 614
IRR		0,20	0,21	0,23	0,23	0,24
						0,25

Wyjaśnienia

IRR - wewnętrzna stopa zwrotu

NPV - bieżąca wartość netto oszacowana przy stopie dyskontowej równej 15%

JERZY MIKLEWSKI

INVESTMENT OPPORTUNITY STUDY PT. KLUB WAKACYJNY

1. STRESZCZENIE

Przedsięwzięcie polega na utworzeniu, w oparciu o wzorce istniejące w państwach Europy Zachodniej, nowego produktu turystycznego w skali Polski, jakim jest KLUB WAKACYJNY. Zakłada się, że będzie nim sieć całorocznych ośrodków w formie otwartego KLUBU WAKACYJNEGO z pełnym programem użytkowym w zakresie letniego i zimowego wypoczynku i rekreacji. Każdy KLUB WAKACYJNY będzie strzeżony cały rok przez firmę ochroniarską.

Najbardziej zaawansowane prace są prowadzone w okolicach miasta A, gdzie zostanie zlokalizowany jeden z pierwszych KLUBÓW WAKACYJNYCH. Na terenie ponad 5 ha, wybudowanych zostanie 56 domków całorocznych na 320 miejsc noclegowych z pełną i atrakcyjną infrastrukturą sportowo-rekreacyjną. Domki wraz z przyległymi działkami, będą własnością prywatnych osób, które oddawać je będą czasowo w zarządzanie z prawem wynajmu (system *Time Share*). Właściciele domków będą mogli odpoczywać w KLUBACH WAKACYJNYCH tej samej klasy w innych regionach Polski, na zasadzie wymiany. Odnosić będą wymierne korzyści materialne z wynajmu niezamieszkanego przez nich przecież przez cały rok domków. Będzie to doskonała lokata kapitału przynosząca wysoką rentę przez cały okres eksploatacji KLUBU WAKACYJNEGO.

Na gości zainteresowanych spędzeniem czasu wolnego w tym KLUBIE czekać będzie wybudowana od nowa infrastruktura techniczna, pozwalająca uprawiać sporty letnie i zimowe. KLUB WAKACYJNY będzie w znacznym stopniu ukierunkowany na przyjmowanie dzieci i młodzieży, która będzie pod stałą, wykwalifikowaną opieką osób profesjonalnie przygotowanych do pełnienia tej roli. Rodzice będą mogli pozostawić dzieci pod opieką, a sami zająć się realizacją swojego lub zorganizowanego przez KLUB programu wypoczynkowego.

Nowatorstwo projektu KLUB WAKACYJNY w Polsce polega na tym, że:

- tak dzieci i młodzież, jak i ich rodzice, mają oddzielny, fakultatywny program pobytu,
- wszystkie usługi świadczone przez KLUB WAKACYJNY skalkulowane są w cenie 7 - lub 14 - dniowej imprezy, opłacane przed przyjazdem lub w momencie przyjazdu.

Nie ma w Polsce zakładowych ośrodków wczasowych, funkcjonujących na tych zasadach przez cały rok kalendarzowy. Obserwuje się więc istnienie na polskim rynku turystycznym „niszy”, która powinna być jak najszybciej wypełniona.

Region, w którym zlokalizowano KLUB WAKACYJNY, znany jest w całej Europie. Odwiedza go rocznie około 4 milionów osób, w tym ok. 1 mln turystów zagranicznych, zainteresowanych bliskim kontaktem z jeszcze nieskażonym środowiskiem naturalnym oraz aktywnymi formami wypoczynku na świeżym powietrzu. Region posiada znaczną liczbę jezior oraz dużych kompleksów leśnych, a także wiele atrakcji kulturowych i historycznych.

Aby przedsięwzięcie przyniosło efekt ekonomiczny, należy wzorować się, zwłaszcza na polu organizacji i zarządzania, na takich potentatach jak CLUB ROBINSONA czy CLUB MEDITERRANEE.

Przedstawiony w niniejszym studium projekt realizowany będzie etapami:

- I etap, to m.in. opracowanie dokumentacji technicznej, promocja projektu i wykonanie ostatecznego Studium Wykonalności, które umożliwi inwestorom podjęcie decyzji o uczestnictwie w tym projekcie,
- II etap, to uzbrojenie terenu, wybudowanie pierwszych 10 domków; promocja projektu inwestycyjnego prowadząca do sprzedaży wybudowanych już domków i zbierania zamówień na budowę kolejnych,
- III etap, to budowa kolejnych domków oraz pełnej infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej,
- IV etap, to zamknięcie fazy realizacji projektu inwestycyjnego i rozpoczęcie fazy eksploatacji.

Tak naprawdę, to mamy do czynienia z dwoma wzajemnie powiązanymi sferami realizacji projektu. Pierwsza sfera to typowa działalność *developerska* rozumiana jako budowa domów na zamówienie lub na wynajem. Druga sfera to eksploatacja KLUBU WAKACYJNEGO. Zainteresowanie niniejszego studium koncentruje się na eksploatacji i ma na celu przekonanie ewentualnych inwestorów do realizacji tego projektu.

Ocenia się, że budżet całego projektu wyniesie 5.206.510 USD. Przewiduje się bardzo wysoki udział własny, na poziomie prawie 72%, ze strony Urzędu Miasta oraz innych inwestorów (w tym przyszłych właścicieli domków). Pozostałe nakłady zostaną sfinansowane kredytem inwestycyjnym. Nakłady związane z budową domków zwrócą się realnie po 1 roku po ich wybudowaniu, natomiast część nakładów własnych, wydatkowanych na inne obiekty KLUBU WAKACYJNEGO, zwróci się realnie w ciągu 10 lat jego eksploatacji. Zobowiązania kredytowe wobec banków inwestycyjnych zaciągnięte na realizację projektu będą regularnie obsługiwane w ciągu 10 lat od ich zaciągnięcia.

Projekt przewiduje bardzo wysoką rentowność na poziomie 21,35%, ma krótki, jak na tego rodzaju inwestycję okres zwrotu nakładów. Wskaźnik „aktualna wartość netto” (NPV) przy stopie dyskontowej 10% wykazuje wartość dodatnią w całym badanym okresie 12 lat realizacji projektu, natomiast wskaźnik „wewnętrzna stopa zwrotu” (IRR) wynosi 8,01% w 10 roku realizacji projektu i jest zbliżony do poziomu oprocentowania wspomnianego wyżej oprocentowania kredytu inwestycyjnego.

Projekt zachowuje pewne rezerwy, bowiem przy jego analizie zastosowano uproszczony sposób analizowania przychodów. Projekt jest w stanie generować większe przychody, które nie zostały uwzględnione w analizie ekonomiczno-finansowej, bowiem są one trudne do oceny w tym momencie. Zaleca się zbadanie tego problemu w kolejnych studiach dla tego projektu.

2. GENEZA I HISTORIA PROJEKTU

Urząd Miasta jest właścicielem terenu, na którym zlokalizowany będzie KLUB WAKACYJNY, a także sieci dla mediów zasilających.

Pomysł realizacji projektu powstał w wyniku doświadczeń zebranych przez przedstawicieli władz samorządowych miasta A. Urząd Miasta A zamierza wnieść do tego przedsięwzięcia znaczny kapitał w postaci nieruchomości, prawo dostępu praktycznie do wszystkich mediów, zwolnienie podatkowe w trakcie realizacji projektu, a także własne środki finansowe w ramach budżetu miasta.

3. ANALIZA RYNKU I KONCEPCJA MARKETINGOWA

Utworzony zostanie całoroczny ośrodek w formie otwartego KLUBU WAKACYJNEGO z pełnym programem użytkowym w zakresie letniego i zimowego wypoczynku i rekreacji. Właścicielom domków zostanie stworzona możliwość odpoczynku w KLUBACH WAKACYJNYCH tej samej klasy w innych regionach Polski, przez co unikną zjawiska znudzenia pobytem co rok w tym samym miejscu.

Turystyka i podróże to dziś największy i najbardziej dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki światowej. Szacuje się, że w 1995 r. tylko w Europie sektor turystyki i podróży generował 13,4% produktu brutto i 12,5% wszystkich miejsc pracy. Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki opracował i rozpoczął wdrażanie *Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego*. Jest ona ukierunkowana na rozwój pięciu produktów markowych. Jednym z nich jest turystyka kulturowa, której rozwój zakłada także niniejsza koncepcja.

W perspektywie atmosfera wokół turystyki w Polsce nie spowoduje żadnych perturbacji przy realizacji niniejszego projektu inwestycyjnego.

3.1. Strategia marketingowa dla fazy realizacji (developerskiej)

Inwestorzy zainteresowani będą szybką sprzedażą domków i tym samym zwrotem nakładów.

Obecnie w Polsce obserwuje się tworzenie tzw. klasy średniej, szczególnie w dużych miastach, w których inwestuje kapitał zagraniczny. Osoby zaliczające się do tej klasy społecznej zarabiają znacznie powyżej średniej krajowej. Stać je zwykle na prowadzenie gospodarstw domowych na poziomie obserwowanym w Europie Zachodniej. Osoby te często decydują się na posiadanie tzw. drugiego domu. Autorzy tego projektu wychodzą naprzeciw tym pragnieniom.

Jakość oferowanych domków jest dostosowana do wymagań Polaków i norm polskich. Technologia produkcji tych domków (na bazie drewna lub szkieletów stalowych, czy wykonanie konwencjonalne) zostanie wybrana przez inwestorów, którzy będą zdecydowani realizować projekt.

3.2. Strategia marketingowa klubu wakacyjnego

Wraz ze wzrostem stopy życiowej społeczeństwa, wzrostem siły nabywczej, spadkiem inflacji oraz wzrostem zainteresowania turystyką rekreacyjną, należy liczyć się ze zmianą obecnych preferencji, głównie turystów polskich. Będą oni chcieli korzystać w Polsce z dobrze wyposażonych ośrodków czasowych. Jest to oczywisty i realny trend zauważalny wśród polskich turystów. Dlatego należy zakładać duży potencjał wzrostowy tego rynku.

Dane z Francji i Austrii wykazują, że tego rodzaju KLUBY WAKACYJNE przyciągają wielu turystów i są przedsięwzięciami rentownymi.

W kampanii marketingowej szczególny nacisk należy położyć na przyciągnięcie turystów krajowych.

Konkurencja międzynarodowa nie jest zbyt duża - tematyka jest w znacznym stopniu unikalna dla Polski (poza tym wyjazdy w celu poznania podobnych atrakcji turystycznych za granicą są zbyt drogie dla przeciętnego polskiego turysty). Należy nadmienić, że skala dalszego rozwoju tego produktu turystycznego jest praktycznie nieograniczona. Podobne KLUBY cieszą się bowiem ogromnym powodzeniem tak w Europie, jak i w Ameryce i są odwiedzane przez miliony osób rocznie.

Ocenia się, że KLUB WAKACYJNY odwiedzać będą rodziny, których zamożność jest co najmniej 2 razy wyższa od średniej krajowej. Nie jest to szeroka grupa społeczna, ale stale zwiększająca się wraz z rozwojem gospodarczym kraju i wzrostem zamożności jego obywateli. Oznacza to i tak praktycznie wielotysięczny potencjał rynku.

Przeprowadzono analizę rynku dla tego rodzaju usług turystycznych w oparciu o następujące kryteria:

- liczba turystów,
- rodzaj turystów,
- średni czas pobytu.

Jak ustalono, większość turystów stanowią Polacy, ale przyjeżdżają także Niemcy, Francuzi, Austriacy i Rosjanie. Region jest odwiedzany szczególnie przez rodziny z dziećmi i młodzież w wieku szkolnym, których przyciągają tu wymienione wcześniej atrakcje turystyczne i możliwość zdrowego wypoczynku.

Region będzie profesjonalnie prezentowany na wielu imprezach mających na celu promocję polskich atrakcji turystycznych.

Średni czas pobytu w regionie przedstawia się następująco:

- najbardziej intensywny sezon trwa od początku maja do końca września, a także w czasie ferii zimowych i wydłużonych weekendów. W tym czasie turyści pozostają średnio od 7 do 14 dni, natomiast poza sezonem czas trwania pobytu skraca się średnio do 3 - 4 dni,
- sezon może zostać wydłużony do 9 miesięcy w roku, gdy turystom zostaną stworzone warunki atrakcyjnego pobytu w bardzo dobrych warunkach.

3.3. Rynki docelowe

Najważniejszym docelowym segmentem rynku są rodziny, głównie z Polski, ale także z innych krajów (np. z Litwy, Rosji, Niemiec czy Francji).

Ponieważ turystyka grupowa (autobusowa) jest ciągle najpopularniejszym i najtańszym sposobem zwiedzania miast, goście KLUBU WAKACYJNEGO będą mogli korzystać z transferów autokarami turystycznymi, będącymi w gestii zarządzających. Należy przewidywać znaczne zainteresowanie wycieczkami i eskapadami w bliższe i dalsze okolice, w tym także do Rosji lub Litwy. Tym samym zarządzający KLUBEM WAKACYJNYM posiadać powinni w swojej gestii odpowiedni tabor autokarowy.

3.4. Wielkość sprzedaży, struktura cen

Zakładana wielkość ruchu wynosi 64.240 gości rocznie, czyli około 176 gości dziennie. W projektach finansowych zakłada się dosyć wysoką cenę za możliwość wypoczynku w KLUBIE WAKACYJNYM, tj.:

- 175 USD za pobyt przez tydzień jednej osoby w wieku od 12 lat. All inclusive. Cena obejmuje nocleg w domku, nieodpłatne korzystanie z wszystkich atrakcji znajdujących się na terenie ośrodka, a także karnet na wyciąg narciarski. Nie obejmuje wyżywienia.
- Przy pobytach 14 dniowych cena wyniesie 350 USD.

Przewiduje się specjalne ulgi dla dzieci młodszych, a także dla stałych klientów (Karta Stałego Klienta), a także obniżki cen w zależności od sezonu.

Strategia cenowa będzie następująca:

- W początkowej fazie eksploatacji ceny usług będą ustalone na wysokim poziomie. Stosowane będą tylko ulgi regulaminowe.
- W kolejnych fazach realne ceny usług będą mogły być obniżone do poziomu zapewniającego niezakłóconą działalność.

Oprócz wpływów ze sprzedaży oferty przewiduje się inne źródła przychodów, jak np.: sprzedaż dodatkowych, fakultatywnych atrakcji, opłaty za reklamy, opłaty czynszowe. Szczegółowo będzie o tym mowa w dalszej części niniejszego studium.

3.5. Sieć sprzedaży, reklama i strategia promocji

Kampania promocyjno - reklamowa będzie szczególnie ważna w przypadku KLUBU WAKACYJNEGO, gdyż jest to nowy produkt turystyczny, który dopiero musi zostać wprowadzony na polski rynek.

Informacje na temat ceny i ofert atrakcji muszą być przekazywane w mediach oraz do biur i agencji turystycznych w celu włączenia KLUBU do swoich ofert. Produkt ten będzie promowany także na granicach kraju oraz na ważniejszych imprezach turystycznych w kraju i za granicą (np. TOUR SALON, ITB w Berlinie).

3.6. Koncepcja marketingu dla klubu wakacyjnego

W oparciu o zebrane informacje i studia, obliczenia kosztów i w oparciu o zakładane ceny produktu zaprezentowana dalej koncepcja marketingu pokazuje, w jaki sposób możemy osiągnąć sprzedaż na poziomie przyjętym w analizie ekonomicznej projektu w ciągu 4 lat. Zwrot kosztów powinien nastąpić w ciągu kolejnych 2 lat.

Koncepcja będzie wprowadzana w życie natychmiast po rozpoczęciu fazy realizacji projektu, tzn. po podjęciu decyzji przez inwestorów o realizacji projektu.

3.7. Analiza sytuacji

Niniejsza koncepcja marketingowa oparta jest na następujących założeniach:

- projekt realizowany będzie przez podmiot gospodarczy zdolny do jego sfinansowania (podmiot ten musi gwarantować tzw. „udział własny” na odpowiednim poziomie,
- docelowe, tj. 55% obłożenie (64.240 gości) zostanie osiągnięte w czwartym roku funkcjonowania KLUBU WAKACYJNEGO (w pierwszym roku - 2084 gości, w drugim - 26.280 gości, w trzecim - 58.400 gości),
- stawki mające wpływ na poziom kosztów oraz przychodów będą ulegały zmianom w czasie (inflacja na poziomie 3% rocznie w badanym okresie 12 lat),
- produkt na obszarze Polski będzie się utrzymywał, jako nowy, przez co najmniej 3 najbliższe lata,
- nastąpi także znaczny wzrost dochodów przeciętnego polskiego turysty, który jest głównym kupcem ww. produktu.

W ciągu 4 pierwszych lat realizacji projektu inwestycyjnego przychody ze sprzedaży (w USD) będą kształtować się w sposób następujący:

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
<i>Przychody ze sprzedaży:</i>	<i>21.241</i>	<i>432.223</i>	<i>1.146.724</i>	<i>1.302.079</i>
OGÓŁEM	21.421	432.223	1.146.724	1.302.079

W tym miejscu należy zauważyć, że projekt osiągnie ww. przychody głównie w okresie 210 dni sezonu wypoczynkowego (150 dni latem, 60 dni zimą), a nie w okresie całego roku kalendarzowego, a mimo to zyskowność netto sprzedaży tego produktu kształtować się będzie na poziomie - 14,52%.

Okres, o którym mowa wyżej, dotyczy roku finansowego, który pokrywa się z rokiem kalendarzowym.

Analiza pierwszych 4 lat realizacji projektu oparta jest głównie na przewidywanych danych, np. liczba gości, stawki poszczególnych kosztów, wysokość nakładów inwestycyjnych. Do danych stałych należą te dotyczące np. skali zatrudnienia, amortyzacji itd.

Analizy dokonano na podstawie cen bieżących, aktualizowanych w czasie (z uwzględnieniem inflacji na poziomie 3% rocznie).

Produkt KLUB WAKACYJNY skierowany będzie do trzech głównych typów turysty:

- rodziny (pobyty wakacyjne, wycieczki weekendowe),
- młodzież szkolna (szkoły podstawowe i średnie),
- turyści zagraniczni, zainteresowani turystyką kulturoznawczą.

Turyści zagraniczni, licznie odwiedzający ten obszar Polski choćby ze względów sentymentalnych (głównie Niemcy), będą stanowić istotną klientelę dla produktu turystycznego kreowanego przez KLUB WAKACYJNY. Turyści ci znają ten rodzaj

produktu turystycznego ze stron z których pochodzą. Opisując **produkt turystyczny** zwraca się uwagę na jego następujące cechy:

- KLUB WAKACYJNY będzie pełen atrakcji i ułatwień cenionych przez dzieci i młodzież, a także ich rodziców,
- goście będą mieli bezpośredni kontakt z naturą i świeżym powietrzem,
- produkt turystyczny jest w dużej mierze skierowany do turysty zainteresowanego także kulturą, historią i architekturą,
- produkt wypełnia niszę rynkową na rynku usług turystycznych w Polsce.

Słabą stroną tego produktu turystycznego jest stosunkowo wysoka cena pobytu, niedostępna nadal dla wielu polskich rodzin.

Szansą dla tego produktu turystycznego, a tym samym i projektu, jest fakt, że nie jest on oferowany przez konkurencję. Jest to bardzo ważny argument za jego realizacją. Produkt ten będzie rozszerzany o kolejne usługi jak np. wycieczki fakultatywne. Ze względu na swoje cechy produkt turystyczny kreowany w ramach projektu KLUB WAKACYJNY nie podlega znacznym zagrożeniom. Z analizy ekonomicznej wynika, że projekt jest w pewnym stopniu wrażliwy na obniżenie się przychodów ze sprzedaży usług i na ten aspekt zarządzania należy zwrócić szczególną uwagę.

W pierwszych 3 latach realizacji projektu kluczowym obszarem sprzedaży będzie, Polska, natomiast w kolejnych latach, sprzedaż odbywać się będzie także za granicami kraju poprzez sieć zagranicznych i polskich biur turystycznych.

Udział miejscowego obszaru sprzedaży będzie nieznacznie malał wraz ze wzrostem renomy KLUBU i jak przewiduje się, w piątym roku realizacji projektu spadnie do 90% udziału na tym rynku.

Powyższe przewidywania powodować będą zmianę kanałów dystrybucji produktu na rynku.

4. CELE MARKETINGOWE KLUBU WAKACYJNEGO

W związku z tym, że produkt jest nowy na rynku polskim, głównym celem marketingowym jest osiągnięcie w czwartym roku realizacji projektu poziomu recepcji 64.240 gości, a w kolejnych latach utrzymanie zainteresowania na tym poziomie.

Przewiduje się, że KLUB WAKACYJNY odwiedzi:

- w pierwszym roku - 2.084 osób,
- w drugim roku - 26.280 osób,
- w trzecim roku - 58.400 osób,
- w czwartym roku - 64.240 osób,
- w piątym roku - 64.240 osób.

4.1. Strategia marketingowa

Dla realizacji wcześniej przedstawionego celu marketingowego przyjęto strategię koncentracji (właściwą dla luk rynkowych).

Strategia ta zakłada dynamiczne skupienie się na jednym, ściśle określonym celu. Takie działanie jest bardziej efektywne niż operowanie na szerzej określonym rynku. Koncen-

tracja działań skupiać się będzie na omówionych wcześniej grupach turystów (głównie na młodzieży szkolnej).

Przyjęcie strategii koncentracji na luce rynkowej powoduje, że będzie możliwe uzyskanie stosunkowo wysokich cen sprzedaży produktu turystycznego, kreowanego przez projekt. Na strategię tę składać się będą:

- strategia odnosząca się do produktu - polegająca na osiągnięciu w bardzo krótkim czasie wysokiego poziomu jakościowego produktu kreowanego przez projekt; poziom ten musi być taki sam jak w krajach Europy Zachodniej (np. we Francji czy w Anglii),
- strategia odnosząca się do ceny - opierająca się na utrzymywaniu stosunkowo wysokiego poziomu cen sprzedaży w całym okresie realizacji projektu; prowadzona będzie elastyczna polityka marż w stosunku do operatorów turystyki, mająca na celu pełne obłożenie domków; płatności dokonywane będą gotówką,
- strategia odnosząca się do reklamy (promocji) - dotycząca wprowadzenia nowego produktu na rynek, a następnie utrzymania jego pozycji rynkowej i osiągnięcia zakładanych celów marketingowych; stosowane będą następujące formy promocji skierowane do krajowych i zagranicznych biur turystycznych:
 - udział w specjalistycznych targach turystycznych,
 - promocja o zasięgu lokalnym kierowana będzie także bezpośrednio do turystów przebywających na danym terenie (głównie rodzin),
- promocja i sprzedaż bezpośrednia prowadzona przez gości,
- strategia odnosząca się do kanałów dystrybucji - kierowana do wyspecjalizowanych pośredników w sprzedaży produktu turystycznego, a także bezpośrednio do nabywców produktu turystycznego.

4.2. Harmonogram działań

4.2.1. Master plan

Produkt: KLUB WAKACYJNY

Region: Polska

Rok - pierwszy realizacji projektu

Plan działania:

Miesiąc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promocja projektu inwestycyjnego			X	X	X	X	X	X	X			
Ostateczne określenie produktu turystycznego				X	X							
Ustalenie ceny domków				X								
Ustalenie ceny produktu turystycznego												
Szkolenie							X	X	X	X	X	X
Reklama							X	X	X	X	X	X
Akwizycja lokalna										X	X	X
Wystawy							X	X	X	X	X	X
Dystrybucja										X	X	X

4.2.2. Promocja sprzedaży

Cel:

- pierwsze 4 lata - to wprowadzenie na rynek nowego produktu turystycznego,
- od 5 roku - utrzymanie zdobytej pozycji na rynku.

4.2.2.1. Plan kampanii reklamowej

1. Odbiorcy reklamy; następnie grupy docelowe: rodzice z dziećmi, młodzież szkolna i studencka, turyści zagraniczni (głównie Niemcy, Francuzi, Anglicy, Amerykanie).
2. Termin reklamy: ustawiczna, prowadzona cały rok.
3. Reklama radiowa - radio o zasięgu ogólnopolskim (w drugim roku realizacji projektu od końca maja, we wrześniu i w październiku - 2 razy na tydzień; w czerwcu - 6 razy w tygodniu; lipiec i sierpień - 6 razy w tygodniu).
4. Reklama prasowa - ogólnopolska - GAZETA WYBORCZA (sezonowa od maja do października).
5. Reklama za pomocą ulotek - lokalnie i na granicy zachodniej oraz na lotniskach międzynarodowych, w portach morskich; w sezonie od maja do października.
6. Udział w specjalistycznych targach turystycznych - promocja kierowana przede wszystkim do wyspecjalizowanych pośredników sprzedaży produktu turystycznego oraz krajowych i zagranicznych biur turystycznych.

Personel realizujący wyżej zaprezentowany Plan kampanii reklamowej muszą sprostać następującym wymaganiom:

- fachowość, tj. znajomość zasad reklamy produktu turystycznego,
- znajomość języków obcych,
- doświadczenia w prowadzeniu kampanii reklamowych usług turystycznych,
- kreatywność i inne cechy.

W dziale realizującym ww. Plan powinny być zatrudnione:

- w pierwszych 3 latach - 3 osoby,
- w dalszych latach - 2 osoby.

4.2.2.2. Wymagania w stosunku do reklamy i promocji

Reklama winna:

- informować,
- przekonywać - musi pokazać klientom zalety nowego produktu i spowodować pragnienie zakupu produktu,
- kosztować optymalnie mało i realizować przy tym zakładane cele.

Koszt kampanii reklamowej wyniesie 150.000 zł w pierwszym roku realizacji projektu, 300.000 zł w drugim roku, aby następnie utrzymywać się na poziomie 250.000 zł rocznie.

4.2.3. Źródła finansowania

Źródłami finansowania przedstawionej wyżej koncepcji kampanii reklamowej będą fundusze własne inwestorów realizujących projekt (w ramach tzw. udziału własnego), a następnie kapitał uzyskany w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej.

Nakłady początkowe na wypromowanie nowego produktu turystycznego będą wyższe

w pierwszych latach jego sprzedaży niż w momencie, gdy osiągnie on swoją pozycję na rynku.

4.2.4. Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat przedstawiono w załączonej analizie ekonomiczno – finansowej przedsięwzięcia.

Z analizy tej wynika, że wydatki poniesione na realizację koncepcji marketingowej powodują, że w 4 roku realizacji projektu zostanie osiągnięty zakładany cel strategiczny, tj. poziom 64.420 gości rocznie.

Poza tym działalność przynosi corocznie zysk, co dodatkowo świadczy o sensowności podjętych działań w koncepcji marketingowej.

4.2.5. Kontrola

Dla prawidłowej realizacji koncepcji marketingowej zostanie stworzony system obserwacji i kontroli, który umożliwi zbadanie stopnia osiągalności założonych celów i wprowadzania działań korygujących, o ile okaże się to konieczne.

Na proces kontroli składają się następujące elementy:

- ustalenie standardów, jakie mają być osiągnięte w wyniku realizacji koncepcji marketingowej,
- badanie stopnia realizacji w odniesieniu do ustalonych standardów,
- proponowanie kroków zaradczych w przypadkach, gdy niezbędna jest korekta koncepcji marketingowej.

Standardy zostały przedstawione w załączonej analizie ekonomiczno - finansowej przedsięwzięcia. Zakładamy, że odstępstwo od nich nie powinno przekroczyć 10% wartości tych standardów. Taki margines bezpieczeństwa powoduje, że projekt nie jest narażony na utratę płynności finansowej i nadal jest interesujący dla ewentualnych inwestorów. Poza tym zostanie osiągnięty cel strategiczny założony w planie marketingowym.

Dział sprzedaży będzie rozliczał wykonanie koncepcji marketingowej i raportował w okresach kwartalnych kierownictwu firmy, realizującej przedsięwzięcie.

4.2.6. Procedury

W trakcie opracowywania koncepcji marketingowej został ustalony system planowania. Będzie on wykorzystany także w kolejnych okresach realizacji przedsięwzięcia.

Realizacja koncepcji nastąpi jeszcze przed rozpoczęciem rzeczywistej działalności (sprzedaży produktu), tj. w fazie przedinwestycyjnej realizacji projektu inwestycyjnego i trwać będzie przez całą fazę eksploatacji.

Proces wprowadzania koncepcji marketingowej będzie pilnie obserwowany i - o ile pojawią się większe odstępstwa - trzeba będzie zmodyfikować cele, zmienić strategię lub zrewidować programy i ustalenia finansowe.

Przedstawiona powyżej koncepcja marketingowa będzie podana powszechnie do wiadomości pracownikom firmy, realizującej projekt. Nie będzie on zatem objęty tajemnicą ze względu na brak istotnej konkurencji na rynku polskim.

4.2.7. Podsumowanie koncepcji marketingowej

Koncepcja ta zapewnia realizację stawianych celów strategicznych. Sporządzone harmonogramy, plan finansowy, procedury kontroli i inne narzędzia realizacji planu gwarantują sprawne wprowadzenie koncepcji w życie i osiągnięcie założonych celów.

5. NAKŁADY MATERIAŁOWE

Sfera zaopatrzenia materiałowego KLUBU WAKACYJNEGO będzie uregulowana umownie z wieloma lokalnymi, ale także ogólnokrajowymi firmami dystrybucyjnymi.

KLUB będzie zgłaszać zapotrzebowanie na materiały niezbędne do świadczenia wszystkich usług, tj.:

- wyżywienia - produkty do wyrobu posiłków, towary, gotowe produkty, itd.,
- drobny sprzęt sportowy,
- sprzedaż napojów - zakup tych napojów, w tym alkoholowych,
- materiały biurowe niezbędne do funkcjonowania całej administracji,
- materiały usług noclegowych (pościel, artykuły higieny osobistej, wyposażenie domków, itd.).

Oczywistym jest, że każdy KLUB WAKACYJNY będzie kupował takie niezbędne do funkcjonowania czynniki jak: energię elektryczną, wodę, gaz.

Z uwagi na szeroką skalę zapotrzebowania wydaje się rozsądne, aby w perspektywie oddać tę sferę działalności firmie operatorskiej.

Zadaniem firm będzie zaspokojenie tego zapotrzebowania na najwyższym poziomie. W początkowej fazie organizacji sieci KLUBÓW WAKACYJNYCH będą one zaopatrywane ze źródeł lokalnych, ale w miarę rozwoju sieci, z magazynu centralnego, utworzonego przez właścicieli struktury organizacyjnej.

Należy założyć, że odwiedzający KLUB WAKACYJNY zainteresowani będą tzw. zdrową żywnością. Zarządzający podejmą się więc oferowania swoim gościom takich produktów, jak np.: kozie mleko, mleko „prosto od krowy”, miejscowe sery, chleb wiejski.

Zapotrzebowanie na materiały zostanie określone w momencie budowania Studium Wykonalności dla projektu.

6. LOKALIZACJA, TEREN BUDOWY I ŚRODOWISKO

Miasto A, liczące ponad 35 tys. mieszkańców jest siedzibą władz miasta i gminy w województwie B, w którym zlokalizowane są zakłady przemysłu spożywczego, drzewnego i elektronicznego. Posiada dość duży węzeł kolejowy i drogowy. Jego szczególny rozwój dokonał się w drugiej połowie XIX wieku. Przed II wojną światową miasto liczyło ok. 20 tys. osób, podczas działań wojennych zniszczeniu uległo ok. 50% substancji miejskiej, lecz mimo to znajdują się tutaj liczne zabytki.

6.1. Lokalizacja obiektu

Nieruchomość o łącznej powierzchni 5 ha jest częściowo uzbrojona, znajduje się w północnej części miasta i przylega do terenów rekreacyjnych. Jest własnością w użytkowaniu wieczystym Urzędu Miasta - własność komunalna.

Cały obszar przeznaczony pod inwestycję składa się z dwóch niezależnych działek rozgraniczonych ulicą. Pierwsza działka to 4 ha - niezabudowana i niezadrzewiona, druga o pow. 1 ha - porośnięta drzewami i krzewami.

Reasumując - omawiany teren leży na obrzeżach miasta, ok. 400 m od centrum, w bezpośrednim sąsiedztwie terenów rekreacyjnych i sportowych. Dobry dojazd asfaltowymi ulicami. Istnieje możliwość dotarcia do obiektu przez tereny parkowe, wyodrębnione z ruchu kołowego.

Teren spełnia wszystkie warunki stawiane dla tego typu obiektów.

6.1.1. Ludność

Współczynnik aktywności zawodowej ludności mieści się w przedziale 55-60, a ok. 46% jest czynnych zawodowo (średnia krajowa 44%). Udział województwa w produkcji sprzedanej przemysłu w Polsce wynosi 1,2 %. Saldo migracji równa się 0,6 tys. w skali rocznej.

W mieście istnieją liczne szkoły stopnia podstawowego jak i średniego (ogólnokształcącego i zawodowego).

Ludność miasta rośnie w tempie: 1980 - 28,5 tys., 1990 - 34 tys., 1996 - 35,1 tys. mieszkańców.

6.1.2. Klimat

Średnia temperatura roczna - 7,6 °C

Średnia temperatura w sezonie - 18,1° C

Liczba dni słonecznych w sezonie - do 55 dni

Opady atmosferyczne w roku - 631 mm.

Sezon główny trwa od 1 czerwca do 31 sierpnia, tj. 92 dni, bądź od 1 maja do 30 września (153 dni eksploatacyjne).

6.1.3. Atrakcje turystyczne

Tereny, na których zlokalizowane jest miasto, zaliczamy do najwyższej klasy atrakcyjności, o wybitnych walorach turystyczno-wypoczynkowych. W omawianym regionie gospodarka turystyczna stanowi funkcję wiodącą z uwagi na istniejące lasy i jeziora oraz rezerваты przyrody. W promieniu do 50 km od miasta znajdują się zamki, zespoły miejskie i pałacowe, kościoły z różnych epok, jak również miejsca i pamiątki historyczne.

Różnorodność charakterystycznych zespołów krajobrazowych, rozmaitych form ukształtowania powierzchni ziemi, ciekawa i zróżnicowana szata roślinna jak i bogactwo fauny tej okolicy pozwala, wraz z zasygnalizowanymi atrakcjami architektury i miejsc historycznych, na powstanie wielowątkowych ofert turystycznych.

6.1.4. Dostępność transportowa

Miasto posiada bezpośrednie połączenia kolejowe z największymi miastami kraju oraz komunikację autobusową łączącą go z najważniejszymi ośrodkami kraju. Przebiega tędy duży węzeł drogowy z szosami międzynarodowymi biegnącymi z południa na północ oraz z zachodu na wschód wraz z drogami o znaczeniu lokalnym.

Najbliższe lotnisko znajduje się w odległości 220 km.

6.2. Podregion

Kraina ta skupia obszar o silnie rozwiniętych funkcjach turystycznych i najbardziej wartościowych walorach, o których była mowa powyżej. Występujące tutaj jeziora połączone są kanałami i odcinkami rzek, stanowiąc idealny teren dla turystyki wodnej. Tutaj zlokalizowano obiekty turystyczne skupiające ponad 35 000 miejsc noclegowych. Pomimo dużej atrakcyjności obszar ten cechuje słabe wykorzystanie istniejącej bazy.

Region pełni różnorodne funkcje turystyczne. Na czoło wybija się recepcja turystyki pobytowej w ośrodkach wypoczynkowych. Szereg miejscowości dysponuje kwaterami prywatnymi, pełniąc funkcje wsi letniskowych.

Z uwagi na przedstawione walory regionu, turystyka wodna spełnia tu wiodącą rolę, a w następnej kolejności - krajoznawcza.

Ostatnio pojawiły się jednak nowe aspekty, rzutujące na ograniczenie funkcji turystycznych w tym regionie. Należą do nich zagrożenia ekologiczne (bezwzględna konieczność stworzenia sieci oczyszczalni), ekspansja kolizyjnych funkcji gospodarczych, zjawisko wyludniania (saldo migracji dla tego regionu jest ujemne i wynosi - 2,3 tys. osób w skali roku) oraz powstawanie coraz większych terenów specjalnie chronionych.

7. STRONA TECHNICZNA PROJEKTU

Na KLUB WAKACYJNY składać się będą domki budowane według technologii wybranej przez inwestorów, oferowane przez polskie firmy budowlane i developperskie:

1. Domek o powierzchni użytkowej - 60 m² (obrys 9,80 x 6,80 m) wraz z działką o powierzchni 500 m², w czterech wersjach, przeznaczony do 4 - 6 osób,
2. Domek o powierzchni użytkowej - 100 m² (obrys 12,20 x 9,20 m) wraz z działką o powierzchni 600 m², w 6 wersjach przeznaczony dla 6 - 8 osób,
3. Domek o powierzchni użytkowej - 150 m² (obrys 12,20 x 11,0 m) wraz z działką o powierzchni 1100 m², przeznaczony dla 8 - 10 osób.

Budowane będą także inne obiekty (1 na kolonię domków):

- otwarty basen + brodzik,
- kort tenisowy
- ścieżki zdrowia,
- plac zabaw dla dzieci,
- restauracja (miejsce spotkań, dyskoteka) oddana w dzierżawę.

Koszt budowy ww. naniesień wyniesie 2.227.070 USD.

Zakłada się, że w ramach WIOSKI WAKACYJNEJ zostanie wybudowanych docelowo:

- 40 domków o powierzchni 60 m² dla średnio 200 osób,
- 12 domków o powierzchni 100 m² dla średnio 84 osób,
- 4 domki o powierzchni 160 m² dla średnio 36 osób,

7.1. Infrastruktura sportowo - rekreacyjna

Zbudowane zostanie zaplecze rekreacyjno-sportowe obejmujące:

- pole do minigolfa,
- tor do deskorolek,
- 2 kąpieliska + przystań dla sprzętu pływającego,
- hangary na sprzęt pływający,
- boisko do piłki nożnej i boisko do siatkówki,
- hala sportowa z basenem, fitness klubem, sauną, kręgielnią i salą gimnastyczną.

Koszt budowy infrastruktury rekreacyjno - wypoczynkowej wyniesie 678.130 USD.

Znajdą się tam także wypożyczalnie sprzętu wodnego i sportowego.

Aby KLUB funkcjonował także zimą, przewiduje się możliwość uprawiania sportu bojerowego, biegów narciarskich i hokeja.

W centralnej części KLUBU WAKACYJNEGO znajdować się będzie amfiteatr, który będzie mógł przyjąć około 200 gości (nie tylko z KLUBU). Przewidziana została także sala konferencyjna na 100 miejsc.

Zostaną także stworzone odpowiednie warunki pobytu w KLUBIE WAKACYJNYM dla osób niepełnosprawnych.

Przedstawiona wyżej baza noclegowa będzie uzupełniona o budynek administracyjny, stanowiący zaplecze gastronomiczne w postaci kawiarni, barów dziennych (pizzeria, grill) i nocnych (dyskoteka i drink bar). W obiekcie tym znajdą swoje miejsce także: supermarket, kiosk z prasą i papierosami, kasa wymiany walut, punkt pocztowy, punkt medyczny, sala konferencyjna na 100 osób, a także biuro dla biznesmenów. W obiekcie tym uwzględnia się mieszkanie dla kierownika KLUBU WAKACYJNEGO.

Przewidujemy, że koszt budowy wymienionej wyżej infrastruktury sportowo- rekreacyjnej wyniesie 417.730 USD.

Ogółem koszt budowy wszystkich elementów wchodzących w skład KLUBU WAKACYJNEGO wyniesie 5.200.000 USD, w tym uzbrojenie terenu 750.000 USD.

8. ORGANIZACJA I KOSZTY ZAKŁADOWE

Trzeba rozróżnić 3 fazy realizacji tego projektu inwestycyjnego:

- fazę przedinwestycyjną (planowania),
- fazę realizacji,
- fazę eksploatacji

Każda z tych faz będzie zarządzana i zorganizowana przez kolejne struktury organizacyjne, powoływane dla realizacji kolejnych celów na ścieżce krytycznej procesu inwestycyjnego.

Obecnie projekt znajduje się w fazie przedinwestycyjnej. Jest on prowadzony przez zespół ds. realizacji projektu, powołany i upoważniony przez urząd w mieście A. Zespół pracować będzie w oparciu o budżet struktury organizacyjnej powołanej dla realizacji fazy przedinwestycyjnej projektu.

Rolą zespołu i wspomnianej struktury organizacyjnej jest wykonanie etapu planowania projektu inwestycyjnego, zaczynając od konkretyzacji idei projektu, a kończąc na efektywnym załatwieniu spraw związanych z inwestycją. Do szczególnych obowiązków zespołu i struktury organizacyjnej należą m.in.:

- opracowanie ostatecznej koncepcji projektu (założeń techniczno - ekonomicznych inwestycji), która będzie następnie przedmiotem aktywnej promocji,
- przyciągnięcie do projektu inwestorów zainteresowanych posiadaniem domków w ramach KLUBU WAKACYJNEGO,
- skupienie grupy inwestorów zdolnej do zrealizowania projektu, także w oparciu o polskie i zagraniczne banki inwestycyjne,
- opracowanie ostatecznego projektu technicznego we współpracy z biurami projektowymi, dokonanie wszelkich niezbędnych uzgodnień,
- wybór firmy, która będzie realizatorem inwestycji - wykonawcą,
- opracowanie ostatecznego Studium Wykonalności Inwestycji.

Przewiduje się, że w fazie eksploatacji, KLUBEM WAKACYJNYM zarządzać będzie wyspecjalizowana struktura organizacyjna, powołana przez pierwotną strukturę organizacyjną (która ulegnie likwidacji). Będzie ona wzmocniona personalnie o specjalistów zachodnich branży hotelarskiej i turystycznej, bowiem handlowy i techniczny poziom polskiej kadry zarządzającej jest niski. Kadra zarządzająca odbędzie przeszkolenie już w czasie realizowania projektu inwestycyjnego w odpowiednio dobranych sieciach za granicą.

Zespół zajmujący się sprzedażą usług i marketingiem, także będzie szkolony już w trakcie budowy KLUBU WAKACYJNEGO i rozpocznie pracę jeszcze przed jego uruchomieniem.

9. ZASOBY LUDZKIE

Struktura zatrudnienia przedstawiać się będzie następująco:

- ZARZĄD - 3 osoby + 5 pracowników (gł. księgowy + radca prawny + dział księgowości i finansów, sekretarka); razem 8 osób,
- KLUB WAKACYJNY - Kierownik + pozostali (wypożyczalnia sprzętu sportowego, ratownicy, opieka nad dziećmi, sprzątaczkę - na zlecenie, animatorzy, ratownicy, dział marketingu, recepcjonistki, obsługa techniczna) (16 + 7 na zlecenie); personel restauracji - 12 osób; razem 35 osób.

W sumie przewiduje się zatrudnienie 36 osób na zasadzie umowy o pracę i sezonowo 7 osób na zlecenie.

Średni poziom miesięcznych wynagrodzeń brutto (bez ZUS):

- Kierownik - 700 USD,
- KLUB WAKACYJNY - 400 USD.

Docelowo, tj. od 3 roku realizacji projektu, koszty wynagrodzeń wraz z obciążeniami w skali roku wyniosą więc 181.200 USD (bez pracujących na zlecenie).

W dalszych kalkulacjach należy uwzględnić coroczny wzrost płac o 5% rocznie, mając na uwadze sukcesywne zbliżanie się Polski do warunków obowiązujących na zachodzie Europy.

10. HARMONOGRAM REALIZACJI

Najbliższe działania zespołu ds. realizacji projektu będą następujące:

- Po zaakceptowaniu treści niniejszego Studium należy:
 - opracować koncepcję architektoniczną zagospodarowania terenu będącego miejscem lokalizacji projektu,
 - opracować tzw. „ślepy kosztorys”,
 - zaprezentować ww. koncepcję wraz z analizą ekonomiczno-finansową potencjalnym inwestorom,
 - utworzyć strukturę organizacyjną właściwą dla tej fazy projektu,
 - dokonać wyboru producenta i podpisać z nim umowę na dostawę,
 - dokonać montażu i wyposażyć obiekty,
 - dokonać wyboru innych wykonawców inwestycji.
- Na bazie ww. koncepcji zagospodarowania terenu zostaną opracowane dwa podstawowe dokumenty niezbędne do promocji projektu:
 - INVESTMENT OPPORTUNITY STUDY,
 - prospekt inwestycji,
- Zostanie opracowany i przedstawiony do zaakceptowania program promocji projektu,
- Wykonana zostanie ponowna wycena nieruchomości,
- Rozpocznie się promocja projektu inwestycyjnego, mająca na celu stworzenie grupy kapitałowej zdolnej do zrealizowania projektu oraz przyciągnięcie do projektu jednego z Klubów, o których była mowa wcześniej.
- Sporządzone zostanie STUDIUM WYKONALNOŚCI INWESTYCJI, które będzie podstawą do podjęcia negocjacji z bankami nt. dalszego finansowania projektu.

Kolejnym krokiem będzie budowa na terenie lokalizacji 10 modelowych domków.

Rozpocznie się bardzo aktywna promocja tych domków, której celem będzie ich sprzedaż oraz zebranie dalszych 46 zamówień ze strony osób prywatnych zainteresowanych posiadaniem tzw. „drugiego domu”.

Po zebraniu zamówień oraz uzyskaniu promes bankowych gwarantujących sfinansowanie wszystkich nakładów inwestycyjnych, nastąpią działania zmierzające do ostatecznej realizacji projektu, jak:

- opracowanie ostatecznego projektu architektonicznego,
- wybór wykonawców,
- wybór firmy nadzorującej inwestycję,
- wybór lub utworzenie firmy zarządzającej KLUBEM WAKACYJNYM,
- utworzenie firmy zarządzającej w ramach sieci KLUBÓW tej klasy,
- budowa kolejnych obiektów KLUBU WAKACYJNEGO,
- szkolenie załogi,
- promocja produktu turystycznego KLUB WAKACYJNY.

Przewiduje się, że faza przedinwestycyjna i realizacji projektu trwać będą 2 lata od momentu podjęcia decyzji o realizacji projektu.

11. NAKŁADY INWESTYCYJNE I ANALIZA FINANSOWA

Przewiduje się stosunkowo wysokie nakłady inwestycyjne. W przeliczeniu na jedno miejsce noclegowe wyniosą 21.788 USD.

Nakłady inwestycyjne (USD)

Wartość nieruchomości	400.000,00
Dokumentacja techniczna	350.000,00
Studia pomocnicze	100.000,00
Uzbrojenie terenu	750.000,00

Budowa budynków	1.810.000,00
Budowa innych obiektów	771.010,00
Infrastruktura rekreacyjno-wypoczynkowa	550.600,00

Promocja projektu	100.000,00
Koszty organizacji (w tym rezerwa)	374.000,00

Nakłady ogółem 5.205.610,00

Źródła finansowania dla tego projektu powinny być następujące:

	w USD	w %
Udział własny	3.733.540	72
Kredyt	1.472.070	28
SUMA	5.205.610	100

Szczegółowy harmonogram spłaty kredytu zaciągniętego na realizację projektu przedstawiono w załączeniu.

Warunki spłaty kredytów

Lata spłaty	9,0 lat,
Czas trwania kredytu	10,0 lat,
Stopa procentowa	8%
Odsetki kapitalizowane w trakcie budowy.	

Wysoki udział własny bardzo pozytywnie wpłynie na płynność projektu. Jest on możliwy do osiągnięcia biorąc pod uwagę, że w jego skład wchodzić będą takie pozycje jak np.:

- wartość nieruchomości,
- udziały inwestorów, w tym przyszłych właścicieli domków wybudowanych w ramach KLUBU WAKACYJNEGO,
- całość prac związanych z etapem planowania projektu,
- kapitał powracający do projektu, powstały w wyniku sprzedaży domków prywatnym właścicielom.

Źródła przychodów i kosztów

Przychody są generowane w następujących źródłach przychodów:

- sprzedaż domków,
- sprzedaż noclegów w domkach,

- przychody ze sprzedaży posiłków i napojów,
- przychody z wynajmu.

Dochód odpowiadający źródłu przychodów skalkulowano w uproszczony sposób polegający na odjęciu od przychodów wygenerowanych przez dane źródło, przychodów kosztów ich powstania w tym źródle przychodów. Dochód ten jest następnie obciążony marżą kosztów ogólnych. Taka metoda kalkulacji odpowiada „Jednolitemu Systemowi Księgowości dla Hoteli”, który jest powszechnie używany w międzynarodowym przemyśle hotelarskim.

Na koszty ogólne składają się:

- administracja,
- marketing i reklama,
- media,
- naprawy i remonty,
- inne koszty.

Następnie odliczane są koszty amortyzacji, obsługi zobowiązań kredytowych oraz wynagrodzenie firmy zarządzającej. Pozycje te są obliczane procentowo od dochodu operacyjnego. Zastosowany procent odpowiada ogólnie akceptowanym danym empirycznym.

11.1. Przychody ze sprzedaży domków

Zakłada się stosunkowo niskie ceny sprzedaży domków wraz z uzbrojonymi już działkami:

- 1 m² powierzchni użytkowej domku - 460 USD,
- 1 m² powierzchni działki - 20 USD,

Domek o powierzchni użytkowej 60 m² z działką o powierzchni 500 m² kosztować będzie 37.600 USD.

Domek o powierzchni użytkowej 100 m² z działką o powierzchni 600 m² kosztować będzie 58.000 USD.

Domek o powierzchni użytkowej 150 m² z działką o powierzchni 1100 m² kosztować będzie 91.000 PLN.

Ceny na bazie brutto i warunkach „pod klucz”.

Sprzedaż domków będzie prowadzona w 1 i 2 roku realizacji projektu.

11.2. Przychody ze sprzedaży noclegów

W projekcjach finansowych założono dosyć wysoką cenę za możliwość wypoczynku w KLUBIE WAKACYJNYM, tj.:

- 77 USD za nocleg jednej osoby w wieku od 12 lat przez tydzień. Przewiduje się specjalne ulgi dla dzieci młodszych, a także dla stałych klientów (Karta Stałego Klienta); cena obejmuje nocleg w domku, nieodpłatne korzystanie z wszystkich atrakcji znajdujących się na terenie KLUBU WAKACYJNEGO;
- Przy pobytach 14 dniowych ceny wynosić będą odpowiednio 154 USD od osoby.

Aby projekt mógł zakończyć się sukcesem ekonomicznym, stopa obłożenia KLUBU powinna wynieść ok. 55%.

11.3. Przychody ze sprzedaży posiłków i napojów

Do kalkulacji przyjęto następujące dane wyjściowe:

- wszyscy mieszkający w KLUBIE WAKACYJNYM korzystają z pełnego wyżywienia (3 posiłki dziennie),
- cena całodziennego abonamentu wynosi 14 USD (w tym napoje),
- nikt spoza KLUBU WAKACYJNEGO nie korzysta z restauracji,
- obłożenie restauracji nie zmienia się w czasie w stosunku do obłożenia KLUBU.

11.4. Przychody z wynajmu

Przewiduje się następujące przychody z wynajmu:

- pola do minigolfa - 12.500 USD/rok,
- punktu pocztowego - 6.000 USD/rok,
- laboratorium medyczne - 1.200 USD/rok,
- supermarketu - 6.200 USD/rok.

Nie przewiduje się innych źródeł przychodów, aczkolwiek są one możliwe do uzyskania, np. z organizacji wycieczek fakultatywnych, ze sprzedaży reklam, itd.

Koszty

- Koszty wynagrodzeń zostały określone przy założeniu, że będą one wzrastały stale podczas prognozowanego okresu o około 5% rocznie.
- Koszty sprzedaży w poszczególnych źródłach przychodów są następujące:
 - 5% w przypadku kosztów sprzedaży noclegów,
 - 30% w przypadku sprzedaży wyżywienia i napojów,
 - 50% w przypadku pozostałych źródeł przychodów.
- Koszty administracyjne zostały określone procentowo w stosunku do dochodu wydziałowego w sposób następujący:
 - wydatki na personel administracyjny - według stawek wynagrodzenia i liczby zatrudnionych pracowników,
 - wydatki administracyjne - 5,0% rocznie,
 - inne wydatki operacyjne - 4,0% rocznie,
 - naprawy i remonty - 3,0% rocznie,
 - marketing - 5,0% rocznie,
 - media - 4,0% rocznie.

Powyższe dane przyjęte zostały zgodnie z porównywalnymi ośrodkami wypoczynkowymi tej samej klasy.

RACHUNEK KOSZTÓW uwzględnia jeszcze następujące pozycje kosztów:

- bazowe i zmienne wynagrodzenie kadry zarządzającej,
- ubezpieczenie majątku w wysokości 0,2% jego wartości,
- renta wypłacana właścicielom domków w wysokości 5% przychodów ogółem,
- koszty amortyzacji środków trwałych,
- spłatę odsetek od zaciągniętych kredytów.

Wyniki analizy ekonomiczno - finansowej są następujące:

- projekt wykazuje dochód operacyjny netto w całym badanym okresie, na poziomie średnim 351.544 USD,
- projekt wykazuje zysk w całym badanym okresie,
- projekt cechuje się wysoką rentownością, tj. rentownością brutto na poziomie 21,35% i rentownością netto - 14,52%,
- przepływy finansowe wykazują znaczne nadwyżki finansowe w całym badanym okresie,
- stan gotówki po opodatkowaniu jest dodatni w całym badanym okresie,
- średnia nadwyżka finansowa w badanym okresie wynosi 424.584 USD,
- okres zwrotu nakładów wynosi więc ok. 10 lat,
- wskaźnik NPV, przy stopie dyskontowej - 10%, jest dodatni w całym badanym okresie, co stanowi wystarczającą zachętę dla ewentualnych inwestorów,
- wskaźnik IRR wynosi 8,01% w 10 roku realizacji projektu (bliski stopie oprocentowania kredytu), 9,36% w 11 roku i 10,57% w 12 roku realizacji projektu.

12. PODSUMOWANIE I WSKAZÓWKI

Projekt zakończy się sukcesem gdy dotrzymane będą następujące warunki przewidziane w załączonej analizie:

- Średnia cena sprzedaży pokoju w KLUBIE WAKACYJNYM.
- Obłożenie KLUBU WAKACYJNEGO utrzymywane będzie na poziomie ok. 55% w skali roku.
- Prowadzona będzie aktywna promocja KLUBU WAKACYJNEGO w krajach Europy Zachodniej.
- Powinien być osiągnięty jak najwyższy udział własny inwestora(ów).
- Należy aktywnie poszukiwać współ-inwestorów, którzy doprowadzą własny kapitał do tego przedsięwzięcia. Nie należy zapominać, że kapitałem własnym mogą być także wpłaty przyszłych właścicieli domków i działek o powierzchni od 500 do 1100 mkw. każda. Będą to rzeczywiście znaczne kwoty, które w połączeniu z wartością gruntu będą bliskie wymaganiom banków w zakresie tzw. udziału własnego.
- Należy poszukiwać intensywnie znanego touroperatora (jeden z wcześniej wymienionych klubów o zasięgu międzynarodowym) lub ewentualnie zakupić franszyzę i podpisać umowę o współpracy.

Podsumowanie:

Ze względu na to, że projekt cechuje się dobrymi wynikami ekonomiczno- finansowymi i dużą innowacyjnością - **ma on duże szanse realizacji.**

Zalecamy projekt do realizacji.

BOLESŁAW PRAŻANOWSKI

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA ROZWOJU TURYSTYKI¹

Wdrożenie strategii rozwoju turystyki w regionie małopolskim wymaga odpowiednich środków finansowych na realizację programów rozwoju i konkretnych projektów inwestycyjnych. W rachubę wchodzi środki pochodzące ze źródeł lokalnych, wojewódzkich, centralnych i zagranicznych, których statutowym celem działania jest wspieranie rozwoju turystyki, przedsiębiorczości i stymulowanie rozwoju lokalnego. Pozyskanie ich jest szczególnie ważne na szczeblu samorządu terytorialnego, który powinien posiadać jasno sprecyzowaną strategię i warunki rozwoju turystyki, przyjętą w postaci odpowiedniej uchwały samorządu terytorialnego.

Jednym z najważniejszych problemów, związanych z rozwojem i funkcjonowaniem turystyki w gminach, jest dostosowanie infrastruktury (społecznej i technicznej) do potrzeb ruchu turystycznego i podróżniczego. Zmiany na rynku turystycznym zmierzają, generalnie rzecz biorąc, do tworzenia takiego produktu turystycznego, który w warunkach konkurencji znajdzie nabywcę. Ten problem jest w praktyce przedmiotem działania zarówno podmiotów turystycznych, władz samorządowych różnych szczebli, jak również i rządowych. W chwili obecnej wysiłki władz samorządowych są skoncentrowane na wspomaganiu promocji turystycznej i gospodarczej, inwestycjach uzupełniających infrastrukturę oraz działaniach na rzecz przyciągnięcia inwestorów.

Do głównych źródeł finansowania, szeroko rozumianej gospodarki turystycznej, branż komplementarnych oraz infrastruktury gmin i miejscowości turystycznych, należą następujące fundusze publiczne i prywatne:

1. Budżety samorządów lokalnych, oparte na dochodach własnych gmin (podatki i opłaty lokalne, udziały w dochodach podatkowych budżetu państwa, dochody niepodatkowe, subwencje i dotacje).
2. Fundusze własne inwestorów.
3. Budżet państwa.
4. Krajowe fundusze celowe i agencji władz publicznych.
5. Dotychczasowa pomoc finansowa krajów Unii Europejskiej.
6. Fundusze przedakcesyjne Unii Europejskiej.
 - ◆ Program Phare.
 - ◆ Program ISPA.
 - ◆ Program SAPARD.
7. Fundusze i kredyty zagraniczne wspierające rozwój turystyki.

¹ Opracowano na podstawie ekspertyzy: „Gospodarka turystyczna po reformie terytorialnej organizacji kraju – aspekt regionalny”. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, 1997 r.

1. BUDŻETY SAMORZĄDÓW LOKALNYCH OPARTE O DOCHODY WŁASNE GMIN

Gminy i powiaty, posiadające osobowość prawną, mogą finansować projekty inwestycyjne służące zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty. Do takich należą, między innymi, przedsięwzięcia własne z zakresu oświaty, kultury, zdrowia, rekreacji i sportu, komunikacji, ochrony środowiska, infrastruktury technicznej oraz promocji i informacji gospodarczej a także turystycznej. Zadania te stwarzają również warunki do rozwoju usług turystycznych.

W Polsce, do budżetu gmin wpływa siedem podatków (od nieruchomości, rolny, leśny, od środków transportowych, od spadków i darowizn, kart podatkowych i od posiadaczy psów). Najważniejszym z nich, podobnie jak w wielu innych państwach, jest podatek od nieruchomości. Ważną rolę wśród dochodów gmin mają także udziały we wpływach z podatków stanowiących dochody budżetu państwa, zwłaszcza we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych. Do dochodów niepodatkowych należą opłaty, różnego rodzaju dochody z majątku, działalności gospodarczej, itd. Dochody własne gmin uzupełniane są transferami z budżetu państwa. Owymi transferami są subwencje ogólne i dotacje celowe.

Niewielkie fundusze własne gmin mogą być zasilane kredytami i pożyczkami. Ponadto mogą one emitować własne **obligacje komunalne** (municipalne) i tworzyć własne **fundusze poręczycielskie**. Obligacje komunalne są bardzo popularne w krajach zachodnich. W Polsce bankowość inwestycyjna jest jeszcze słabo rozwinięta, jednak przepisy prawne już umożliwiają emisję obligacji komunalnych, a przykład Krakowa świadczy, że forma ta może stanowić źródło finansowania realizacji inwestycji, pod warunkiem starannego przygotowania emisji. Wymaga to m. in.:

- badań nad gotowością ludności lokalnej do zakupu obligacji,
- analiz preferencji zakupu obligacji,
- wyboru banku, itp.

Wielką szansą dla obligacji komunalnych (municipalnych) są **fundusze powiernicze**. Ta forma wzajemnych relacji jeszcze nie wykształciła się w Polsce. W Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej na rynkach kapitałowych fundusze powiernicze są dosyć popularne. Dzięki tym funduszom możliwe było umieszczenie wielu emisji obligacji na rynkach kapitałowych. Liczne lokalne inicjatywy inwestycyjne, zwłaszcza w dziedzinie ochrony środowiska, budowy obiektów sportowych i rekreacyjnych, zostały sfinansowane w dużej mierze dzięki emisjom obligacji. Te wyspecjalizowane fundusze łatwiej sprzedają obligacje, aniżeli emitent jakim jest gmina, gdyż transakcja jest bardziej wiarygodna dla inwestora. W przyszłości władze lokalne i regionalne powinny zawrzeć porozumienie z funduszami powierniczymi, istniejącymi na polskim rynku.

Dalszą formą pozyskiwania funduszy, na finansowanie wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych, jest tworzenie **lokalnych funduszy poręczycielskich**. Łączą one środki prywatne i publiczne, tak krajowe jak i zagraniczne. Do statutowych zadań tych funduszy należy restrukturyzacja obszarów wiejskich, wspieranie i stymulowanie przedsiębiorczości lokalnej, a także rozwój turystyki.

Koncepcję ich tworzenia popiera Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej. Celem jego jest udzielanie poręczeń oraz pożyczek o preferencyjnej stopie oprocentowania. Lokalny fundusz poręczycielski powinien być jednostką organizacyjną Regionalnej lub Lokalnej Agencji Rozwoju. Środki założycielskie na tworzenie tego funduszu powinny pochodzić z następujących źródeł:

- banku regionalnego (np. Bank Śląski),
- budżetów lokalnych gmin,
- będących w dyspozycji Wojewody,

- rejonowych urzędów pracy,
- Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa,
- Funduszu Współpracy Phare (Program Inicjatyw Lokalnych),
- programu Rozwoju Przedsiębiorczości na Wsi (Program FAPA),
- programów przedakcesyjnych Unii Europejskiej ISPA oraz SAPARD,
- podmiotów gospodarczych.

Tworzenie funduszy poręczycielskich należy rozpocząć od zaangażowania własnych środków finansowych w gminach, a następnie instytucji regionalnych. Po czym, należy się zwrócić o środki pomocowe Phare, które mogą zwiększyć zgromadzony kapitał założycielski o połowę.

Nową formą finansowania strategii rozwoju turystyki, stosowaną często w krajach zachodnich, są usługi instytucji finansowych, których przykładem jest warszawska firma WORLD LEASING sp. z o.o. Transakcje leasingowe mogą przebiegać między podmiotami gospodarczymi bez udziału banku lub z jego udziałem. Polegają one na dostarczeniu przez leasingodawcę dla leasingobiorcy ustalonego umownie wyposażenia np. maszyn, urządzeń, budynków. Ponieważ właścicielem przedmiotu umowy pozostaje leasingodawca, transakcja ta zbliżona jest do dzierżawy. Umowa może przewidywać przeniesienie własności na leasingobiorcę, po upływie określonego czasu. Leasingobiorca wówczas zobowiązuje się do płacenia ustalonej w umowie opłaty leasingowej oraz części opłaty za nabywany obiekt, rozłożonych na raty. Ten sposób przekazywania dóbr jest jedną z form finansowania inwestycji, która może być wykorzystana przez potencjalnych inwestorów w branży turystycznej.

2. FUNDUSZE WŁASNE INWESTORÓW

Duże efekty dla inwestowania w branżę turystyczną mogą przynieść fundusze własne inwestorów krajowych i zagranicznych. Pozyskanie tych funduszy zależeć będzie od podmiotów, realizujących strategię rozwoju turystyki w regionie małopolskim. W tym celu, należy opracować specjalną ofertę skierowaną do potencjalnych inwestorów, która musi być na tyle atrakcyjna i korzystna, aby ich zachęcić do podjęcia ryzyka inwestycyjnego. Oferta ta powinna dokładnie precyzować udogodnienia lokalizacyjne, zniżki podatkowe, ułatwienia w nabyciu nieruchomości, możliwości wniesienia aportu w postaci ziemi, tworzenia spółek typu „*joint venture*”, zawierania umów leasingowych, itp.

3. BUDŻET PAŃSTWA

Oprócz środków finansowych samorządów terytorialnych oraz funduszy własnych inwestorów, źródłem finansowania branży turystycznej powinien być budżet państwa. W Polsce ponad 50 % PKB przechodzi przez budżet państwa. Część tych środków trafia do budżetu wojewodów, część do ministerstw z przeznaczeniem na finansowanie programów regionalnych, zaś pewna część kierowana jest do różnych funduszy i agencji.

Budżet wojewody jest integralną częścią zatwierdzonego przez Sejm budżetu państwa. Uczestniczą w nim wprawdzie odpowiednie służby wojewodów, jednakże dominują resorty i urzędy centralne. W efekcie „budżet wojewody”, ma charakter centralnie programowanego preliminarza wydatków, który powierza się wojewodzie do wykonania.

Na wpływy budżetu wojewodów przeznaczają się 15 % środków z budżetu centralnego, które rozdziela między wojewodów, pozostawiając im swobodną decyzję co do ich wydatkowa-

nia. W ramach tego budżetu część wydatków powinno się kierować na cele turystyki i wypoczynku. Niestety z programów tych niewiele środków przeznaczonych jest na ww. cele, a zwłaszcza na finansowanie i współfinansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych w turystyce. Przykładem tego mogą być dawne województwa tarnowskie i krakowskie, gdzie w 1997 roku na inwestycje turystyczne nie przeznaczono żadnych środków finansowych. Turystyka zawsze przegrywa z potrzebami związanymi z infrastrukturą techniczną (wodociągi, kanalizacja, gazyfikacja, telefonizacja, edukacja, ochrona zdrowia, itp.), nawet w rejonach i miejscowościach typowo turystycznych.

Finansowanie z budżetu państwa ma zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni. Wszelkie ulgi i zniżki podatkowe mają charakter finansowania bezpośredniego, ponieważ są rezygnacją budżetu z dochodów podatkowych. Do najważniejszych ulg i zniżek w finansowaniu budżetowym można zaliczyć:

1. Obniżkę podatku od towarów i usług VAT dla hoteli 4-gwiazdkowych z 22% do 7% oraz zwolnienie usług, świadczonych przez kempingi i obozowiska dla dzieci. Rezygnacja budżetu państwa z części wpływów, jest pośrednią formą dofinansowania (dotacji budżetowej). Jest ona z pewnością dofinansowaniem do konsumpcji turystycznej indywidualnych turystów oraz dzieci i młodzieży a także podmiotów gospodarczych w celu zwiększenia ich konkurencyjności, poprzez niższe ceny usług noclegowych.
2. Ulgi inwestycyjne przeznaczone na budowę: kortów tenisowych, wyciągów narciarskich i odkrytych basenów pływackich z odliczeniem od przychodu, przy liczeniu podatku dochodowego od osób prawnych i fizycznych (od 4% rentowności). Zakłada się, że rezygnacja budżetu państwa z części wpływów zostanie zrównoważona podatkiem dochodowym i podatkiem od towarów i usług VAT w okresie późniejszym, dzięki zwiększonym obrotom w branży turystycznej (sprzedaży).
3. Wolne od podatku dochodowego od osób fizycznych są dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych, w budynkach położonych na terenach wiejskich w gospodarstwach rolnych, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych osób, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5-ciu. Jest to instrument, który powinien mieć wpływ na zwiększenie popytu na usługi turystyczne na obszarach wiejskich i zalesionych, ze względu na niższe ceny usług oraz spowodować restrukturyzację zatrudnienia i przemieszczania się kapitału na wsi.
4. Uzyskiwanie preferencyjnych kredytów (wraz z możliwością ich umorzenia) na modernizację gospodarstwa rolnego m.in. w celu rozwoju agroturystyki do 20 miejsc noclegowych w gospodarstwie.
5. Preferencyjne długoterminowe kredyty na zakup ziemi, które mogą być przeznaczone na zwiększenie areалу gospodarstw, świadczących usługi turystyczno - rekreacyjne i agroturystyczne (np. dla sportów konnych).

4. KRAJOWE FUNDUSZE CELOWE I AGENCJE WŁADZ PUBLICZNYCH

Źródłem finansowania strategii rozwoju turystyki mogą być również fundusze celowe i agencje, które mają swoje agendy przy niektórych ministerstwach, a zasady korzystania z tych funduszy dostępne są w urzędach wojewódzkich i odpowiednich ministerstwach.

Należą do nich:

1. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.
2. Fundacja Rolnicza.
3. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

4. Fundusz Pracy.
5. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.
6. Państwowe Przedsiębiorstwo „Totalizator Sportowy”.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że w najbliższym czasie planuje się reformę systemu podatkowego, w którym zakłada się zlikwidowanie znacznej części ulg. Nie wykluczone jest, że zostanie ograniczona wielkość środków finansowych ze strony budżetu państwa dla niektórych funduszy celowych i agencji rządowych, ponieważ wydatkowanie ich budzi duże zastrzeżenia.

4.1. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa udziela kredytu, który może bezpośrednio służyć rozwojowi turystyki wiejskiej. Kredyty te przeznaczone są na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych w rolnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym, działów specjalnych produkcji rolnej i usług dla rolnictwa.

Kwota udzielanego kredytu objętego dopłatami nie może przekraczać 80% wartości nakładów inwestycyjnych na gospodarstwo rolne, nie więcej jednak niż 500 tys. zł oraz 70% wartości nakładów inwestycyjnych na dział specjalny produkcji rolnej, przetwórstwo rolno-spożywcze i usługi dla rolnictwa, ale nie więcej niż 2 000 tys. zł. Udzielane one są maksymalnie na 8 lat, z karencją w spłacie do 2 lat i o oprocentowaniu zmiennym, ale nie przekraczającym więcej niż 1,5 stopy redyskonta weksli w stosunku rocznym. Kredytobiorca wpłaci maksymalnie połowę tego oprocentowania, ale nie przekraczającą 20% w stosunku rocznym, a pozostałą część Agencja. Kredyty inwestycyjne mogą uzyskać osoby fizyczne i prawne prowadzące lub podejmujące działalność gospodarczą w rolnictwie lub działach specjalnych, pozytywnie zaopiniowanych przez miejscowy ODR.

Dofinansowane w ramach tego rodzaju kredytu mogą być następujące działalności: rolnictwo i pokrewne działalności usługowe, rybołówstwo i rybactwo, produkcja artykułów spożywczych i napojów, dział specjalny produkcji rolnej, działalność w zakresie agroturystyki oraz działalność weterynaryjna.

4.2. Fundacja Rolnicza

Celem tej fundacji jest wspomaganie inicjatyw gospodarczych ludności wiejskiej, a zwłaszcza zmierzających do zmniejszania bezrobocia na wsi i efektywnego gospodarowania lokalnymi zasobami oraz do ochrony środowiska.

W 1996 r. Fundacja Rolnicza prowadziła 2 programy kredytowe, które bezpośrednio mogą wspierać finansowo przedsięwzięcia w dziedzinie turystyki wiejskiej:

1. Rozwój małej przedsiębiorczości,
2. Agroturystyka.

1. Rozwój małej przedsiębiorczości, w której kredyty są przeznaczone na inwestycje związane z rozpoczęciem lub rozszerzeniem działalności gospodarczej na wsi i miastach położonych w regionach wiejskich w zakresie agroturystyki, przetwórstwa rolno-spożywczego i usług dla rolnictwa, tworzących nowe miejsca pracy (z pewnymi wyjątkami). O kredyt mogą się ubiegać osoby fizyczne lub prawne. Okres spłaty kredytu wynosi maksymalnie 5 lat, z jednoczesną karencją i oprocentowaniem stałym w zależności od wielkości kredytu. Kwota udzielanego kredytu nie może przekroczyć 70% nakładów inwestycyjnych przy kredytach do 80 tys. zł i do 60% - przy wyższym poziomie zaciąganych kredytów.

2. Agroturystyka, w ramach której udziela się pomocy na przystosowanie gospodarstwa rolniczego do prowadzenia działalności turystycznej. W tym celu – poprzez program – finansowane są prace remontowo-budowlane oraz wyposażenie gospodarstw w sprzęt niezbędny do prowadzenia tego typu działalności. Warunki uzyskania kredytu są podobne jak w przypadku małej przedsiębiorczości, przy czym udzielany jest on do 70% nakładów inwestycyjnych, ale wysokość jego nie może przekraczać 30 tys. zł.

4.3. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Fundusz ten udziela kredytów na inwestycje proekologiczne, służące likwidacji degradacji środowiska naturalnego i ochronę:

- wód oraz prowadzenie prawidłowej gospodarki wodnej, obejmujących budowę oczyszczalni ścieków, kanalizacji sanitarnej, ochronę ujęć wody pitnej i inwestycji przeciwpowodziowych, itp.;
- atmosfery, poprzez modernizację kotłowni opalanych węglem na opalane gazem lub olejem opałowym, instalacje odsiarczania i odpylania spalin, gazyfikację, itp.;
- ziemi, tj. utylizację odpadów, wysypiska odpadów, kompostowanie, rekultywacja gruntów, itp.

Kredyty przeznaczone na ochronę wody, atmosfery i ziemi, mogą być wykorzystane przede wszystkim dla potrzeb turystyki wiejskiej, rozwijanej w dawnych zespołach pałacowo-parkowych (folwarcznych) i innych nieruchomościach tego typu. Zespoły te, przy bardziej masowej eksploatacji, wymagają najczęściej remontu kapitalnego, a wraz z tym zagospodarowania przystosowanego (zwłaszcza ogrzewania i kanalizacji) do ochrony środowiska przyrodniczego.

Kwota kredytu objętego dopłatami nie może przekroczyć 50% wartości nakładów inwestycyjnych na przedsięwzięcie, nie więcej jednak niż 2 000 tys. zł. Okres spłaty kredytów od 3 do 10 lat, z karencją w spłacie do 6 miesięcy od zakończenia zadania i o oprocentowaniu zmiennym – od 0,3 do 0,8 stopy redyskonta weksli w stosunku rocznym.

4.4. Fundusz Pracy

Fundusz Pracy dysponuje środkami finansowymi, przeznaczonymi na zasiłki dla bezrobotnych oraz na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu. W ramach walki z bezrobociem możliwe jest sfinansowanie prostych prac w gminach i miejscowościach turystycznych (np. porządkowanie i malowanie oznakowań szlaków, modernizacja szlaków dla turystyki kwalifikowanej – pieszej, narciarskiej, wodnej, modernizacja i konserwacja urządzeń infrastrukturalnych). Planuje się wydanie wspólnej publikacji przez Państwowy Fundusz Pracy i UKFiT na temat możliwości zwiększenia zatrudnienia w turystyce. Z tym Funduszem koresponduje Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości, udzielający kredytów dla bezrobotnych lub osób zagrożonych bezrobociem.

4.5. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

Środki tego funduszu przeznaczone są na:

- organizację nowych miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych,
- oprzyrządowanie istniejących miejsc pracy, stosownie do potrzeb osób niepełnosprawnych,
- wynagrodzenia wypłacane osobom niepełnosprawnym, skierowanym jako bezrobotni na nowo utworzone miejsca pracy,
- likwidację barier architektonicznych, urbanistycznych i transportowych; dotyczy to

dostępności do atrakcji turystycznych, kulturalnych, sportowych, bazy noclegowej i gastronomii oraz transportu turystycznego, jak również pozostałej infrastruktury, np. szlaków turystycznych, wyciągów, itp.,

- tworzenie i działalność specjalistycznych ośrodków szkoleniowo-rehabilitacyjnych,
- dofinansowanie sportu, kultury, rekreacji i turystyki osób niepełnosprawnych.

Środki tego Funduszu mogą zasilać finansowanie prac modernizacyjnych dotyczących bazy turystycznej, przystosowujących ją dla osób niepełnosprawnych. Stwarza to szansę pozyskania dla oferty turystycznej regionu (miejscowości) nowego segmentu turystów, jakim są osoby niepełnosprawne. Fundusz ten może być także wykorzystany przy rozwoju sieci punktów „it”, w których znalazłyby zatrudnienie także osoby niepełnosprawne. Przy tworzeniu nowych miejsc pracy w branży turystycznej mogą być wykorzystane także środki Państwowego Funduszu Pracy. Miejsca te byłyby tworzone dla osób bezrobotnych, w ramach prac interwencyjnych (np. przeszkolenie osób bezrobotnych, legitymujących się określonym wykształceniem), które mogłyby pracować m. in. jako pracownicy w informacji turystycznej.

Szerszych informacji na temat uzyskania pomocy z wymienionych fundacji i agencji, można uzyskać w urzędach wojewódzkich, które wskażą również jakie banki upoważnione są do udzielania kredytów.

4.6. Państwowe Przedsiębiorstwo „Totalizator Sportowy”

Specyficzną rolę w finansowaniu strategii rozwoju turystyki mają dopłaty z gier liczbowych, prowadzonych przez P.P. „Totalizator Sportowy”. Z jego dochodów 20 % przeznacza się wyłącznie na: „modernizację, remonty i dofinansowanie inwestycji obiektów sportowych oraz rozwijanie sportu wśród dzieci, młodzieży i niepełnosprawnych”. Powyższe inwestycje mogą również służyć dla potrzeb turystów i podróżnych, uprawiających sport i rekreację. Można uzyskać dofinansowanie w wysokości od 33 % do 50 % kosztów inwestycji, remontu lub modernizacji.

Ponadto istnieje wiele możliwości uzyskania pomocy rzeczowej i finansowej od agencji rządowych i pozarządowych. Należą do nich m.in.:

1. Agencja Rynku Rolnego,
2. Agencja Własności Rolnej,
3. Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych,
4. Agencja Rozwoju Gospodarczego,
5. Agencja Rozwoju Przemysłu,
6. Fundacja Promocji Gmin Polskich,
7. Fundacja na Rzecz Rozwoju Wsi i Rolnictwa,
8. Fundacja Rozwoju Komunalnego,
9. Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw,
10. Ekofundusz,
11. Fundusz Leśny,
12. Narodowy Fundusz Kultury,
13. Narodowy Fundusz Rewaloryzacji Zabytków,
14. Fundusz Ochrony Gruntów Rolnych,
15. Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw, itp.

Każdy z wymienionych funduszy celowych może zostać częściowo wykorzystany dla rozbudowy infrastruktury turystycznej lub paraturystycznej. Nastawione są one na promowanie przedsiębiorczości, aktywizację gospodarczą ludności, rozwój infrastruktury lokalnej, udzie-

lanie poręczeń kredytowych, inicjowanie przedsięwzięć gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego, świadczenie usług doradczych, itp.

W ramach reformy administracji centralnej, w najbliższym okresie planuje się likwidację Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki oraz powołanie Narodowej Organizacji Turystycznej w skład której wejdą Polska Agencja Rozwoju Turystyki i Polska Agencja Promocji Turystyki. Przy współpracy z krajami Unii Europejskiej czyni się starania o powołanie celowego Funduszu Rozwoju Turystyki lub komercyjnego Banku Inwestycji Turystycznych, które służyłyby pomocą finansową w realizacji infrastruktury turystycznej.

5. DOTYCHCZASOWA POMOC FINANSOWA KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Pomoc krajów Unii Europejskiej dla Polski zaczęła się w 1989 roku, w celu wsparcia i przyspieszenia reform, zmian politycznych i gospodarczych. Początkowo była ona przeznaczona dla Polski i Węgier, a obecnie obejmuje 13 krajów Europy Wschodniej i Środkowej. Jest ona największym źródłem bezzwrotnej pomocy, zarządzanej przez organizacje i instytucje danego kraju. W ramach programu Phare, Polska otrzymała łącznie prawie 1,5 mld ECU.

Tab. 1: Wielkość środków finansowych przeznaczonych przez Unię Europejską w ramach Phare dla Polski (w latach 1990-1997 w mln ECU):

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Razem
Wysokość nakładów finansowych	199,3	197,0	200,0	225,0	208,8	174,0	203,0	149,4	1499,0

Program pomocy objął praktycznie wszystkie sektory i dziedziny życia gospodarczego. Największa część środków finansowych przeznaczona została na rozwój gospodarki, a zwłaszcza transportu, telekomunikacji, rozwój sektora prywatnego, edukację i szkolenia, rolnictwo i ochronę środowiska. W 1998 roku przyznano Polsce 197,7 mln USD.

W pierwszym okresie swej działalności program Phare polegał na udzielaniu pomocy technicznej, czyli usług doradczych, eksperckich i szkoleniowych, oraz wsparciu kapitałowym inwestycji publicznych w kluczowych gałęziach gospodarki. W roku 1995 nastąpiła reorientacja programu. Większy nacisk położono na działania, zmierzające do integracji i dostosowania polskich systemów prawnych i gospodarczych do wymogów obowiązujących w krajach Unii Europejskiej. Aby osiągnąć większe rezultaty, opracowano wieloletni program i ograniczono zakres zadań.

Pomimo wprowadzonych zmian dotychczasowy charakter programu Phare został poddany głębokiej analizie i krytyce ze strony Parlamentu Europejskiego, jak również państw stowarzyszonych z Unią. Krytykowano:

- mechanizm uruchamiania środków, powodujący duże opóźnienia realizacyjne,
- praktykę kilkukrotnego przedłużania czasu realizacji programów,
- istnienie dużej liczby małych programów, o niewielkiej skali oddziaływania, a dużych kosztach administracyjnych,
- pokrywanie przez Komisję Europejską zbyt wysokich kosztów operacyjnych poszczególnych programów,
- słabe dostosowanie programów do aktualnego etapu transformacji ustrojowej i przyszłego członkostwa w Unii Europejskiej.

6. FUNDUSZE PRZEDAKCESYJNE UNII EUROPEJSKIEJ

Ogłoszony przez Komisję Europejską w lecie 1997 roku dokument p.t. „Agenda 2000”, zawiera propozycje reform funkcjonowania Unii Europejskiej, jej polityki i instytucji. Jednym z kluczowych problemów jest poszerzenie Unii Europejskiej. Krajom kandydującym Komisja zaproponowała ramowy dokument „Partnerstwo dla Członkostwa”, w których sprecyzowano szereg celów krótko - i średnioterminowych, jakie kandydaci powinni osiągnąć czy spełnić. Każdy z krajów aplikujących do Unii miał przygotować swój narodowy program przyjęcia, z uwzględnieniem tych priorytetów. Partnerstwo dla Członkostwa zadeklarowało łączną wartość około 3 mld ECU w skali rocznej na łączną pomoc krajom kandydującym. Ustalono trzy finansowe instrumenty pomocy przedakcesyjnej, ściśle ze sobą skoordynowane:

- Phare – w ramach tytułu „Akcje Zewnętrzne Unii” (jak dotychczas) – 1,5 mld ECU,
- ISPA – w ramach tytułu „Akcje Strukturalne” (Fundusze Strukturalne i Fundusz Spójności) – 1 mld ECU,
- SAPARD – w ramach Funduszu Rolnego EAGGF Sekcja „Gwarancji” (Wspólna Polityka Rolna – CAP) – 0.5 mld ECU.

Wymienione programy są zminiaturyzowanymi funduszami strukturalnymi, jakie funkcjonują w Unii Europejskiej. Są one „poligonem doświadczalnym”, przygotowującym do absorpcji funduszy strukturalnych, po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Fundusze te obwarowane są licznymi warunkami i procedurami. Od woli, determinacji i konsekwencji strony polskiej zależy na ile potrafimy tę szansę wykorzystać.

6.1. Program Phare

Historię oraz reorientację programu Phare poprzednio już omówiono. W 1999 roku wysokość jego, dla wszystkich krajów korzystających, wynosiła około 1mld ECU. Począwszy od roku 2000 przewiduje się zwiększenie analogicznej części Phare do 1,5 mld Euro. Dzięki temu Phare pozostanie nadal głównym instrumentem pomocy, a jego zasadniczym celem będzie nadal przygotowanie krajów-kandydatów do członkostwa w Unii. Zachowane zostaną dwa podstawowe priorytety, związane z przyjmowaniem do Unii: budowa bazy instytucjonalnej oraz finansowanie projektów inwestycyjnych.

Nowy program Phare nawiązuje do celów, zadań, zasad działania Funduszy Strukturalnych, działających w krajach Unii Europejskiej, na który przeznaczonych zostanie 275 mld Euro, w tym 45 mld Euro dla państw kandydujących do Unii. Z tej ostatniej sumy 7 mld Euro przypadnie na przedakcesyjny fundusz ISPA, a 38 mld Euro dla nowych członków, po przystąpieniu ich do Unii. Jednocześnie Komisja Europejska zapowiada zaostrożenie wymagań dla poprawy skuteczności działania Phare, poprzez zreformowanie metod administrowania programem, m. in.:

- koncentracja projektów na priorytetach „Partnerstwo dla Członkostwa” i „Narodowego Programu Przygotowania do Członkostwa”,
- ostrzejsza dyscyplina wykonywania budżetu,
- radykalne zwiększenie rozmiarów projektów,
- systematyczna decentralizacja zarządzania na rzecz krajów-beneficjentów.

W związku z tym, nadrzędnym celem programu Phare będzie przygotowanie krajów stowarzyszonych do członkostwa w Unii. Nowe cele i zasady przyznawania zostały sprecyzowane w dwóch dokumentach:

1. Partnerstwo na rzecz członkostwa przez Komisję Europejską, która precyzuje na jakich obszarach kluczowych Polska może liczyć na wsparcie finansowe ze strony programu Phare.

2. „Narodowy Program Przygotowań do Członkostwa”, opracowany przez Radę Ministrów, w którym określono priorytetowe obszary i potrzeby finansowe ze strony polskiej.

Za główne zadania priorytetowe uznano:

- wzmocnienie administracji i przygotowanie jej do spełnienia warunków prawa wspólnotowego w najważniejszych dziedzinach (Institution Building)
- wsparcie inwestycyjne, zwłaszcza związane z:
 - działaniami strukturalnymi,
 - ochroną środowiska,
 - infrastrukturą transportową.

W nowym programie przyjęto, że 30 % środków przeznaczonych będzie na wsparcie instytucji i administracji, a 70% na wsparcie inwestycji. Zostały zastrzeżone przepisy i kontrola, dotyczące wydawania pieniędzy. Kraje uczestniczące w programie zostały zobowiązane do zgromadzenia środków finansowych na współfinansowanie projektów oraz pokrywanie kosztów ich zarządzania.

Rola Koordynatora Pomocy pozostaje w gestii Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej. UKIE koordynuje przygotowanie projektów przez właściwe ministerstwa i urzędy oraz w toku negocjacji z Komisją Europejską uzgadnia przeznaczenie środków i wielkości wsparcia.

Równocześnie nastąpiła decentralizacja zarządzania finansowego Phare z Brukseli do państw beneficjentów. W Ministerstwie Finansów utworzono Narodowy Fundusz Środków Pomocowych z UE. Jest to centralny rachunek Phare w Polsce, na który wpływają kolejne transze z Brukseli i z którego środki przekazywane są dla poszczególnych projektów. Narodowym Funduszem zarządza Pełnomocnik Rządu ds. Obsługi Środków Finansowych Pochodzących z Unii Europejskiej, który spełnia rolę krajowego kasjera i kontrolera środków z UE.

Procedura przygotowania projektów i zadań do finansowania, powierzona zostanie Urzędowi Komitetu Integracji Europejskiej, który będzie koordynował przygotowanie projektów przez poszczególne resorty (urzędy), negocjował z Komisją Europejską oraz opracowywał projekty planów Phare do zaakceptowania przez UKIE i Radę Ministrów.

Podstawowymi kryteriami oceny projektów będą:

- zgodność z celami integracyjnymi, określonymi w kierunkowych dokumentach Unii i Polski (Partnerstwo dla Członkostwa, Narodowy Program Przygotowania do Członkostwa, itp.),
- wielkość projektu (minimum wynosi ok. 2 mln ECU, projekty mniejsze powinny być łączone w pakiety lub realizowane łącznie z innymi, pokrewnymi),
- udokumentowana gotowość strony polskiej do współfinansowania,
- dojrzałość – gotowość do rozpoczęcia wdrażania projektu,
- gotowość do wdrażania.

Zakres projektów (tzw. fiszek) powinien obejmować:

- cele projektu (z odniesieniem do Partnerstwa dla Członkostwa i Narodowego Programu Przygotowań do Członkostwa),
- lokalizacja (ew. region),
- ogólny opis projektu,
- ramy instytucjonalne (odpowiedzialność, nadzór),
- budżet (z rozbiem na wielkość współfinansowania z różnych źródeł),

- ustalenia realizacyjne (jednostka wdrażająca, udział twinningu, spodziewana liczba i wartość kontraktów),
- harmonogram realizacji,
- odniesienie do „równości szans” (w jaki sposób zostanie zapewniony równy udział kobiet i mężczyzn),
- uwarunkowania oraz kolejność najważniejszych działań,
- szereg szczegółowych załączników, w tym: standardowa tablica log-frame, powiązanie projektu z poprzednimi programami Phare oraz z bieżącymi projektami finansowymi z innych źródeł, itp.

Ponadto projekty inwestycyjne powinny zawierać:

- opis wpływu na środowisko naturalne,
- wskaźniki rentowności (finansowa stopa zwrotu, wewnętrzny ekonomiczny wskaźnik rentowności, podstawa obliczeń, itp.)
- tzw. „kryteria inwestycyjne” (efekt katalityczny, współfinansowanie, dodatkowość, gotowość projektu i jego wielkość, zdolność samodzielnej działalności po akcesji Polski do UE, wpływ na warunki konkurencji, itp.),
- nawiązanie do studiów wykonalności lub analiz przedinwestycyjnych,
- listę aktów prawnych wiążących się z projektem (fakultatywnie),
- nawiązanie do rządowych planów i badań strategicznych (fakultatywnie).

Warto wspomnieć, że Phare przewiduje możliwość współfinansowania uczestnictwa Polski w wewnętrznych programach Unii Europejskiej, można przeznaczyć na ten cel do 10 % środków. W części Phare, ukierunkowanej na wsparcie instytucjonalne (30 % środków), główny nacisk będzie nadal kładziony na formę pomocy zwaną „twinningiem” („bliźniactwo” – tj. korzyści wynikające ze współpracy z jednostkami bliźniaczymi na Zachodzie), co oznacza realizację wspólnych projektów z członkami Unii Europejskiej.

6.2. Program ISPA

Program ISPA wzorowany na Funduszu Spójności Unii Europejskiej, będzie współfinansował wyłącznie projekty z zakresu infrastruktury transportowej i ochrony środowiska. Inwestycje transportowe dotyczyć powinny zwłaszcza transeuropejskich sieci lub operacyjnego współdziałania sieci krajowych i europejskich.

ISPA nie ma charakteru regionalnego, odnosi się do poszczególnych projektów. Celem programu ISPA jest pomoc w osiągnięciu unijnych standardów w zakresie infrastruktury. Fundusz Programu ISPA wynosić będzie rocznie 1 mld Euro (dla wszystkich 10 państw). Przydział środków dla poszczególnych państw, będzie dokonany przez Komisję Europejską. Opiera się ona na następujących kryteriach:

- liczba ludności,
- PKB na głowę mieszkańca (wg parytetu siły nabywczej),
- powierzchnia danego kraju,
- pilność potrzeb i stan zaniedbań w infrastrukturze,
- sprawność realizacji projektów w okresach poprzednich.

W pierwszym rzędzie preferowane będą projekty dobrze przygotowane i wystarczająco duże, aby poprawić wydatnie infrastrukturę transportową i ochronę środowiska naturalnego. Koszt pojedynczego przedsięwzięcia w ramach ISPA nie może być niższy od 5 milionów

Euro, a wysokość dofinansowania projektów wahać się będzie w granicach od 50% do 70% planowanych nakładów publicznych (lub ich ekwiwalentu).

Procedury uzyskania pomocy finansowej programu ISPA przewidują, że kraj-benificjent składa do Komisji Europejskiej wnioski o wsparcie danego, konkretnego projektu (Komisja może też z własnej inicjatywy uruchomić pomoc, jeśli dotyczy to studiów projektowych, akcji informacyjnych i propagandowych, itp.)

Wniosek powinien zawierać m.in.:

- określenie instytucji odpowiedzialnej za projekt,
- koszt i lokalizację projektu,
- harmonogram realizacji,
- analizę koszty/korzyści, w tym efekty dla rynku pracy,
- analizę wpływu na środowisko naturalne,
- kompletny plan finansowy, z uwzględnieniem wszystkich źródeł finansowania,
- ocenę projektu na tle polityk wspólnotowych,
- informacje o działaniach podjętych dla zapewnienia właściwego wykorzystania i utrzymania projektowanego obiektu,
- dane wykazujące, że projekt odpowiada szczegółowym kryteriom, dotyczącym np. zgodności z priorytetami Partnerstwa dla Członkostwa i Narodowego Programu Przygotowania do Członkostwa, efektywnego zarządzania, itp.

Projekty oceniane będą przez specjalny Komitet ISPA. Przewodniczyć mu będzie przedstawiciel Komisji Europejskiej, w skład wejdą przedstawiciele państw członkowskich oraz – jako członek mający tylko głos doradczy – reprezentant Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Komisja może zapraszać do udziału w ocenie projektu przedstawicieli innych instytucji finansowych, a także zlecić wykonanie odpowiednich analiz i studiów na temat projektu. Po uzyskaniu pozytywnej opinii Komitetu ISPA projekt będzie zatwierdzony przez Komisję Europejską i nastąpi podpisanie Memorandum Finansowego z państwem-benificjentem.

Dla każdego projektu powołany zostanie Komitet Monitorujący, jako wspólne forum Komisji Europejskiej i benificjenta, dla monitoringu i nadzoru nad realizacją projektu.

6.3. Program SAPARD

Program SAPARD ma służyć przemianom w rolnictwie oraz harmonijnemu i zrównoważonemu rozwojowi obszarów wiejskich. Jego głównym celem jest wdrażanie Wspólnej Polityki Rolnej, zgodnie z założeniami Partnerstwa dla Członkostwa. Do najważniejszych przedsięwzięć finansowanych przez SAPARD będą należeć:

- inwestycje w gospodarstwa rolne,
- przetwórstwo i dystrybucja produktów rolnych i rybnych,
- działania na rzecz poprawy jakości towarów żywnościowych i ochrony konsumentów; w tym kontrola roślin i kontrola weterynaryjna,
- wdrażanie nowych technologii produkcji rolnej przyjaznych dla środowiska naturalnego i krajobrazu,
- różnicowanie działalności gospodarczej na wsi dla uzyskania alternatywnych źródeł dochodów,
- wprowadzenie usług w sferze zarządzania gospodarstwami,
- tworzenie grup producentów,
- rozwój i renowacja wsi, ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego i tradycji wiejskich,
- ulepszenie i podział gruntów,

- system rejestru gruntów,
- szkolenia zawodowe,
- rozwój infrastruktury wiejskiej,
- zarządzanie zasobami wodnymi,
- leśnictwo, zalesienie gruntów, przetwórstwo i dystrybucja produktów leśnych,
- pomoc doradcza, szkoleniowa i informacyjna na rzecz realizacji programu SAPARD.

Budżet Programu SAPARD wyniesie 0,5 mld Euro w skali rocznej (dla 10 państw-beneficjentów). Wielkość środków przyznanych poszczególnym krajom, będzie dokonany przez Komisję Europejską w zależności od:

- liczby ludności związanej z rolnictwem,
- powierzchni użytków rolnych,
- PKB na głowę ludności (wg parytetu siły nabywczej).

Pod uwagę weźmie się także specyficzne czynniki lub okoliczności, jak walory krajobrazowe, przyrodnicze, kulturowe, itp. Z pewnością liczyć się będzie również jakość projektów, ich przygotowanie i dojrzałość. Komisja Europejska powiadomi wszystkie kraje o wysokości środków przydzielonych w ramach SAPARD na cały siedmioletni okres.

Program SAPARD może finansować do 75% kosztów projektu. Jednak w przypadku inwestycji generujących przychody pułap ten jest niższy, udział środków publicznych w takim projekcie nie może przekraczać 50%, a SAPARD może finansować do 75% tej połówki. Jednak w wyjątkowych przypadkach na mocy decyzji Komisji Europejskiej, faktyczny poziom współfinansowania może sięgać nawet 85%. Określony będzie dla każdego projektu indywidualnie, biorąc pod uwagę:

- na ile dostępne są środki krajowe,
- czy przedsięwzięcie będzie przynosić dochód,
- zasadę „zanieczyszczający płaci”.

Również wstępne studia projektowe i pomoc techniczna, mogą być w uzasadnionych przypadkach finansowane w 100%.

Procedury uzyskiwania pomocy finansowej z programu SAPARD dotychczas nie zostały ściśle sprecyzowane. Zwraca się uwagę na ogólne zasady. Wymaga on m.in.:

- opracowanie planów dotyczących rozwoju rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich na szczeblu regionalnym, np. wojewódzkim,
- plan powinien obejmować siedmioletni okres zatwierdzony na szczeblu lokalnym i centralnym i zgłoszony do Komisji Europejskiej,
- planowanie działania musi być zgodne z celami Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej,
- w planie powinny być przedstawione przewidywane efekty, odnośnie korzyści gospodarczych, wpływu na środowisko, wzrostu zatrudnienia, a także zasady organizacji, kontroli i kary za nieprawidłowości,
- przewiduje się możliwość monitorowania i modyfikacji planu w toku realizacji programu,
- w każdym regionie, czyli dla realizacji każdego planu, powołany będzie Komitet Monitorujący SAPARD, pracujący według reguł obowiązujących dla Funduszy Strukturalnych Unii Europejskich.

7. FUNDUSZE I KREDYTY ZAGRANICZNE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ TURYSTYKI

Wśród innych zachodnich źródeł finansowania różnych przedsięwzięć związanych z turystyką należy wymienić:

- Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej (*Counterpart Found*),
- Europejski Bank Inwestycyjny,
- Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa (FDPA),
- Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju,
- Polsko – Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości.

7.1. Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej (*Countrepart Found*)

Fundusz udziela preferencyjnych kredytów i dotacji, m. in. w ramach programu: inwestycje rolnicze – przeznaczanych na poprawę jakości mleka i jego przetworów, przetwórstwo oraz przechowywanie zbóż i ziemniaków, produkcję opakowań dla zdrowej żywności, rozwój usług produkcyjnych i konsumpcyjnych na wsi, rozwój agroturystyki i wypoczynku na terenach wiejskich, rozwój usług weterynaryjnych na wsi oraz rozwój hodowli ryb słodkowodnych. Z kredytu w tym programie mogą skorzystać prywatne przedsiębiorstwa wiejskie, którym jest on udzielany do 70% wartości nakładów inwestycyjnych, maksymalnie do 10 lat, z karencją jego spłaty do 1 roku i o oprocentowaniu 0,75 stopy redyskonta w stosunku rocznym.

Przedmiotem kredytowania w ramach rozwoju agroturystyki i wypoczynku na terenach wiejskich, są następujące przedsięwzięcia:

- adaptacja, modernizacja, rozbudowa i wyposażenie inwestycyjne zabudowań gospodarskich dla turystycznych miejsc noclegowych i do serwowania posiłków oraz pól namiotowo-kempingowych, powstających na bazie części lub całości obiektów i terenów gospodarstwa rolniczego,
- modernizacja, rozbudowa, budowa i wyposażenie inwestycyjne wiejskich terenów kempingowych oraz ośrodków wczasowych zlokalizowanych zwłaszcza nad wodą i w górach, wyposażonych w bazę noclegowo-żywieniową oraz niezbędną zabudowę i wyposażenie rekreacyjne (przystań, sprzęt pływający, sprzęt ochronny).

7.2. Europejski Bank Inwestycyjny

W ramach Linii Kredytowej dla Europy Wschodniej, Europejski Bank Inwestycyjny finansuje kilka zadań, a w tym m. in. turystykę i ochronę środowiska. Kwota udzielanego kredytu zależy od banku, ale minimalna wielkość wynosi 1 000 tys. zł, ale nie więcej niż 50% nakładów inwestycyjnych. Spłata kredytu do lipca 2009 w zależności od rodzaju banku, przy karencji do 1/3 okresu kredytowania i przy stopie zmiennej oprocentowania.

7.3. Fundacja Na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa (FDPA)

Jednym z głównych kierunków działalności FDPA jest realizacja programu: „**Wspieranie przedsiębiorczości wśród kobiet wiejskich**”. Program ten ma na celu aktywne przeciwdziałanie skutkom bezrobocia w rejonach wiejskim i w małych miastach, poprzez tworzenie nowych miejsc pracy i wzrost dochodów w rodzinie. Warunki ubiegania się o kredyt są takie same, jak w przypadku omówionego wcześniej programu: Turystyka wiejska - szansa dla Polski.

Programy realizowane przez FDPA dotyczą szkolenia, pożyczek i doradztwa. Tematyka szkoleń obejmuje zagadnienia związane z prowadzeniem małej rodzinnej firmy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień ekonomiczno-finansowych, prawnych i podatkowych oraz metodyki opracowania wniosku o przyznanie pożyczki (wraz z uwzględnieniem zdolności kredytowej). Pożyczki udzielane są przede wszystkim na przedsięwzięcia związane z podjęciem działalności po raz pierwszy oraz na umożliwienie tworzenia nowych miejsc pracy. W tym wypadku kredyt jest udzielany na okres do 1,5 roku, do wysokości 10 tys. zł i przy udziale środków własnych do 20 %. Kredytów udzielają banki wskazane przez FDPA.

7.4. Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju

Bank ten finansuje program „Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw”, który jest przeznaczony na rozwój takiego rodzaju przedsiębiorstw oraz prywatyzację przedsiębiorstw państwowych. Kwota udzielanego kredytu wynosi od 2 000 tys. do 10 000 tys. USD w zależności od banku, w dowolnej walucie wymienialnej. Okres spłaty kredytu wynosi od 4 do 10 lat w zależności od banku, przy stopie zmiennej oprocentowania i karencji ustalonej w drodze negocjacji.

7.5. Polsko – Amerykański Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości

Polsko–Amerykański Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości udziela kredytów w wysokości nominalnej do 30 tys. zł (w dowolnej walucie do wyboru). Oprocentowanie kredytu jest stałe: od 11 do 14 % przy karencji wynoszącej 1 rok i spłacie w ciągu 3 lat, a w wyjątkowych przypadkach w ciągu 5 lat.

Oprócz tego na terenie Polski działa wiele pozarządowych organizacji, które mogą angażować się bezpośrednio lub pośrednio w rozwój turystyki:

- Amerykański Korpus Pokoju
- Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej
- Fundacja im. Friedricha Eberta
- Światowy Fundusz Przyrody Polskiej
- Polsko-Szwajcarski Program Regionalny
- Polsko-Niemiecka Wymiana Młodzieży „Jugendwesk”
- Coaching Program
- Program ECOS i TWINS wspierające współpracę bliźniaczych firm i miast, z krajów Europy Wschodniej i Środkowej z krajami Unii Europejskiej.

8. PODSUMOWANIE – WNIOSKI KOŃCOWE

Pomoc Unii Europejskiej, w postaci programu Phare III, Funduszy Przedakcesyjnych, a po wejściu naszego kraju do UE w postaci możliwości korzystania z Funduszy Strukturalnych, stanowić będzie poważny czynnik mobilizujący naszą gospodarkę. Obejmuje ona wiele przedsięwzięć związanych z rolnictwem, przemysłem, transportem, zasobami ludzkimi, zatrudnieniem i rynkiem pracy, polityką innowacyjną, polityką wobec małych i średnich przedsiębiorstw, ochroną środowiska, ochroną dóbr kultury. Wszystko to podporządkowane jest podstawowemu celowi, jakim jest nagły wzrost gospodarki i jej konkurencyjności, prowadzący w końcowym cyklu do stałego wzrostu poziomu życia ludzi.

W ramach tych ogólnych celów gospodarczych również branża turystyczna powinna zabiegać o pomoc z Unii Europejskiej. Według ekspertów, obecnie sektor ten nie może liczyć na odrębny program pomocowy typu Phare Tourin. Z tych powodów zachodzi potrzeba

włączania planów związanych z gospodarką turystyczną do programów polityki strukturalnej i programów rozwoju regionalnego, tym bardziej, że w wyniku reformy podziału administracyjnego powstały nowe województwa, które stanowią regiony w rozumieniu zasad stosowanych w polityce Unii Europejskiej. Tym bardziej gospodarkę turystyczną należy włączać do regionalnych strategii, poczynając od Narodowego Planu Rozwoju, poprzez Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego i strategie regionalne (wojewódzkie) – aż do lokalnych programów. Poza tym, należy przekonywać gremia decyzyjne na różnych szczeblach o korzyściach płynących z gospodarki turystycznej i traktować ją jako element konkurencji z innymi sektorami gospodarki oraz regionami.

Uruchomione w 2000 roku trzy programy: nowy PHARE III, ISPA i SAPARD, są czymś pośrednim pomiędzy dawnym Phare a Funduszami Strukturalnymi obowiązującymi w Unii Europejskiej, ale skala pomocy finansowej jest kilkakrotnie wyższa niż dawnego Phare. Mają one stanowić „poligon doświadczalny” dla stworzenia odpowiedzialnych struktur instytucjonalnych, przygotowania kadr, przygotowania odpowiednich projektów oraz opanowania wymaganych procedur, umożliwiających pełne korzystanie z Funduszy Strukturalnych po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

Przy staraniach o fundusze pomocowe beneficjenci powinni dostosować ściśle do wymogów regulaminowych dawców. Dotychczas nie zostały ustalone dokładne regulaminy dla funduszy przedakcesyjnych ISPA, SAPARD, ale nadal funkcjonuje program Phare III. Rozdziałem środków pomocowych tego programu zajmuje się Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Z doświadczenia jej wynika, że wiele niezwykle interesujących projektów odpadło z powodu nieprawidłowości proceduralnych i braków w złożonych dokumentach.

Należy przypomnieć, że podstawową zasadą jest zachowanie kolejności działań: konkurs projektów, przydział funduszy, kontraktacja (zawieranie umów Inwestor – Wykonawca / Dostawca), realizacja projektu i rozliczenia bieżące, zakończenie projektu i rozliczenie końcowe. Pominięcie któregoś z etapów lub niezachowanie kolejności powoduje, że dotacja zostaje wstrzymana lub cofnięta. Najważniejszym z punktu widzenia inwestora, dokumentem określającym zasady przyznawania środków, jest regulamin (Funduszu Dotacji).

Konkurs projektów przebiega zwykle zgodnie z procedurami bardzo zbliżonymi do przetargowych. Przede wszystkim projekt musi zawierać wszystkie wymagane dokumenty. Regulamin określa, jakie dokumenty muszą być załączone do wniosku o dotację (np. kosztorys inwestorski, uchwała rady gminy popierająca projekt, itp.); brak wymaganych dokumentów może spowodować odrzucenie wniosku ze względów formalnych przed poddaniem go ocenie merytorycznej. Następnie sprawdzana jest zgodność projektu z wymaganiami regulaminu; rodzaj planowanej inwestycji, termin realizacji, zasady finansowania inwestycji itp. – wszystkie te dane muszą odpowiadać wymogom regulaminowym. Potem następuje:

- ocena merytoryczna projektu;
- ocena projektu pod kątem finansowym; komisja zwraca szczególną uwagę na niedoszacowania i rażące przeszacowania kosztorysu.

O przydziale funduszy decyduje specjalnie powołana komisja, kierując się tzw. listą rankingową projektów opartą na ocenie merytorycznej i finansowej przedsięwzięcia. Zawieranie umów z wykonawcami na roboty, usługi i dostawy materiałów musi opierać się na zasadach przetargowych. Realizacja i rozliczenia muszą być zgodne z przyjętymi terminami i regulaminem.

Na podobnych zasadach – ale nieco zmodyfikowanych, w związku z umowami międzynarodowymi – będzie udzielana pomoc z innych funduszy.

Regulamin określa:

- jakie projekty mogą uzyskać dofinansowanie,
- w jakim terminie muszą być zrealizowane,
- jakie są minimalne i maksymalne wartości dotacji,

- jakie warunki musi spełnić potencjalny beneficjent, aby móc się ubiegać o dotację.

Regulamin mówi także o tym co nie może być finansowane za środków Unii Europejskiej. Większość regulaminów podaje, że ze środków UE nie mogą być finansowane:

- podatki, cła i opłaty skarbowe,
- zobowiązania z tytułu robót budowlanych, dostaw towarów lub usług oraz pozostałe zobowiązania, powstałe przed datą zawarcia umów z dostawcami lub wykonawcami na podstawie decyzji o przyznaniu dotacji,
- opłaty leasingowe oraz zobowiązania z tytułu otrzymanych kredytów,
- nabycie lub dzierżawa gruntów,
- zakup lub leasing samochodów osobowych,
- wszelkie koszty poniesione przed datą przyznania dotacji,
- koszty wynagrodzeń pracowników urzędu gminy oraz instytucji i osób będących właścicielami lub zarządzającymi obiektów (będących przedmiotem inwestycji), pracujących przy przygotowaniu i/lub realizacji inwestycji,
- koszty opracowania dokumentacji technicznej lub niezbędnych ekspertyz.

Wskazane jest, aby projekty popierane były przez samorządy gminne lub powiatowe. Niewykluczone, że będą one musiały udzielić gwarancji finansowych na zabezpieczenie należytego wykorzystania środków finansowych, przyznanych przez Unię Europejską.

ANEKS NR 1

PREZENTACJA**FUNDUSZU DOTACJI LOKALNYCH****NA CELE ROZWOJU TURYSTYKI****W RAMACH PROGRAMU UNII EUROPEJSKIEJ,****PHARE TOURIN III¹**

¹ Aneksy zawierają wzory dokumentacji, obowiązujące w 1998 r.

REGULAMIN FUNDUSZU DOTACJI LOKALNYCH NA CELE ROZWOJU TURYSTYKI

W RAMACH PROGRAMU UNII EUROPEJSKIEJ PHARE TOURIN III

Definicje

Plan Strategiczny Programu - dokument zatwierdzony przez Komisję Europejską, określający cele i zasady funkcjonowania programu

Urzędnik Nadzorujący Program - osoba odpowiedzialna w imieniu Rządu RP za realizację programu; funkcję tę w odniesieniu do programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III sprawuje Wiceprezes Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki

Fundacja - Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw - instytucja administrująca programem Unii Europejskiej Phare TOURIN III

Regionalna Komisja ds. Kwalifikacji Projektów - komisja powołana przez Urzędnika Nadzorującego Program, która podejmuje decyzje o przyznaniu dotacji na wniosek Rad lub Zarządów uprawnionych gmin

ECU/EURO - europejska jednostka monetarna, waluta Unii Europejskiej, w której przyznawana jest pomoc Unii Europejskiej dla Polski w ramach programu Unii Europejskiej Phare

Projekt - przedsięwzięcie zgłoszone przez uprawnioną gminę do dofinansowania z Funduszu Dotacji Lokalnych, mające na celu zwiększenie atrakcyjności turystycznej gminy

Artykuł 1.

1. Fundusz Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki (zwany dalej Funduszem Dotacji Lokalnych) utworzony został ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Phare TOURIN III i działa w oparciu o Plan Strategiczny i Plan Pracy Programu oraz w oparciu o niniejszy Regulamin wraz załącznikami.
2. Fundusz Dotacji Lokalnych zarządzany jest przez Polską Fundację Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (zwaną dalej Fundacją) jako instytucję administrującą programem Unii Europejskiej Phare TOURIN III, pod nadzorem Urzędnika Nadzorującego Program.

Artykuł 2.

1. Celem Funduszu Dotacji Lokalnych jest udostępnienie gminom pomocy w podniesieniu ich atrakcyjności turystycznej poprzez rozbudowę lokalnej infrastruktury turystycznej na terenach pozamiejskich.

2. Do ubiegania się o pomoc ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych uprawnione są gminy położone w granicach obecnych województw: krakowskiego, nowosądeckiego oraz tarnowskiego.
3. Pomoc ta udzielana będzie w formie dotacji przyznawanych na zasadach konkursowych na cele określone w niniejszym Regulaminie.

Artykuł 3.

1. Minimalna ogólna kwota Funduszu Dotacji Lokalnych wynosi 3,2 mln ECU. Kwota ta może ulec zwiększeniu w przypadku zgody Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce.
2. Kwota dotacji na cele jednego projektu nie może być niższa niż równowartość kwoty 20 tysięcy ECU w złotych polskich oraz wyższa niż równowartość kwoty 500 tysięcy ECU w złotych polskich, z zastrzeżeniem artykułu 11 niniejszego Regulaminu.
3. Dotacja może pokrywać:
 - a) nie więcej niż 90% kosztów projektu netto w przypadku wniosków przedstawianych przez gminy, których liczba mieszkańców w dniu 31 grudnia 1997 roku nie przekraczała 10 tys. mieszkańców;
 - b) nie więcej niż 80% kosztów projektu netto w przypadku wniosków przedstawianych przez pozostałe gminy.
4. Fundacja będzie dokonywać przelewów zaliczek na poczet dotacji po kursie dnia banku wykonującego operację przelewu.

Artykuł 4.

1. Dotacje będą przyznawane wyłącznie na następujące typy projektów inwestycyjnych:
 - a) budowa lub modernizacja szlaków turystyki pieszej lub turystyki kwalifikowanej (górskiej, narciarskiej, rowerowej, konnej, wodnej itp.)
 - b) budowa lub modernizacja ścieżek i szlaków tematycznych (krajobrazowych, przyrodniczych, historycznych, sportowych itp.)
 - c) budowa lub modernizacja obiektów służących turystycznemu wykorzystaniu cieków i zbiorników wodnych (mola, przystanie, stacje itp.)
 - d) budowa lub modernizacja punktów odpoczynku, miejsc biwakowych, pól namiotowych, schronisk turystycznych oraz miejsc noclegowych
 - e) modernizacja kwater agroturystycznych
 - f) budowa lub modernizacja małych obiektów gastronomicznych
 - g) budowa lub modernizacja ośrodków informacji turystycznej
 - h) budowa lub modernizacja obiektów służących aktywizacji turystyki i szkoleniu kadr turystycznych
 - i) budowa lub modernizacja obiektów służących wypoczynkowi w czystym ekologicznie środowisku.
2. Dotacje mogą być przyznane na cele budowy lub modernizacji obiektów infrastruktury turystycznej należących do powyższych kategorii, będących własnością jednostek samorządu terytorialnego, administracji państwowej, organizacji

pozarządowych, innych osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nie posiadających osobowości prawnej, a także osób fizycznych.

Artykuł 5.

1. Dotacje będą przyznawane wyłącznie na projekty realizujące cele określone w Narodowej Strategii Krajowego Produktu Turystycznego.
2. Dotacje będą przyznawane wyłącznie na projekty, których harmonogram będzie przewidywał zawarcie umów z wykonawcami i dostawcami nie później niż do dnia 31 marca 1999 r., a zakończenie realizacji nie później niż do dnia 31 października 1999 r., z zastrzeżeniem artykułu 11 niniejszego Regulaminu.

Artykuł 6.

Z Funduszu Dotacji Lokalnych nie mogą być finansowane:

- a) Podatki, cła i opłaty skarbowe.
- b) Zobowiązania z tytułu robót budowlanych, dostaw towarów lub usług oraz pozostałe zobowiązania powstałe przed datą zawarcia umów z dostawcami lub wykonawcami na podstawie decyzji o przyznaniu dotacji.
- c) Opłaty leasingowe oraz zobowiązania z tytułu otrzymanych kredytów.
- d) Nabycie lub dzierżawa gruntów.
- e) Zakup lub leasing samochodów osobowych.
- f) Wszelkie koszty poniesione przed datą przyznania dotacji.
- g) Koszty wynagrodzeń pracowników Urzędu Gminy oraz instytucji i osób będących właścicielami lub zarządzającymi obiektów będących przedmiotem inwestycji, pracujących przy przygotowaniu i/lub realizacji inwestycji.
- h) Koszty opracowania dokumentacji technicznej lub niezbędnych ekspertyz.

Artykuł 7.

Zamówienia na dostawy, wykonywanie usług i robót budowlanych niezbędnych dla realizacji projektu współfinansowanego ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych będą dokonywane przez uprawnione gminy zgodnie z "Zasadami udzielania zamówień współfinansowanych z Funduszu Dotacji Lokalnych programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III", które stanowią załącznik 3 do niniejszego Regulaminu.

Artykuł 8.

Dotacje z Funduszu Dotacji Lokalnych przyznawane będą zgodnie z następującą procedurą:

1. Na podstawie analizy aktualnej strategii rozwoju turystyki na terenie gminy/regionu oraz wynikających z niej potrzeb w zakresie lokalnej infrastruktury turystycznej, które mogą stać się przedmiotem wniosku o dotację zgodnie z zasadami niniejszego Regulaminu, Rada lub Zarząd Gminy podejmuje uchwałę o przedstawieniu Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów wniosku o przyznanie dotacji na wybrane projekty, zawierającą deklarację wysokości udziału własnego w ich finansowaniu.

2. Rada lub Zarząd Gminy przygotowuje i przedstawia Regionalnej Komisji wniosek o dotację na realizację projektu inwestycyjnego. Kopie odpowiednich uchwał Rady lub Zarządu Gminy zostają dołączone do wniosku o dotację. Formularz, według którego winny być sporządzane wnioski, stanowi załącznik 2 do niniejszego Regulaminu.
3. Rada lub Zarząd Gminy w terminie do 10 listopada 1998 r. składa wniosek o dotację wraz z pełną wymaganą dokumentacją w Sekretariacie Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów, który wydaje potwierdzenie przyjęcia wniosku oraz w terminie 5 dni roboczych dokonuje sprawdzenia poprawności formalnej oraz kompletności wniosku. W razie stwierdzenia braków formalnych lub braków w dokumentacji Sekretariat wzywa do ich usunięcia, określając odpowiedni termin.
4. Regionalna Komisja ds. Kwalifikacji Projektów w terminie do 1 grudnia 1998 r. działając zgodnie ze swoim Regulaminem, stanowiącym załącznik 1 do niniejszego Regulaminu, dokonuje oceny zgłoszonych wniosków o dotację, kierując się następującymi kryteriami i przypisanymi im wagami punktowymi:
 - a) zgodność projektu z Narodową Strategią Krajowego Produktu Turystycznego – max. 25 pkt.
 - b) zgodność projektu ze strategią rozwoju turystyki gminy i/lub regionu – max. 15 pkt.
 - c) modelowy charakter projektu – max. 10 pkt.
 - d) komplementarność projektu w stosunku do już istniejącej infrastruktury turystycznej – max. 10 pkt.
 - e) stopień przygotowania projektu do realizacji – max. 5 pkt.
 - f) wyższy niż wymagany procentowy udział wkładu finansowego gminy oraz innych inwestorów – max. 10 pkt.
 - g) stopień wykorzystania walorów turystycznych gminy – max. 10 pkt.
 - h) ponadlokalny charakter inwestycji – max. 5 pkt.
 - i) nie finansowy wkład gminy lub bezpośredniego beneficjenta – max. 10 pkt.
5. W oparciu o dokonaną ocenę Komisja sporządza listę rankingową projektów oraz podejmuje uchwały o przyznaniu dotacji na projekty, które uzyskały najwyższą liczbę punktów, nie mniej niż 65 punktów, aż do wyczerpania środków Funduszu Dotacji Lokalnych. W szczególnych przypadkach Komisja może przyznać dotację w kwocie niższej niż wnioskowana, zamieszczając w uchwale uzasadnienie swojej decyzji.
6. Komisja niezwłocznie przekazuje gminom, które przedstawiły wnioski o dotacje protokół z posiedzenia, na którym przyznano dotacje wraz z kopiami uchwał w sprawie przyznania dotacji na przedstawione przez nie wnioski. Kopie tych dokumentów są również niezwłocznie przesyłane Fundacji.
7. Uchwała Komisji o przyznaniu dotacji wraz z wnioskiem, na podstawie którego dotacja została przyznana, stanowi podstawę do dokonania przez Gminę zamówienia na roboty budowlane, dostawy lub usługi przewidziane w projekcie, na który została przyznana dotacja.
8. Na podstawie uchwały Komisji o przyznaniu dotacji Fundacja niezwłocznie sporządza umowę z Gminą o udzieleniu dotacji, której wzór stanowi załącznik 4 do niniejszego

Regulaminu oraz przesyła ją Gminie do podpisu. Termin podpisania umów o udzielenie dotacji upływa 22 grudnia 1998 r.

Artykuł 9.

Po otrzymaniu kopii protokołu z posiedzenia Komisji, Fundacja publikuje w gazecie codziennej o zasięgu ogólnopolskim listę projektów, na które przyznane zostały dotacje, wraz z ich ogólnym opisem w języku polskim i angielskim oraz przekazuje ją Przedstawicielstwu Komisji Europejskiej w Polsce oraz ambasadom państw członkowskich Unii Europejskiej i państw objętych programem Phare.

Artykuł 10.

Fundacja będzie sporządzać kwartalne sprawozdania ze stanu realizacji projektów uzyskujących dotacje z Funduszu Dotacji Lokalnych i przedstawiać je Urzędnikowi Nadzorującemu Program oraz Przedstawicielstwu Komisji Europejskiej w Polsce.

Artykuł 11.

1. W przypadku, gdy kwota umowy zawartej z wykonawcą/dostawcą jest niższa niż przewidziana we wniosku, na podstawie którego została przyznana dotacja, w wyniku czego przyznana dotacja pokrywałaby odpowiednio więcej niż 90% lub 80 % kwoty umowy z wykonawcą/dostawcą, kwota dotacji na ten projekt ulega obniżeniu do kwoty stanowiącej odpowiednio 90% lub 80 % kwoty umowy z wykonawcą/dostawcą.
2. W przypadku zgody Komisji Europejskiej, w sytuacji określonej w pkt. 1 Gmina będzie mogła w terminie do 30 kwietnia 1999 roku przedstawić Regionalnej Komisji wniosek o dotację na realizację dodatkowego projektu inwestycyjnego, w kwocie nie przekraczającej sumy, o którą została obniżona dotacja zgodnie z zapisami pkt. 1. Projekt taki musi realizować cele określone w Narodowej Strategii Krajowego Produktu Turystycznego.
3. Do projektów określonych w pkt. 2 ma zastosowanie artykuł 3 pkt. 3 niniejszego Regulaminu.
4. Realizacja projektów określonych w pkt. 2 musi zostać zakończona do 10 listopada 1999 roku.

Artykuł 12.

1. Niniejszy Regulamin wchodzi w życie z dniem jego podpisania przez Urzędnika Nadzorującego Program.
2. Wszelkie zmiany Regulaminu lub jego załączników wchodzi w życie po upływie 7 dni kalendarzowych po ich zatwierdzeniu przez Urzędnika Nadzorującego Program. Zmiany te zostaną niezwłocznie przekazane do wiadomości, listem poleconym, Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów, Fundacji, Przedstawicielstwu Komisji Europejskiej w Polsce oraz gminom zakwalifikowanym do korzystania z

Funduszu Dotacji Lokalnych. Zmiany takie nie będą miały wpływu na treść umów zawartych zgodnie z postanowieniami Regulaminu przed ich wejściem w życie.

Podpisano:

Urzędnik Nadzorujący Program
Warszawa, 12 października 1998

Załączniki:

1. Regulamin Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów
2. Formularz wniosku o udzielenie dotacji wraz z załącznikiem
3. Zasady udzielania zamówień na roboty budowlane, dostawy i usługi finansowane z Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III
4. Wzór umowy pomiędzy Fundacją i Gminą o udzielenie dotacji
- 5A. Wzór umowy na wykonanie robót budowlanych
- 5B. Wzór umowy sprzedaży z dostawą towarów
- 5C. Wzór umowy o dzieło

**REGULAMIN
REGIONALNEJ KOMISJI DS. KWALIFIKACJI PROJEKTÓW
DZIAŁAJĄCEJ W RAMACH
PROGRAMU UNII EUROPEJSKIEJ
PHARE TOURIN III**

Artykuł 1.

Regionalna Komisja ds. Kwalifikacji Projektów działa w oparciu o Plan Strategiczny i Plan Pracy Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III, Regulamin Funduszu Dotacji Lokalnych oraz postanowienia niniejszego Regulaminu.

Artykuł 2.

1. W skład Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów wchodzi:
 - a) 3 przedstawicieli wojewodów województw objętych Funduszem Dotacji Lokalnych, wchodzących w skład Małopolskiej Rady Regionalnej
 - b) 3 przedstawicieli sejmików samorządowych województw objętych Funduszem Dotacji Lokalnych, reprezentowanych w Małopolskiej Radzie Regionalnej
 - c) 3 przedstawicieli Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki
 - d) przedstawiciel branżowej organizacji turystycznej działającej na terenie województw objętych Funduszem Dotacji Lokalnych,
 - e) przedstawiciel Ośrodka Doradztwa Rolniczego działającego na terenie województw objętych Funduszem Dotacji Lokalnych,
 - f) przedstawiciel Instytutu Turystyki.
2. Członków Komisji, a także spośród nich Przewodniczącego Komisji oraz jego zastępcę powołuje Urzędnik Nadzorujący Program po zaciągnięciu opinii Przewodniczącego Małopolskiej Rady Regionalnej.
3. W posiedzeniach Komisji mogą uczestniczyć jako obserwatorzy przedstawiciele:
 - a) Komisji Europejskiej,
 - b) Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw jako instytucji administrującej programem.
4. W posiedzeniach Komisji może uczestniczyć pisemnie upoważniony reprezentant Urzędnika Nadzorującego Program, z uprawnieniami określonymi w art. 6 pkt. 3.
5. W posiedzeniach Komisji mogą uczestniczyć jako goście eksperci zaproszeni przez Przewodniczącego Komisji.

Artykuł 3.

1. Komisja obraduje na posiedzeniach zwoływanych przez jej Przewodniczącego lub jego zastępcę w terminach pozwalających podjąć uchwały o przyznaniu dotacji w terminie do 1 grudnia 1998 r.

2. W przypadku zaistnienia sytuacji przewidzianej w art. 11 pkt. 2 Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych, Przewodniczący zwoła posiedzenie Komisji do dnia 15 maja 1999r. Przy dokonywaniu oceny zgłoszonych w tym trybie projektów, Komisja kieruje się jedynie zgodnością projektu ze Strategią Krajowego Produktu Turystycznego.
3. Członkowie Komisji oraz inne osoby uprawnione do uczestnictwa w posiedzeniach zgodnie z art. 2 niniejszego Regulaminu powinny zostać powiadomione o terminie posiedzenia na co najmniej 5 dni roboczych przed jego terminem.
4. Członkom Komisji oraz innym osobom uprawnionym do uczestnictwa w posiedzeniach zgodnie z art. 2 niniejszego Regulaminu, zostaną przed posiedzeniem udostępnione, w sposób z nimi uzgodniony, wnioski o dotacje wraz z towarzyszącą im dokumentacją oraz ewentualnymi opiniami ekspertów.

Artykuł 4.

1. Komisja dokonuje oceny projektów, na które zostały zgłoszone wnioski o dotacje zgodnie z Regulaminem Funduszu Dotacji Lokalnych oraz podejmuje decyzje o przyznaniu dotacji w oparciu o przedłożone Komisji wnioski. Komisja ma prawo korzystać przy podejmowaniu decyzji z opinii zaproszonych ekspertów.
2. Uchwały Komisji są ostateczne, z zastrzeżeniem postanowień art. 6 pkt. 3 niniejszego Regulaminu.

Artykuł 5.

1. Przy dokonywaniu oceny zgłoszonych projektów, Komisja kieruje się następującymi kryteriami i przypisanymi im wagami punktowymi:
 - a) zgodność projektu ze Strategią Krajowego Produktu Turystycznego – max. 25 pkt.
 - b) zgodność projektu ze strategią rozwoju turystyki gminy i/lub regionu – max. 15 pkt.
 - c) modelowy charakter projektu – max. 10 pkt.
 - d) komplementarność projektu w stosunku do już istniejącej infrastruktury turystycznej – max. 10 pkt.
 - e) stopień przygotowania projektu do realizacji – max. 5 pkt.
 - f) wyższy niż wymagany procentowy udział wkładu finansowego gminy oraz innych inwestorów – max. 10 pkt.
 - g) stopień wykorzystania walorów turystycznych gminy – max. 10 pkt.
 - h) ponadlokalny charakter inwestycji – max. 5 pkt.
 - i) nie finansowy wkład gminy lub bezpośredniego beneficjenta – max. 10 pkt.
2. Członkowie Komisji po wysłuchaniu opinii przedstawiciela Sekretariatu Komisji co do kwestii formalnych oraz po zapoznaniu się z opiniami zaproszonych ekspertów wypełniają anonimowe karty oceny. Liczba punktów przyznanych poszczególnym projektom stanowić będzie podstawę do sporządzenia listy rankingowej projektów. Listę tę Komisja zatwierdza w formie uchwały.

3. Komisja podejmuje uchwały o przyznaniu dotacji na projekty, które uzyskały najwyższą liczbę punktów, nie mniej niż 65 punktów, aż do wyczerpania środków Funduszu Dotacji Lokalnych. W szczególnych przypadkach Komisja może przyznać dotację w kwocie niższej niż wnioskowana, nie niższej jednak niż minimalna kwota dotacji określona we wniosku, zamieszczając w uchwale uzasadnienie swojej decyzji.
4. Przy dokonywaniu oceny projektów zgłoszonych w trybie art. 11 pkt. 2 Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych, Komisja kieruje się jedynie zgodnością projektu ze Strategią Krajowego Produktu Turystycznego.

Artykuł 6.

1. Komisja podejmuje uchwały w głosowaniu tajnym bezwzględną większością głosów, tj. co najmniej 50% głosów plus jeden spośród członków Komisji obecnych na posiedzeniu. Dla ważności uchwały konieczny jest udział w głosowaniu co najmniej dwóch trzecich członków Komisji.
2. W przypadku równej liczby głosów głos decydujący należy do Przewodniczącego Komisji.
3. Uchwała o przyznaniu dotacji powinna zawierać decyzję o przyznaniu dotacji, wymieniającą gminę oraz projekt, na który przyznana została dotacja oraz określać kwotę dotacji w złotych polskich oraz ECU, według obowiązującego kursu NBP na dzień, w którym podjęto uchwałę, a także ewentualnie zastrzeżone przez Komisję warunki przyznania dotacji.
4. Przedstawiciel Urzędnika Nadzorującego Program, uczestniczący w posiedzeniu Komisji, może przed zakończeniem posiedzenia zgłosić sprzeciw wobec decyzji Komisji o przyznaniu dotacji, jeżeli:
 - a) projekt, którego dotyczy wniosek, nie spełnia warunków niezbędnych dla uzyskania dotacji, określonych w Regulaminie Funduszu Dotacji Lokalnych,
 - albo
 - b) nie zostały dochowane postanowienia Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych lub Regulaminu Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów określające procedurę przyznawania dotacji.

Sprzeciw taki, z powołaniem się na naruszone postanowienie Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych lub załącznika do niego, powoduje, że decyzja Komisji o przyznaniu dotacji staje się bezskuteczna. W takim przypadku Komisja podejmuje uchwałę o przyznaniu dotacji na ten projekt lub projekty, które uzyskały najwyższą liczbę punktów spośród projektów, którym wcześniej nie zostały przyznane dotacje, z pominięciem zawetowanego projektu.

Artykuł 7.

Z posiedzenia Komisji sporządzany jest protokół, zawierający:

1. Informację o dacie i sposobie zawiadomienia członków Komisji o posiedzeniu.
2. Listę obecności członków Komisji i innych osób uczestniczących w posiedzeniu.
3. Porządek obrad.

4. Listę wniosków o dotację, będących przedmiotem obrad.
5. Listę rankingową projektów wraz z podaniem liczby punktów uzyskanych przez poszczególne projekty.
6. Informację o podjętych uchwałach wraz z wynikami głosowania nad poszczególnymi uchwałami oraz o ewentualnych sprzeciwach zgłoszonych przez przedstawiciela Urzędnika Nadzorującego Program.

Artykuł 8.

1. Uchwały Komisji wraz z protokołem z przebiegu obrad są podpisywane przez Przewodniczącą Komisji lub jego zastępcę.
2. Kopia protokołu oraz uchwał w sprawie przyznania dotacji i wniosków, na podstawie których zostały one podjęte jest niezwłocznie przekazywana Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
3. Kopia protokołu oraz uchwał w sprawie przyznania dotacji na wnioski zgłoszone przez daną gminę jest niezwłocznie przekazywana tej gminie.

Artykuł 9.

Członkom Komisji nie przysługuje wynagrodzenie z funduszy Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III z tytułu uczestnictwa w pracach Komisji.

Artykuł 10.

Obsługę sekretarską Komisji zapewnia Przewodniczący Małopolskiej Rady Regionalnej. Do zadań sekretariatu Komisji należy:

1. Gromadzenie i ewidencjonowanie wniosków o dotację przedkładanych Komisji wraz z towarzyszącą im dokumentacją.
2. Zawiadamianie o posiedzeniu członków Komisji oraz innych osób uprawnionych do uczestnictwa w posiedzeniach Komisji, w tym przedstawicieli gmin, których wnioski będą rozpatrywane na danym posiedzeniu.
3. Udostępnianie członkom Komisji oraz innym osobom uprawnionym, w sposób z nimi uzgodniony, wniosków o dotację będących przedmiotem obrad wraz z towarzyszącą im dokumentacją oraz ewentualnymi opiniami ekspertów.
4. Sporządzanie protokołu z obrad Komisji.
5. Przygotowywanie projektów uchwał.
6. Przesyłanie protokołu, uchwał oraz innych dokumentów podmiotom uprawnionym do ich otrzymania zgodnie z postanowieniami niniejszego Regulaminu.

Artykuł 11.

Niniejszy Regulamin stanowi załącznik do Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III i wchodzi w życie łącznie z tym Regulaminem.

Podpisano:

Urzędnik Nadzorujący Program

Warszawa, 12 października 1998 r.

ZAŁĄCZNIK 2

**WNIOSEK O UDZIELENIE DOTACJI Z
FUNDUSZU DOTACJI LOKALNYCH NA CELE ROZWOJU TURYSTYKI
PROGRAMU UE PHARE TOURIN III**

Część A Informacja o wnioskodawcy

1. Zgłaszający (gmina):
2. Adres:
3. Liczba mieszkańców (grudzień 1997):
4. Telefon: Telefax:
5. Województwo:
6. Osoba nadzorująca realizację projektu w urzędzie gminy:
7. Data podjęcia uchwały o przedstawieniu wniosku do konkursu projektów:

Część B Informacja o inwestorze (podmiocie współfinansującym inwestycję)

Inwestor bezpośrednio wypełnia Załącznik nr 1. Jeżeli podmiotów inwestujących jest kilka, wówczas liczba Załączników powinna być zgodna z liczbą inwestorów – beneficjentów projektu.

1. Nazwa (nazwisko i imię):
2. Forma prawna:
3. Siedziba (adres):
4. Telefon: Telefax:
4. Osoba odpowiedzialna za realizację projektu:

Część C Informacja o projekcie

1. Ogólny opis projektu *(należy podać podstawowe założenia projektu, miejsce lub miejsca realizacji inwestycji oraz opis prac w rozbiciu na wszystkich inwestorów - beneficjentów projektu).*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Cechy projektu umożliwiające jego ocenę zgodnie z art. 8 pkt. Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych

2.1. Opis zgodności projektu z Narodową Strategią Krajowego Produktu Turystycznego

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2. Opis zgodności projektu ze strategią rozwoju turystyki gminy i/lub regionu

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3. Opis komplementarności projektu w stosunku do już istniejącej na terenie gminy infrastruktury turystycznej

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4. Opis stopnia wykorzystania walorów turystycznych gminy i przewidywany wpływ realizacji projektu na jej atrakcyjność turystyczną – należy scharakteryzować przewidywane korzyści z realizacji inwestycji w krótkim i średnim okresie oraz podać korzyści skali używając wskaźników określających stopień realizacji zamierzonych celów projektu (np. liczba nowych /zmodernizowanych/ miejsc noclegowych w stosunku do istniejących, liczba nowych miejsc pracy, wzrost jakości usług gastronomicznych /opisać/, itp.):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Zakres prac w ramach projektu oraz planowane koszty realizacji w złotych polskich (bez VAT) – należy podać koszty całkowite netto wnioskowanego projektu według wyceny na podstawie kosztorysu wstępnego:

Całkowite koszty projektu (netto);

Podatek VAT

Data opracowania kosztorysu wstępnego

4. Harmonogram realizacji projektu – należy podać daty:

Przygotowanie lub uzupełnienie dokumentacji technicznej (jeśli konieczne):

Przygotowanie dokumentacji przetargowej:

Planowana data przetargu:

Zawarcie umowy z wykonawcą (ostateczny termin: 31.03.99):

Rozpoczęcie robót:

Zakończenie robót (ostateczny termin: 31.10.99):

5. Opis zgodności z lokalnym planem zagospodarowania przestrzennego:

.....

.....

.....

6. Źródła finansowania inwestycji (koszt przygotowania dokumentacji technicznej nie jest liczony jako wkład własny – w tej tabeli należy podać źródła finansowania wydatków określonych wyłącznie w kosztorysie):

źródło finansowania	kwota w zł	udział w %
Wkład własny inwestorów (gotówka) co najmniej 10%/20%		
Dotacja TOURIN III		
Inne dotacje		
Kredyt bankowy		
Leasing		
RAZEM:		100%

7. Plan finansowania projektu:		
Pozycja	1998	1999
Wkład własny		
Dotacja TOURIN III		
Pozostałe źródła		

8. Pozostałe istotne informacje dotyczące wnioskowanego projektu, w tym ewentualny wkład nie finansowy (rzeczowy - np. oddane do dyspozycji budynki, ich wartość i podstawa wyceny)

.....

.....

.....

.....

9. Oświadczenia w imieniu wnioskodawcy:

Po zapoznaniu się z Regulaminem Funduszu Dotacji Lokalnych programu Unii Europejskiej TOURIN III w imieniu gminy wnioskujemy o przyznanie dotacji w wysokości złotych (słownie:) na realizację projektu (nazwa) i deklarujemy przeznaczenie w budżecie gminy na rok 1999 kwoty złotych (słownie:) na współfinansowanie tego projektu, kwota ta stanowi% wartości netto (bez podatku VAT) projektu.

W przypadku braku możliwości uzyskania dotacji w ww. wysokości wnioskujemy o przyznanie dotacji w minimalnej wysokości złotych (słownie:). W przypadku otrzymania dotacji w niższej wysokości realizacja przedmiotowego projektu zostanie sfinansowana przy wykorzystaniu wyższego wkładu własnego gminy / bezpośredniego beneficjenta.

Oświadczamy, że cały należny podatek VAT związany z realizacją inwestycji zostanie zapłacony ze środków nie pochodzących z funduszy Unii Europejskiej.

W przypadku otrzymania dotacji i realizacji przedmiotowego projektu w imieniu gminy zobowiązujemy się nie zmieniać turystycznego przeznaczenia obiektu, którego dotyczy inwestycja ani nie zbywać składników majątku trwałego nabytych w całości lub części ze środków dotacji bez pisemnej zgody Urzędnika Nadzorującego Program przez okres 5 lat.

W imieniu gminy zobowiązujemy się zapewnić, że bezpośredni beneficjent nie zmieni turystycznego przeznaczenia obiektu ani nie zbędzie składników majątku trwałego nabytych ze środków dotacji zgodnie z projektem, na który została ona przyznana, bez pisemnej zgody Urzędnika Nadzorującego Program przez okres 5 lat.
(niniejsze oświadczenie ma zastosowanie w przypadku, gdy obiekt, którego dotyczy inwestycja współfinansowana przy pomocy dotacji, stanowi własność podmiotu innego niż gmina)

Uwaga: Niniejszy formularz wniosku powinien być podpisany przez osoby uprawnione do reprezentowania gminy

Data i miejscowość:
Podpisy:

5. Podstawowe cele bezpośrednie inwestycji - *należy dokładnie określić, jak rezultat będzie osiągnięty dzięki realizacji inwestycji oraz jaki będzie jego związek z potrzebami oraz celami rozwoju inwestora (np. podniesienie standardu miejsca, budowa nowego obiektu /dlaczego/, zakup sprzętu /czemu ma to służyć/, itp.)*

6. Ogólna wartość planowanych nakładów inwestycyjnych z podaniem podstawy wyceny (netto bez podatku VAT oraz brutto – z VAT, w złotych):

7. Źródła finansowania inwestycji (koszt przygotowania dokumentacji technicznej nie jest liczony jako wkład własny – w tej tabeli należy podać źródła finansowania wydatków brutto określonych w kosztorysie):

Źródło finansowania	Wartość w zł	udział w %
Wkład własny inwestora (gotówka)		
Dotacja TOURIN III		
Inne dotacje		
Kredyt bankowy		
Leasing		
RAZEM:		

Uwaga! Poniżej należy dokładnie omówić wszelkie niepieniężne wkłady własne (rzeczowe - np. oddane do dyspozycji budynki, ich wartość i podstawa wyceny)

8. Plan finansowania projektu:		
Pozycja	1998	1999
Wkład własny		
Dotacja TOURIN III		
Pozostałe źródła		

9. Stan przygotowania do realizacji inwestycji (daty):

Przygotowanie lub uzupełnienie dokumentacji technicznej (jeśli konieczne):

Uzyskanie niezbędnych zezwoleń, koncesji (jakich):

10. Wpływ inwestycji na ochronę środowiska:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Oświadczenia inwestora (w imieniu inwestora):

Oświadczam (oświadczamy), że posiadamy wkład własny dla realizacji inwestycji w wysokości przewidzianej w Regulaminie Funduszu Dotacji Lokalnych Programu TOURIN III, tj. złotych, co stanowi% wartości netto (bez podatku VAT) oraz% wartości brutto nakładów inwestycyjnych.

Oświadczam (oświadczamy), że cały należny podatek VAT związany z realizacją inwestycji zostanie zapłacony ze środków nie pochodzących z funduszy Unii Europejskiej.

Deklaruję (deklarujemy), że będę (będziemy) pokrywał/a koszty związane z prawidłową eksploatacją dofinansowanej inwestycji przez okres minimum 5 lat od daty jej zakończenia.

Zobowiązuję (zobowiązujemy) się nie zmieniać turystycznego przeznaczenia obiektu, którego dotyczy inwestycja współfinansowana przy pomocy dotacji ani nie zbywać składników majątku trwałego nabytych w całości lub części ze środków dotacji przez okres minimum 5 lat.

Uwaga: Niniejszy formularz wniosku powinien być podpisany przez osoby uprawnione do reprezentowania podmiotu inwestującego

Data i miejscowość:

Podpisy:

**ZASADY UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ
NA ROBOTY BUDOWLANE, TOWARY I USŁUGI
FINANSOWANE Z
FUNDUSZU DOTACJI LOKALNYCH NA CELE ROZWOJU TURYSTYKI
PROGRAMU UE PHARE TOURIN III**

Udzielanie zamówień na roboty budowlane, towary i usługi finansowane z Funduszu Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki Programu UE TOURIN III odbywa się w oparciu o zasady wynikające z Ustawy o zamówieniach publicznych z dnia 10 czerwca 1994 r. (Dz. U. z 1994 roku nr 76 z późn. zm.) oraz akty wykonawcze do tej ustawy. Na podstawie art. 3 ust. 3 ustawy wprowadza się odmiennie uregulowania, wynikające z ustalonych przez Komisję Europejską zasad realizacji Programu TOURIN III.

1. **W przypadku braku regulacji odmiennych należy stosować przepisy ustawy o zamówieniach publicznych.**
2. Nie stosuje się rozporządzenia Rady Ministrów z 28 grudnia 1994 r. w sprawie preferencji krajowych.
3. Zamówienia, których szacowana wartość (wartość określona na podstawie kosztorysu inwestorskiego lub wyceny według cenników zespolonych) przekracza równowartość w złotych polskich kwoty 20.000 ECU muszą być udzielane na podstawie przetargu nieograniczonego, przy zachowaniu następujących zasad:
 - a) przetarg ogłaszany jest:
 - i) w Biuletynie Zamówień Publicznych,
 - ii) w prasie o zasięgu wojewódzkim,
 - iii) poprzez wywieszenie ogłoszenia w siedzibie gminy;w każdym ogłoszeniu musi być jasno sprecyzowane, że zamierzony zakup jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach programu TOURIN III; koszty ogłoszeń pokrywa gmina;
 - b) gmina umieści informację o wynikach przetargu na tablicy ogłoszeń w Urzędzie Gminy;
 - c) w przypadku, gdyby przetarg nie został rozstrzygnięty, dopuszczalne jest zastosowanie procedury przetargu ograniczonego przy zachowaniu zasad określonych w pkt. 3.
4. Zamówienia, których szacowana wartość wynosi nie więcej niż równowartość w złotych polskich kwoty 20.000 ECU mogą być udzielane na podstawie przetargu ograniczonego, przy zachowaniu następujących zasad:
 - a) - zaproszenie co najmniej czterech Wykonawców lub Dostawców, w przypadku, gdy przetarg ograniczony jest zorganizowany ze względu na wysokie koszty przetargu nieograniczonego w stosunku do wartości zamówienia,
- zaproszenie wszystkich znanych Wykonawców i Dostawców w przypadku, gdy przetarg ograniczony jest zorganizowany ze względu na specjalistyczny charakter zamówienia;

- b) minimalny okres na składanie ofert może wynosić 3 tygodnie od daty wysłania zaproszeń;
 - c) wybór wykonawcy lub dostawcy musi nastąpić na podstawie co najmniej dwóch ofert nie podlegających odrzuceniu,
 - d) gmina umieści informację o przetargu, a następnie o jego wynikach na tablicy ogłoszeń w Urzędzie Gminy.
6. Na wniosek uprawnionej gminy w szczególnych przypadkach Urzędnik Nadzorujący Program może, po uzgodnieniu z Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej w Polsce, wyrazić zgodę na zastosowanie innego niż ww. trybu zamówienia.
7. W dokumentacji przetargowej niezbędne jest zamieszczenie wymogu pochodzenia zamawianych dóbr i usług jedynie z krajów Unii Europejskiej lub krajów korzystających z programu Phare (Albania, Bułgaria, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry, była Jugosłowiańska Republika Macedonii).
8. Zabezpieczenia należytego wykonania umowy dokonuje się w pieniądzu lub formach przewidzianych w rozporządzeniu Ministra Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa z dnia 30 grudnia 1994 roku (Dz. U. Nr 140 poz. 794).
9. Dokumentacja przetargowa musi zawierać wymóg przedstawienia przez oferentów cen oferowanych przez nich towarów i usług według wartości netto, z podaniem odrębnie obowiązującego podatku VAT. Z dotacji ze środków Programu UE TOURIN III może być finansowana jedynie wartość netto zamawianych towarów i usług, z wyłączeniem wszelkich podatków. Koszt opracowania dokumentacji przetargowej pokrywa inwestor.
10. Wójt/burmistrz/prezydent miasta powołuje Komisję Przetargową, powiadamiając o jej powołaniu oraz planowanych terminach posiedzeń Fundację oraz przesyłając kopię dokumentacji rozesłanej do zainteresowanych podmiotów. Fundacja oraz Komisja Europejska mają prawo delegować swoich przedstawicieli do udziału w pracach Komisji jako obserwatorów z prawem weta w przypadkach niezgodności procedury przetargowej z regulacjami wynikającymi z niniejszego dokumentu.
11. Po zakończeniu procedury przetargowej, ale przed podpisaniem umowy z wykonawcą lub dostawcą wyłonionym w wyniku przetargu, gmina powiadamia Fundację o wynikach, przesyłając kopię zgodnego z wymogami ustawy o zamówieniach publicznych protokołu z dokonanego wyboru lub sytuacji, gdy zamówienie jest realizowane w trybie zamówienia z wolnej ręki, dokumentacji podstawowych czynności. Fundacja ma prawo w terminie 7 dni od otrzymania kopii protokołu zwrócić się do gminy o udostępnienie pełnej dokumentacji przetargu i projektu umowy oraz zgłosić pisemne zastrzeżenia. Zgłoszenie takich zastrzeżeń powoduje konieczność wstrzymania podpisania umowy do czasu pełnego wyjaśnienia sprawy.
12. Jeżeli Fundacja nie zgłosi pisemnych zastrzeżeń w powyżej określonym terminie, gmina zawiera umowę z wybranym wykonawcą lub dostawcą, według wzorów zawartych w załącznikach 5A, 5B i 5C i przesyła jej kopię do Fundacji.

13. Fundacja, Urzędnik Nadzorujący Program, Komisja Europejska oraz *Court of Auditors* mogą w każdym czasie skontrolować prawidłowość stosowanej przez gminę procedury dokonywania zamówień. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości, Fundacja na podstawie upoważnienia Urzędnika Nadzorującego Program może zażądać od gminy zwrotu środków wydatkowanych na cele realizacji takiego zamówienia wraz z odsetkami ustawowymi.

ZAŁĄCZNIK 4

**UMOWA nr ...
o udzielenie dotacji z
Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Unii Europejskiej
Phare TOURIN III**

zawarta dnia 1998 roku

pomiędzy

Polską Fundacją Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, z siedzibą w Warszawie, Al. Jerozolimskie 125/127, reprezentowaną przez Krystynę Gurbiel, Dyrektora Generalnego oraz Andrzeja Dziurdzika, członka Zarządu, zwaną dalej Fundacją

oraz

Gminą

reprezentowaną przez:

zwaną dalej Gminą.

Działając w ramach finansowanego ze środków Unii Europejskiej Programu TOURIN III, na podstawie Planu Strategicznego oraz Planu Pracy Programu, Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych oraz uchwały Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów z dnia ... 1998 roku

strony postanawiają:

Artykuł 1.

1. Fundacja przekaze Gminie, na zasadach i warunkach określonych w niniejszej umowie oraz w Regulaminie Funduszu Dotacji Lokalnych, dotację w wysokości nie przekraczającej równowartości w złotych polskich kwotyECU z przeznaczeniem na bezpośrednią (tzn. nie obejmującą kosztów pośrednich) realizację projektu (tytuł) określonego w uchwale Regionalnej Komisji ds. Kwalifikacji Projektów z dnia ... 1998 r. zgodnie z wnioskiem o dotację, na podstawie którego została podjęta uchwała. Kopia uchwały oraz wniosku stanowią załącznik 1 do niniejszej umowy.
2. W przypadku, gdyby kwota w złotych polskich umowy zawartej z wykonawcą/dostawcą okazała się niższa niż przewidziana we wniosku, na podstawie którego została przyznana dotacja, w wyniku czego przyznana dotacja pokrywałaby więcej niż 90% (lub 80%) umowy, kwota dotacji na ten projekt ulegnie obniżeniu do kwoty stanowiącej 90% (lub 80%) umowy.
3. W przypadku określonym w punkcie poprzedzającym, Fundacja przekaze drugą zaliczkę w złotych polskich pomniejszoną o kwotę określoną w pkt. 2.

4. W przypadku zgody Komisji Europejskiej, Gmina będzie uprawniona do zgłoszenia do Regionalnej Komisji wniosku o dotację na realizację dodatkowego projektu inwestycyjnego, zgodnie z art. 11 Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych. Na podstawie uchwały Komisji o przyznaniu dotacji Fundacja prześle Gminie drugą zaliczkę w niepomniejszonej wysokości. Kopia uchwały oraz wniosku stanowić będą załącznik 2 do niniejszej umowy.

Artykuł 2.

1. Gmina otworzy odrębny oprocentowany rachunek bankowy nominowany w złotych polskich przeznaczony wyłącznie na środki przekazywane w ramach Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III.
2. Na rachunek ten Fundacja będzie dokonywać przelewów zaliczek na poczet dotacji zgodnie z postanowieniami art. 5 niniejszej umowy.
3. Z rachunku tego Gmina będzie dokonywała wyłącznie przelewów kwot przeznaczonych na wydatki finansowane z dotacji zgodnie z załącznikiem 1 oraz ewentualnie załącznikiem 2, z zastrzeżeniem postanowień art. 1 pkt. 3 oraz art. 2 pkt. 4 niniejszej umowy.
4. Kwoty wynikające ze wzrostu kursu ECU do złotego pomiędzy datą przyznania dotacji i datą dokonania przelewu przez Fundację oraz wszelkie kwoty niewykorzystane i odsetki naliczone od kwot znajdujących się na odrębnym oprocentowanym rachunku bankowym przeznaczonym na środki otrzymane w ramach Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Unii Europejskiej Phare TOURIN III przez Gminę, zostaną zwrócone najpóźniej w terminie 30 dni po całkowitym rozliczeniu umów z wykonawcami, nie później jednak niż do 31 stycznia 2000 roku, na nominowane w złotych polskich konto bankowe, którego nazwę poda Fundacja.

Artykuł 3.

1. Umowy z wykonawcami/dostawcami na realizację projektu, na który została przyznana dotacja muszą zostać podpisane do 31 marca 1999 roku, a realizacja tych projektów musi zakończyć się do 31 października 1999 roku.
2. Wnioski, o których mowa w art. 1 pkt. 4 niniejszej umowy muszą zostać zgłoszone do 30 kwietnia 1999 r, zaś realizacja określonych w nich projektów musi zakończyć się do 10 listopada 1999 r.

Artykuł 4.

Jako zabezpieczenie należytego wykonania postanowień niniejszej umowy Gmina wystawi Fundacji weksel in blanco wraz z deklaracją wekslową, pokrywając koszty odpowiedniej opłaty skarbowej. Fundacja będzie uprawniona do wypełnienia weksla zgodnie z postanowieniami art. 15 niniejszej umowy.

Artykuł 5.

1. Pierwsza zaliczka na poczet dotacji, w wysokości 50 % kwoty określonej w art. 1 pkt. 1 niniejszej umowy po kursie banku wykonującego operację przelewu, zostanie przekazana niezwłocznie po spełnieniu następujących warunków:
 - a) podpisaniu niniejszej umowy,
 - b) przekazaniu przez Gminę weksla, o którym mowa w art. 4 niniejszej umowy,
 - c) przekazaniu przez Gminę wniosku o wypłatę pierwszej zaliczki, zawierającego informacje o numerze rachunku oraz osobach upoważnionych do dokonywania wypłat z rachunku.
2. Druga zaliczka na poczet dotacji w wysokości:
 - a) kwoty nie przekraczającej 50% kwoty określonej w art. 1 pkt. 1 niniejszej umowy po kursie banku wykonującego operację przelewu w przypadku, gdy nie zachodzi sytuacja określona w art. 1 pkt. 2 niniejszej umowy albo jeżeli spełnione zostały warunki określone w art. 1 pkt. 4 niniejszej umowy; lub
 - b) różnicy, po kursie banku wykonującego operację przelewu, pomiędzy kwotą dotacji określoną w art. 1 pkt. 1 niniejszej umowy a kwotą pierwszej zaliczki w przypadku określonym w art. 1 pkt. 2 niniejszej umowy;
 zostanie przekazana po niezwłocznie po zaakceptowaniu przez Fundację wniosku Gminy o przekazanie drugiej zaliczki. Wniosek, o którym mowa, może być złożony pod warunkiem zawarcia przez Gminę wszystkich umów z wykonawcami i dostawcami.
3. Przekazanie przez Fundację zaliczek, o których mowa w pkt. 1 i 2 jest uzależnione od wcześniejszego przekazania na rachunek Fundacji odpowiednich środków przez Komisję Europejską.
4. W przypadku spadku kursu ECU w okresie pomiędzy datą przyznania dotacji a datą przekazania kwot wymienionych w art. 1 pkt. 1 niniejszej umowy powstała różnica zostanie pokryta przez Gminę.

Artykuł 6.

1. Począwszy od pierwszego kwartału 1999 r., Gmina jest zobowiązana do przedstawiania Fundacji do akceptacji, w terminie dwóch tygodni po upływie każdego kwartału kalendarzowego, kwartalnych sprawozdań finansowych z wydatkowanych kwot zaliczek, które otrzymała na poczet dotacji. Sprawozdania będą sporządzane na formularzu dostarczonym przez Fundację i potwierdzane przez księgowego Gminy lub skarbnika Gminy, będą do nich także dołączane kopie wyciągów bankowych.
2. Wszystkie należne płatności w ramach przyznanych gminie dotacji muszą zostać dokonane do dnia 31 grudnia 1999 r.
3. Po zakończeniu realizacji wszystkich projektów, Gmina w terminie 15 dni kalendarzowych przedstawi Fundacji do akceptacji końcowe rozliczenie z wykorzystania przyznanej jej dotacji oraz zwróci Fundacji wszelkie niewykorzystane środki dotacji. Rozliczenie to powinno nastąpić nie później niż do dnia 30 stycznia 2000 r.

Artykuł 7.

1. Gmina wyznaczy pracownika Urzędu Gminy, odpowiedzialnego za prawidłową realizację niniejszej umowy, powiadamiając o tym Fundację.
2. Gmina zapewni udział tej osoby oraz ewentualnie innych osób włączonych w realizację niniejszej umowy w szkoleniach organizowanych przez Fundację, służących sprawniej realizacji umowy.

Artykuł 8.

Gmina udzielać będzie zamówień na roboty budowlane, dostawy towarów lub usług określonych w projekcie, na który przyznana została dotacja, zgodnie z Zasadami udzielania tych zamówień stanowiącymi załącznik 2 do Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych.

Artykuł 9.

Gmina na własny koszt umieści w widocznym miejscu na terenie obiektu, którego budowa współfinansowana jest przy wykorzystaniu dotacji z Funduszu Dotacji Lokalnych, informację o jej finansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Phare TOURIN III według wzoru dostarczonego przez Fundację lub zapewni umieszczenie takiej informacji przez właściciela obiektu.

Artykuł 10.

1. Gmina zobowiązuje się nie zmieniać turystycznego przeznaczenia obiektu, którego dotyczy inwestycja współfinansowana przy pomocy dotacji ani nie zbywać składników majątku trwałego nabytych w całości lub części ze środków dotacji bez pisemnej zgody Urzędnika Nadzorującego Program przez okres 5 lat.
2. W przypadku, gdy obiekt, którego dotyczy inwestycja współfinansowana przy pomocy dotacji, stanowi własność podmiotu innego niż Gmina, Gmina zobowiązuje się, że bezpośredni beneficjent nie zmieni turystycznego przeznaczenia obiektu ani nie zbydzie składników majątku trwałego nabytych ze środków dotacji zgodnie z projektem, na który została ona przyznana, bez pisemnej zgody Urzędnika Nadzorującego Program przez okres 5 lat.

Artykuł 11.

1. Fundacja nie ponosi odpowiedzialności za działania Gminy podjęte w wyniku podpisania niniejszej umowy lub w związku z jej realizacją.
2. Wyłączenie odpowiedzialności Fundacji obejmuje skutki działań Gminy lub ich zaniechania, jak również skutki działań i zaniechania osób, z których pomocą Gmina wykonuje zobowiązania, a także osób, którym wykonanie zobowiązań powierza.

Artykuł 12.

1. Na wniosek Fundacji, Urzędnika Nadzorującego Program, Komisji Europejskiej lub Europejskiego Trybunału Rewidentów Księgowych, Gmina udostępni wszelkie informacje oraz dokumentację dotyczącą realizacji niniejszej umowy oraz projektu realizowanego przy wykorzystaniu dotacji, której dotyczy niniejsza umowa, a także umożliwi przeprowadzenie kontroli na miejscu.
2. W razie odmowy udostępnienia dokumentacji, uniemożliwienia kontroli lub stwierdzenia nieprawidłowości w realizacji umowy lub projektów, Fundacja będzie uprawniona do wstrzymania wszelkich wypłat do czasu pełnego wyjaśnienia wszelkich okoliczności istotnych dla prawidłowej realizacji umowy oraz usunięcia nieprawidłowości.

Artykuł 13.

W razie stwierdzenia wydatkowania dotacji lub jej części w sposób niezgodny z postanowieniami Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych, niniejszej umowy lub uchwały o przyznaniu dotacji stanowiącej załącznik 1 lub załącznik 2 do niniejszej umowy, Gmina zobowiązana będzie do zwrotu kwoty wydatkowanej w sposób nieprawidłowy wraz z odsetkami ustawowymi należnymi od dnia dokonania takiego wydatku.

Artykuł 14.

Fundacja na podstawie upoważnienia Urzędnika Nadzorującego Program może w każdym czasie, w drodze jednostronnego oświadczenia, odstąpić od niniejszej umowy w następujących przypadkach:

1. Jeżeli Gmina dostarczy nieprawdziwych informacji we wniosku o udzielenie dotacji, w toku postępowania kwalifikacyjnego lub w trakcie realizacji projektu.
2. Jeżeli Gmina uporczywie lub w sposób rażący narusza postanowienia niniejszej umowy, Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych albo Zasad udzielania zamówień robót budowlanych, towarów lub usług, stanowiących załącznik 1 do Regulaminu Funduszu Dotacji Lokalnych.

Artykuł 15.

Fundacja będzie uprawniona do wypełnienia weksla in blanco, wydanego jej przez Gminę zgodnie z postanowieniami art. 4 niniejszej umowy, w następujących przypadkach:

1. Jeżeli Gmina nie dokona zwrotu kwoty, o której mowa w art. 6 pkt. 3, w terminie 7 dni kalendarzowych od dnia otrzymania pisemnego wezwania Fundacji do dokonania zwrotu, Fundacja będzie uprawniona do wypełnienia weksla na tę kwotę powiększoną o stopę redyskonta weksli.
2. Jeżeli Gmina nie dokona zwrotu kwoty, o której mowa w art. 13 niniejszej umowy, w terminie 7 dni kalendarzowych od dnia otrzymania pisemnego wezwania Fundacji do dokonania zwrotu, Fundacja będzie uprawniona do wypełnienia weksla na kwotę

- nieprawidłowego wydatku powiększoną o odsetki ustawowe oraz stopę redyskonta weksli.
3. Jeżeli Fundacja odstąpi od niniejszej umowy w trybie art. 14 niniejszej umowy, będzie uprawniona do wypełnienia weksla do kwoty nie większej niż łączna kwota zaliczek otrzymanych przez Gminę na poczet dotacji, powiększona o odsetki ustawowe od dnia przekazania zaliczek oraz stopę redyskonta weksli.

Artykuł 16.

Wszelkie spory dotyczące realizacji niniejszej umowy, które nie zostaną rozwiązane na drodze polubownej, będą rozstrzygane przez sąd właściwy dla siedziby Fundacji.

Artykuł 17.

Umowa wchodzi w życie z dniem podpisania przez obie strony.

Miejsce i data: Warszawa, grudnia 1998 roku	Miejsce i data:
Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw	Gmina

ZAŁĄCZNIK 5A

UMOWA NA WYKONANIE ROBÓT BUDOWLANYCH NR

Finansowana ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki
programu UE TOURIN III

Zawarta dnia 1999 roku w

..... pomiędzy:

..... z siedzibą w
przy ul., zwanym w treści umowy „Inwestorem”,
reprezentowanym przez (imię i nazwisko, stanowisko)

..... oraz

(Nazwa) z siedzibą w
przy ul., zwanym w treści umowy „Wykonawcą”,
reprezentowanym przez, uprawnionym do wykonywania
robót objętych niniejszą umową na podstawie wygranego przetargu
..... (tryb, nr) i oferty złożonej przez Wykonawcę dnia
..... (data)

..... oraz

(jeżeli właścicielem obiektu, którego dotyczą roboty budowlane, jest podmiot inny niż Gmina)

(Nazwa lub imię i nazwisko) z siedzibą w przy ul.
....., zwanym w treści umowy „Beneficjentem”, reprezentowanym przez
.....

§ 1

PRZEDMIOT I TERMINY WYKONANIA UMOWY

1. Wykonawca zobowiązuje się do wykonania na rzecz inwestora (lub Beneficjenta)
następujących robót:

(Skrócony opis ogólny, ilość poszczególnych rodzajów robót)

na warunkach określonych w dokumentacji przetargowej (zał. 1), harmonogramie robót (zał. 2), złożonej ofercie (zał. 3) i kosztorysie (zał. 4).

2. Roboty określone w ust. 1 muszą być zgodne z Dokumentacją Techniczną i z przepisami prawa budowlanego.

3. Inwestor przekazuje Wykonawcy pozwolenie na budowę wraz z decyzją o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, wydane przez, z dnia numer

4. Wykonawca rozpocznie roboty w terminie
5. Wykonawca zobowiązuje się zakończyć roboty w terminie i przekazać w tym dniu Inwestorowi (*Beneficjentowi*) uporządkowany teren budowy.

§ 2

OBOWIAZKI INWESTORA (*BENEFICJENTA*)

1. Inwestor (*Beneficjent*) zobowiązuje się przekazać wykonawcy kompletną Dokumentację Techniczną w terminie do dnia
2. Inwestor (*Beneficjent*) przekaze plac budowy, wskaże punkty poboru wody i energii elektrycznej w terminie do dnia

§ 3

PLATNOŚCI

1. Ostateczna, całkowita wartość netto robót budowlanych objętych niniejszą umową wynosi PLN, słownie
W tym:
 - a) wartość robót finansowanych z środków Unii Europejskiej wynosi: PLN, słownie złotych
 - b) wartość robót finansowanych z środków gminy (*lub Beneficjenta*) wynosi: PLN, słownie złotych
plus obowiązujący podatek VAT w wysokości %.
2. Całkowita wartość brutto robót budowlanych objętych niniejszą umową wynosi PLN, słownie
3. Wartość robót finansowanych z środków Unii Europejskiej podlega stawce VAT 0 % i nie może zostać podwyższona w drodze aneksu do niniejszej umowy.
4. Należne płatności będą dokonywane (niepotrzebne skreślić):
 - a) miesięcznie ryczałtem do wysokości % ogólnej wartości kosztorysowej, natomiast pozostałe % ogólnej wartości kosztorysowej po dokonaniu końcowego odbioru robót,
 - b) po wykonaniu całości robót i odbiorze końcowym,
 - c) w ratach wg następującego harmonogramu:
5. Płatności będą dokonywane przez Inwestora w złotych polskich w terminie dni od otrzymania właściwie wystawionej i podpisanej faktury i *pisemnego potwierdzenia przez Beneficjenta stanu zaawansowania robót zgodnego z harmonogramem lub pisemnego potwierdzenia przez Beneficjenta dokonania wspólnego z Inwestorem końcowego odbioru robót.*
6. Realizacja płatności :
 - 6.1. Faktury powinny być adresowane do

6.2. Płatności będą dokonywane na rachunek
w

§4

ZABEZPIECZENIE NALEŻYTEGO WYKONANIA UMOWY

Wykonawca wnosi jako zabezpieczenie należytego wykonania umowy zaliczkę na poczet gwarancji w wysokości % wartości kosztorysu robót. Ta kwota gwarancji zostanie zwolniona..... (określić warunki).

(nie stosuje się przy umowach o wartości poniżej równowartości 30 000 ECU)

§5

KARY

1. Wykonawca zapłaci Inwestorowi karę umowną:

- a) w wypadku odstąpienia od umowy przez Inwestora z przyczyn, za które ponosi odpowiedzialność Wykonawca, w wysokości % wynagrodzenia,
- b) za opóźnienie zakończenia robót określonych w umowie, w wysokości % wynagrodzenia umownego za każdy dzień opóźnienia,
- c) za opóźnienie w usunięciu wad stwierdzonych przy odbiorze lub w okresie rękojmi, w wysokości % wynagrodzenia umownego za każdy dzień zwłoki liczony od dnia wyznaczonego na usunięcie wad.

2. Inwestor (*Beneficjent*) zapłaci Wykonawcy karę umowną:

- a) w wypadku odstąpienia od umowy przez Wykonawcę z przyczyn za które odpowiedzialność ponosi Inwestor (*Beneficjent*), w wysokości wynagrodzenia umownego,
- b) za opóźnienie w dostarczeniu Dokumentacji Technicznej lub umówionej jej części oraz w usunięciu wad tej dokumentacji, w wysokości% wynagrodzenia umownego za wykonanie robót, których dokumentacja dotyczy, za każdy dzień opóźnienia licząc od wyznaczonego terminu na dostarczenie Dokumentacji lub terminu wyznaczonego na usunięcie wad,
- c) za opóźnienie w przekazaniu placu budowy w wysokości % wynagrodzenia umownego za każdy dzień opóźnienia.

3. Jakikolwiek kary nie będą płacone ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych Programu Phare TOURIN III.

§6

PODWYKONAWSTWO

1. Wykonawca ma prawo podpisać umowę o podwykonawstwo z podwykonawcami wymienionymi w przyjętej ofercie przetargowej.
2. Wykonawca może podpisać umowy o podwykonawstwo z podwykonawcami nie wymienionymi w przyjętej ofercie przetargowej pod warunkiem wcześniejszego uzyskania pisemnej zgody Inwestora oraz Beneficjenta. Łączna wartość takich umów o podwykonawstwo nie może jednak przekroczyć 50% całkowitej wartości umowy.
3. Jeśli Wykonawca zawarł umowę z podwykonawcą bez uzyskania pisemnej zgody Inwestora, Inwestor w porozumieniu z Beneficjentem może bez przekazania formalnego zawiadomienia o tym, według swojej decyzji zastosować sankcje za naruszenie Umowy, tzn. zażądać odszkodowania lub wypowiedzieć Umowę.
4. Podwykonawcy muszą spełniać określone w dokumentacji przetargowej kryteria dla zawarcia umowy.
5. Inwestor i Beneficjent nie będzie związany stosunkami zobowiązaniami z podwykonawcami, ale może skorzystać ze wszystkich praw nabytych w stosunku do nich przez Wykonawcę. Wykonawca będzie pozostawał w pełni odpowiedzialny w stosunku do Inwestora za zlecone do podwykonania części robót.

§7

PRAWO I ROZSTRZYGANIE SPORÓW

1. Przy realizacji niniejszej umowy mają zastosowanie przepisy prawa polskiego.
2. W sprawach nieuregulowanych w umowie mają zastosowanie odpowiednie przepisy kodeksu cywilnego.
3. Wszystkie spory wynikające z wykonywania tej umowy, które nie mogą być rozstrzygnięte polubownie będą rozstrzygane przez sąd właściwy dla siedziby Inwestora.

§8

ZMIANY

1. Jakiegokolwiek zmiany i uzupełnienia do niniejszej Umowy, a w szczególności zmiana zakresu robót wymagają pisemnej zgody obu stron, pod rygorem nieważności.
2. Jakiegokolwiek zmiany i uzupełnienia do niniejszej Umowy mogą być dokonywane jedynie w formie aneksów do niniejszej Umowy, po wcześniejszej pisemnej zgodzie Polskiej Fundacji MSP.

§9

USTALENIA DODATKOWE

Strony ustanawiają następujące postanowienia szczególne:

.....

.....

§10

Umowa została sporządzona w jednobrzmiących egzemplarzach, po dla każdej ze stron.

Za Inwestora:

Za Wykonawcę:

Za Beneficjenta:

Podpisano:.....

Podpisano:

Podpisano:.....

Nazwisko i Tytuł:

Nazwisko i Tytuł:.....

Nazwisko i Tytuł:.....

Data:

Data:

Data:.....

Do wiadomości:

Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Uwaga: Jeżeli właścicielem obiektu, którego dotyczą roboty budowlane, jest podmiot inny niż Gmina, to ten podmiot jest Beneficjentem i jej//jego podpis jest niezbędny na niniejszej umowie

Jeżeli właścicielem obiektu, którego dotyczą roboty budowlane, jest Gmina prosimy o przekreślenie lub ominięcie słowa Beneficjent we wszystkich miejscach, gdzie się ono pojawia

UMOWA SPRZEDAŻY Z DOSTAWĄ NR

Finansowana ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki
Programu UE TOURIN III

Zawarta w dniu.....1999 roku pomiędzy następującymi stronami:

- 1. Gminąreprezentowaną przez
zwaną w treści niniejszej umowy Kupującym,
- 2. z siedzibą w
przy ul., zwanym dalej Sprzedającym,
(jeżeli Gmina dokonuje zakupu dzieła dla innych podmiotów)
- 3. zamieszkałym/z siedzibą w
przy ul....., zwanym Beneficjentem.

§1

Sprzedający zobowiązuje się do sprzedaży i dostarczenia:

.....
.....

§2

Sprzedający zobowiązuje się dostarczyć wyżej określone przedmioty na rzecz zwanego Beneficjentem, który staje się właścicielem dostarczonych przedmiotów.

§3

Dostarczenie zakupionych przedmiotów nastąpi nie później niż w ciągu 30 dni od daty podpisania niniejszej umowy.

§4

Miejsce dostawy ustala się w

§5

Sprzedający zobowiązuje się zawiadomić Beneficjenta o terminie dostawy (np. telefonicznie, faksem) z (np. jednotygodniowym lub dwudniowym) wyprzedzeniem. Beneficjent dokonuje potwierdzenia odbioru dostarczonych przedmiotów.

§6

- 1. Dostarczone przedmioty powinny posiadać atesty, certyfikaty, metki fabryczne, etykiety, gwarancje, instrukcje w języku polskim dotyczącą korzystania ze sprzętu.
- 2. Jakość dostarczonych przedmiotów powinna być zgodna z wymaganiami Polskich Norm, także wtedy gdy są one nieobowiązujące.
.....

§7

Zgodnie z niniejszą umową Kupujący zapłaci za dostarczone przedmioty zgodnie z ustaloną ceną tzn. PLN netto (lub PLN za sztukę) (słownie)

W tym:

- a) wartość dofinansowania z środków Unii Europejskiej wynosi: PLN, słownie złotych
- b) wartość dofinansowania z środków gminy (lub *Beneficjenta*) wynosi: PLN, słownie złotych
plus obowiązujący podatek VAT w wysokości %.

§8

Płatność zostanie dokonana zgodnie z ustalonym przez strony harmonogramem:

.....

.....

§9

Płatności będą dokonane w złotych polskich w ciągu 14 dni od otrzymania właściwie wystawionej i podpisanej faktury.

§10

Faktury powinny być adresowane do:
Płatności będą dokonywane na rachunek: w
.....

§11

1. Sprzedający ponosi pełną odpowiedzialność za jakość dostarczanych przedmiotów.
2. Sprzedający udziela gwarancji na okres miesięcy od dnia dostarczenia.

§12

Sprzedający nie może powierzyć wykonania dostawy innej osobie bez zgody Kupującego wyrażonej na piśmie.

§13

Sprzedający zobowiązuje się wykonać dostawę terminowo. W przypadku stwierdzenia wad w dostarczonych przedmiotach Sprzedający zobowiązuje się do ich bezpłatnej naprawy, a w przypadku istotnych wad do bezpłatnej wymiany (nawet gdyby w międzyczasie ceny na dostarczone przedmioty uległy podwyżce) w terminie uzgodnionym z *Beneficjentem*.

§14

W przypadku niewykonania dostawy w wyznaczonym terminie Kupujący może żądać obniżenia ustalonej ceny lub odstąpić od umowy.

§15

W przypadku odstąpienia od umowy przez kupującego z przyczyn określonych w §14 Sprzedający zobowiązany jest zwrócić otrzymane zaliczki wraz odsetkami ustawowymi od dnia ich otrzymania.

§16

W sytuacjach nie uregulowanych niniejszą umową stosuje się postanowienia Kodeksu Cywilnego.

§17

Wszelkie zmiany i uzupełnienia umowy mogą być dokonane wyłącznie pisemnymi aneksami podpisanymi przez strony.

§18

Strony umowy zobowiązują się rozstrzygać polubownie sprawy sporne powstałe w trakcie wykonywania umowy.

§19

W przypadku niemożności polubownego rozstrzygnięcia, spory rozstrzygał będzie sąd właściwy dla miejsca siedziby Kupującego.

§20

Umowę sporządzono w trzech jednobrzmiących egzemplarzach.

Za Kupującego Nazwisko i Tytuł	Za Sprzedającego Nazwisko i Tytuł	Za Beneficjenta Nazwisko i Tytuł
.....		
Data	Data	Data
.....		
Podpis	Podpis	Podpis
.....		

Do wiadomości: Polska Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Uwaga: Strony mogą wprowadzić do umowy dodatkowe postanowienia dotyczące np. kar umownych.

ZAŁĄCZNIK 5C

UMOWA O DZIEŁO NR

(nie dotyczy umów na roboty budowlane)

Finansowana ze środków Funduszu Dotacji Lokalnych na cele rozwoju turystyki
Programu UE TOURIN III

Zawarta w dniu.....1999 roku pomiędzy następującymi stronami:

1. Gminą reprezentowaną przez....., zwaną w treści niniejszej umowy Zamawiającym
2. z siedzibą w przy ul., zwanym dalej Wykonawcą
- (jeżeli Gmina zamawia dzieło dla innego podmiotu)*
3. zamieszkałym/z siedzibą w przy ul....., zwanym dalej Beneficjentem.

§1

Zamawiający zleca, a Wykonawca przyjmuje do wykonania:

.....

.....

.....

.....

§2

Wykonawca zobowiązuje się wykonać wyżej określone dzieło na rzecz będącego Beneficjentem.

§3

Miejsce wykonania dzieła ustala się na

§4

Termin wykonania dzieła ustala się nar.

§5

1. Zgodnie z niniejszą umową Zamawiający wypłaci Wykonawcy wynagrodzenie w wysokości PLN netto (słownie:.....)

W tym:

- c) wartość dofinansowania z środków Unii Europejskiej wynosi: PLN, słownie złotych
- d) wartość dofinansowania z środków gminy (lub Beneficjenta) wynosi: PLN, słownie złotych plus obowiązujący podatek VAT w wysokości %.

2. Ustalone wynagrodzenie nie może zostać podwyższone w drodze aneksu do niniejszej umowy.

§6

Potwierdzenia przyjęcia wykonanej pracy dokonuje *Beneficjent* odpowiednią adnotacją na kopii umowy Wykonawcy: „Potwierdzam przyjęcie wykonanej pracy” wraz z datą i swoim podpisem.

§7

Płatności zostaną dokonane zgodnie z ustalonym przez strony harmonogramem. Przy czym płatność końcowa, nie mniejsza niż 50% wartości całego wynagrodzenia należnego Wykonawcy, może zostać zapłacona po przyjęciu wykonanej pracy przez *Beneficjenta* i zaakceptowaniu przez Zamawiającego.

§8

Faktury powinny być adresowane do:
Płatności będą dokonywane na rachunek: w

§9

Wykonawca nie może powierzyć wykonania dzieła innej osobie bez zgody Zamawiającego wyrażonej na piśmie.

§10

Wykonawca zobowiązuje się wykonać pracę terminowo i bez usterek. W przypadku stwierdzenia wad w wykonanej pracy, Wykonawca zobowiązuje się do ich bezpłatnego usunięcia w terminie uzgodnionym z *Beneficjentem*.

§11

W przypadku, gdy wady usunąć się nie dadzą, lub gdy z okoliczności wynika, że Wykonawca nie zdoła ich usunąć w uzgodnionym z *Beneficjentem* terminie, Zamawiający może żądać obniżenia wynagrodzenia należnego Wykonawcy lub od umowy odstąpić.

§12

W przypadku niewykonania dzieła w wyznaczonym terminie Zamawiający może żądać obniżenia wynagrodzenia należnego Wykonawcy lub od umowy odstąpić.

§13

W przypadku odstąpienia od umowy przez Zamawiającego, Wykonawca zobowiązany jest do zwrotu otrzymanych zaliczek wraz z ustawowymi odsetkami naliczanymi od dnia ich otrzymania.

§14

Wykonawca oświadcza, iż posiada umiejętności i kwalifikacje do wykonania ww. pracy.

§15

W sytuacjach nieuregulowanych niniejszą umową stosuje się przepisy Kodeksu Cywilnego.

§16

Strony umowy zobowiązują się rozstrzygać polubownie sprawy sporne powstałe w trakcie wykonywania umowy.

§17

W przypadku niemożności polubownego rozstrzygnięcia, spory rozstrzygał będzie sąd właściwy dla miejsca siedziby Zamawiającego.

§18

Umowę sporządzono w trzech jednobrzmiących egzemplarzach.

Za Kupującego Nazwisko i Tytuł	Za Sprzedającego Nazwisko i Tytuł	Za Beneficjenta Nazwisko i Tytuł
.....		
Data	Data	Data
.....		
Podpis	Podpis	Podpis
.....		

Do wiadomości: Polska Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Uwaga: Strony mogą wprowadzić do umowy dodatkowe postanowienia dotyczące np. kar umownych.

Programy Partnerstwo i Programy Małych Dotacji (PMD) są inicjatywami Unii Europejskiej skierowanymi do przedsiębiorstw i organizacji w celu wspierania ich rozwoju i konkurencyjności. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów. Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

PREZENTACJA
PROGRAMU MAŁYCH DOTACJI LIEN
ORAZ
PROGRAMU MAŁYCH DOTACJI PARTNERSHIP,
FINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

Programy te są skierowane do przedsiębiorstw i organizacji, które chcą zwiększyć swoją konkurencyjność i rozwój. Programy te są realizowane w ramach Funduszy Europejskich i mają na celu zwiększenie zatrudnienia, wzrost innowacyjności oraz poprawę jakości usług i produktów.

PODSTAWOWE INFORMACJE O PROGRAMACH

LIEN I PARTNERSHIP

Programy Phare LIEN i PARTNERSHIP są inicjatywami Unii Europejskiej adresowanymi do organizacji nie nastawionych na zysk (non-profit) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Celem Programu LIEN jest pobudzanie aktywności obywatelskiej i wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych zajmujących się pomocą społeczną. Celem Programu PARTNERSHIP jest natomiast wspieranie lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego oraz współpracy w tym obszarze organizacji nie nastawionych na zysk, organizacji biznesu i sektora publicznego.

Oba programy przyznają zarówno duże dotacje (adresowane do dużych organizacji) o maksymalnej wysokości 200 tys. ECU, jak i małe granty przeznaczone przede wszystkim dla niedużych, lokalnych organizacji, o wysokości maksymalnie 10 tys. ECU.

Programy Dużych Dotacji są zarządzane bezpośrednio przez biuro Komisji Europejskiej w Brukseli, a podstawowym wymogiem otrzymania grantu jest współpraca w realizacji dotowanych projektów różnych partnerów z krajów Unii Europejskiej i krajów Europy Środkowo - Wschodniej.

Programy Małych Dotacji LIEN i PARTNERSHIP (zwane dalej w skrócie Mikrograntami), których dotyczy niniejsze zaproszenie, są zarządzane przez przedstawicielstwa Unii Europejskiej w poszczególnych krajach. W Polsce obydwoma programami Mikrograntów zarządza Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Warszawie, za pośrednictwem Policy & Action Group (PAG).

Organizacje ubiegające się o przyznanie dotacji w ramach Mikrograntów LIEN i PARTNERSHIP nie są zobowiązane do posiadania partnera w kraju Unii Europejskiej lub w kraju objętym programami Phare. Wnioski o przyznanie dotacji (aplikacyjne) w ramach Mikrograntów są uproszczone i sporządzane będą w języku polskim.

CELE I OBSZARY ZAINTERESOWANIA PROGRAMÓW MAŁYCH DOTACJI

PROGRAM LIEN

Cele projektów finansowanych w ramach Mikrograntów LIEN muszą być zgodne z generalnym celem Programu LIEN, jakim jest pobudzanie aktywności obywatelskiej i wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych zajmujących się pomocą społeczną. Program LIEN w szczególności skierowany jest na wspieranie inicjatyw, które:

- dostarczają pomocy kobietom znajdującym się w trudnym położeniu (np. mającym trudności w uzyskaniu zatrudnienia, pozbawionym odpowiedniej opieki zdrowotnej czy socjalnej, ofiarom przemocy, itp.),

- działają na rzecz integracji społecznej osób zagrożonych marginalizacją i izolacją (bezrobotnych, niepełnosprawnych, bezdomnych, osób starszych, przewlekle chorych, itp.),
- promują i organizują trwałe formy wsparcia medycznego i socjalnego dla takich środowisk, jak ludzie starsi, ofiary przestępczości i przemocy, bezdomni, dzieci pozbawione opieki rodzin, ofiary uzależnień, chorzy na AIDS itp.

Program Mikrogranty LIEN preferuje działania nastawione na rozwiązywanie problemów socjalnych w wymiarze lokalnym, z wykorzystaniem zaangażowania lokalnego potencjału społecznego

PROGRAM PARTNERSHIP

Cele projektów finansowanych w ramach Mikrograntów PARTNERSHIP muszą być zgodne z generalnym celem Programu PARTNERSHIP i dotyczyć rozwoju lokalnego i/lub współpracy różnych podmiotów na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym. Program Małych Dotacji PARTNERSHIP jest zainteresowany w szczególności:

- w zakresie rozwoju lokalnego: doskonaleniem usług komunalnych; doskonaleniem systemów planowania rozwoju lokalnego; rozwojem obszarów wiejskich i rolnictwa; rozwojem infrastruktury komunalnej; rozwojem turystyki i agroturystyki,
- w zakresie rozwoju przedsiębiorczości (w powiązaniu z rozwojem lokalnym): rozwojem usług doradczych dla biznesu; rozwojem współpracy gospodarczej; promowaniem inwestycji; szkoleniami w dziedzinie zarządzania i marketingu; pobudzaniem innowacyjności; transferem nowych technologii,
- w zakresie rozwoju zasobów ludzkich (w powiązaniu z rozwojem lokalnym): oświatą dorosłych; szkoleniami zawodowymi, w szczególności bezrobotnych,
- w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego (w wymiarze lokalnym): promowaniem praw pracowniczych; promowaniem współpracy pracodawców, pracobiorców i administracji publicznej w obszarze zbiorowych stosunków pracy; promowaniem praw konsumentów.

Program Mikrogranty PARTNERSHIP preferuje te działania, które nastawione są na rozwiązywanie problemów w wymiarze lokalnym, z wykorzystaniem zaangażowania lokalnego potencjału społecznego.

Program Małych Dotacji PARTNERSHIP preferuje także projekty, które realizowane są w oparciu o współpracę podmiotów z sektora publicznego, organizacji sektora biznesu i organizacji nie nastawionych na zysk.

ZASADY UBIEGANIA SIĘ O DOTACJĘ Z PROGRAMÓW MIKROGRANTÓW

Ogólne zasady ubiegania się o dotacje są wspólne dla Programu Małych Dotacji LIEN i PARTNERSHIP, z uwzględnieniem różnic w celach i obszarach zainteresowania obu Programów.

PROGRAM LIEN

O dotację mogą ubiegać się formalnie zarejestrowane polskie organizacje pozarządowe, działające nie dla zysku. Zgodnie z założeniami Programu LIEN Mikrogranty są adresowane przede wszystkim do małych, lokalnych organizacji. Organizacje ubiegające się o dotację muszą spełniać łącznie poniższe kryteria:

- być nie nastawione na zysk,
- być formalnie zarejestrowane i posiadać statut,
- być niezależne od rządu w kształtowaniu swojego programu i podejmowaniu decyzji,
- mieć spełnione zobowiązania wynikające z poprzednich umów i kontraktów z programami działającymi ze środków Unii Europejskiej.

Każda z organizacji musi być gotowa do wykazania w sposób nie budzący wątpliwości, że spełnia każde z powyższych kryteriów.

Zgodnie z założeniami Programu LIEN oraz kryteriami stosowanymi w wielu programach przeznaczonych dla organizacji pozarządowych w Polsce za organizacje właściwe do udziału w Programie LIEN Mikrogranty uznaje się fundacje (z wyłączeniem fundacji Skarbu Państwa), stowarzyszenia zarejestrowane sądowo oraz organizacje działające w ramach związków wyznaniowych.

Każda z organizacji ubiegających się o dotację powinna wykazać odpowiednie doświadczenie i umiejętności w dziedzinie objętej Programem LIEN Mikrogranty.

PROGRAM PARTNERSHIP

O dotację mogą ubiegać się formalnie zarejestrowane polskie organizacje działające nie dla zysku. Zgodnie z założeniami Programu PARTNERSHIP Mikrogranty są adresowane przede wszystkim do małych, lokalnych organizacji. Organizacje ubiegające się o dotację muszą spełniać łącznie poniższe kryteria:

- być nie nastawione na zysk,
- być formalnie zarejestrowane i posiadać statut,

- być niezależne od rządu w kształtowaniu swojego programu i podejmowaniu decyzji,
- mieć spełnione zobowiązania wynikające z poprzednich umów i kontraktów z programami działającymi ze środków Unii Europejskiej.

Każda z organizacji musi być gotowa do wykazania w sposób nie budzący wątpliwości, że spełnia każde z powyższych kryteriów.

Zgodnie z założeniami Programu PARTNERSHIP udział w Programie mogą brać zarówno prywatne jak i publiczne organizacje nie nastawione na zysk. Organizacje publiczne muszą mieć charakter zdecentralizowany, tzn. muszą być gotowe do wykazania w sposób nie budzący wątpliwości, że są niezależne od rządu w kształtowaniu swojego programu i podejmowaniu decyzji oraz nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji politycznych na szczeblu krajowym.

Administracja publiczna (instytucje administracji rządowej i samorządu terytorialnego) i instytucje jej podlegające nie mogą ubiegać się o dotację. Samorząd terytorialny może natomiast występować w charakterze partnera organizacji nie nastawionych na zysk biorących udział w Programie PARTNERSHIP Mikrogranty.

Podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa, spółki prawa handlowego) nie mogą ubiegać się o dotacje.

Instytucje będące częścią lub podlegające administracji rządowej jak również podmioty gospodarcze nie mogą występować także w charakterze partnera organizacji nie nastawionych na zysk biorących udział w Programie PARTNERSHIP.

Zgodnie z założeniami Programu PARTNERSHIP organizacje tzw. ponadnarodowe (trans - national), tzn. reprezentujące szereg organizacji ulokowanych w różnych krajach, mogą ubiegać się o dotację, pod warunkiem, że mają co najmniej dwie organizacje w krajach członkowskich Unii Europejskiej, co najmniej jedna z organizacji ulokowanych w kraju Unii Europejskiej występuje jako partner w projekcie zgłoszonym do uzyskania dotacji oraz więcej niż połowa członków takiej organizacji ponadnarodowej to organizacje nie nastawione na zysk. O dotację z Programu PARTNERSHIP Mikrogranty może występować wyłącznie organizacja ulokowana (zarejestrowana) w Polsce.

Każda z organizacji ubiegających się o dotację powinna wykazać odpowiednie doświadczenie i umiejętności w dziedzinie objętej Programem PARTNERSHIP Mikrogranty.

ZASADY WSPÓLNE

Każda organizacja może ubiegać się o dotację na realizację jednego lub więcej projektów. Jednak w przypadku Programu LIEN wnioskowana dotacja na każdy z projektów nie może być mniejsza niż 3 tys. ECU, a łączna suma dotacji na projekty przedstawiane przez jedną organizację nie może przekroczyć 10 tys. ECU. Dla Programu PARTNERSHIP jest to odpowiednio: 2 tys. ECU jako minimalna wysokość pojedynczej dotacji i 10 tys. ECU jak łączna kwota dotacji dla jednej organizacji.

Ze środków Programów Mikrogranty LIEN i PARTNERSHIP nie mogą być finansowane:

- koszty zakupu budynków, lokali, ziemi,
- zakupy sprzętu lub wyposażenia przekraczające 25% wartości dotacji,
- zakupy sprzętu lub wyposażenia nie pochodzącego z krajów Unii Europejskiej lub krajów objętych programami Phare,
- działalność polityczna,
- pokrywanie deficytu budżetowego,
- kapitały założycielskie i inwestycje finansowe,
- dotacje dla innych organizacji,
- pokrywanie wydatków poniesionych przed podpisaniem umowy na realizację projektu,
- konferencje, stypendia i badania naukowe, chyba że są nieodzowną częścią szerszego projektu,
- inne wydatki nie związane bezpośrednio z realizacją celów projektu.

W ramach Mikrograntów LIEN na dotacje dla organizacji przeznaczonych jest łącznie 550 tys. ECU, a w PARTNERSHIP 130 tys. ECU. Wysokość każdej dotacji mieści się w przedziale od 3000 ECU do 10 000 ECU w Programie LIEN i od 2 000 do 10 000 ECU w Programie PARTNERSHIP. Wnioski o dotację, które nie mieszczą się w tych przedziałach nie będą rozpatrywane.

Dotacje będą wypłacane w złotych.

Wysokość dotacji, o którą ubiega się organizacja nie może przekraczać 90 % całkowitych kosztów projektu. Pozostałe co najmniej 10 % powinno stanowić wkład finansowy, rzeczowy, wykorzystanie sprzętu lub wkład pracy składającego aplikację. Może to być wkład z własnych zasobów organizacji lub od innych darczyńców, lecz nie mogą to być środki żadnego innego programu Unii Europejskiej.

Czas realizacji dotowanego projektu nie może przekraczać 12 miesięcy od dnia podpisania umowy na jego wykonanie.

PROCEDURA SKŁADANIA I KWALIFIKACJI WNIOSKÓW

Procedura ubiegania się o dotacje jest wspólna dla Programu Małych Dotacji LIEN i PARTNERSHIP, z uwzględnieniem różnic w celach i obszarach zainteresowania obydwu Programów.

Każda organizacja dla każdego projektu musi przygotować wniosek o przyznanie dotacji ściśle według zamieszczonych poniżej wskazówek i wymogów.

Wypełniony wniosek wraz z wymaganymi załącznikami w 3 egzemplarzach (1 oryginał + 2 kopie) należy przesłać pocztą na adres: Policy & Action Group, skrytka pocztowa 8, 00-956 Warszawa 10 najpóźniej do dnia 31 stycznia 1999 roku. O dacie wpłynięcia wniosku

decyduje data stempla pocztowego. Jednak wnioski, które dotrą po 15 lutego 1999r., nie będą rozpatrywane, niezależnie od daty nadania.

Po upływie wyznaczonego terminu składania wniosków o dotację, nie będą przyjmowane żadne uzupełnienia, korekty ani dodatkowe materiały.

Wnioski, które nadesłane zostaną po upływie wyznaczonego terminu oraz te, które zawierają uchybienia formalne nie będą rozpatrywane.

Każda organizacja w ciągu 2 tygodni od daty wpływu wniosku zostanie poinformowana o jego przyjęciu oraz o nadanym mu numerze identyfikacyjnym.

Wnioski zostaną rozpatrzone przez Komisję powołaną przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej. Komisja dokona oceny wniosków biorąc pod uwagę: ich dostosowanie do celów Programu LIEN lub PARTNERSHIP i do potrzeb grup, na które ukierunkowane są projekty opisane we wnioskach; znaczenie projektów dla lokalnej społeczności; jakość projektów; możliwości kontynuowania projektów po wykorzystaniu dotacji z Mikrograntów (te elementy będą decydowały łącznie o 70% wagi oceny) oraz przejrzystość i dopasowanie budżetu do projektowanych działań (30% wagi oceny). Komisja może sugerować przyznanie tylko części z wnioskowanej kwoty dotacji.

W oparciu o ocenę i opinię Komisji wybrane zostaną organizacje, które otrzymają dotacje. Komisja nie jest zobowiązana do uzasadniania podjętych ocen, a od jej decyzji nie przysługują odwołania. Ostateczną decyzję o przyznaniu dotacji podejmuje w oparciu o ocenę i opinię Komisji Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce. Najpóźniej do dnia 16 kwietnia 1999r. wszystkie aplikujące organizacje zostaną powiadomione o wynikach kwalifikacji złożonych wniosków.

INFORMACJE DOTYCZĄCE WNIOSKU O DOTACJĘ

- ✓ Informacje, które organizacja powinna podać we wniosku o dotację są analogiczne dla Programu Małych Dotacji LIEN oraz PARTNERSHIP, z uwzględnieniem różnic w celach i obszarach zainteresowania obu Programów. **Wypełniając wniosek należy w lewym górnym rogu na stronie pierwszej zaznaczyć, do którego z Programów wniosek zostaje złożony, pisząc odpowiednio: „LIEN” lub „PARTNERSHIP”. Wnioski bez wyraźnego oznaczenia Programu, lub te, które będą oznaczone obydwoma nazwami Programów nie będą oceniane.**
- ✓ Wniosek o dotację w ramach *Mikrograntów* nie powinien przekraczać łącznie 10 stron maszynopisu (bez załączników).
- ✓ Wniosek musi być wypełniony pismem maszynowym, w języku polskim, zgodnie z poniższymi wymogami.
- ✓ Ze względu na konieczność kopiowania wniosków dla potrzeb komisji oceniającej, co najmniej jeden z egzemplarzy wniosku powinien być napisany czarną czcionką na białym papierze formatu A4, jednostronnie i nie powinien być zszyty.
- ✓ Wnioski niepełne lub niezgodne z poniższymi wymogami nie będą rozpatrywane.
- ✓ Wniosek powinien zawierać następujące informacje:

Oznaczenie adresata wniosku: PARTNERSHIP lub LIEN, w lewym, górnym rogu na stronie tytułowej (należy wybrać wyłącznie jedno oznaczenie).

1. Podstawowe informacje o projekcie

- 2.1. Nazwa/tytuł projektu:
- 2.2. Nazwa organizacji występującej o przyznanie dotacji:
- 2.3. Czas trwania projektu (od - do, proszę podać miesiąc i rok):
- 2.4. Obszar realizacji projektu (gmina, dzielnica, kilka gmin, powiat, etc.):
- 2.5. Wysokość całkowitego budżetu projektu w PLN i wysokość wnioskowanej dotacji w ECU:
- 2.6. Imię, nazwisko oraz funkcja w organizacji osoby odpowiedzialnej za realizację projektu:

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

2. Informacje o organizacji występującej o przyznanie dotacji:

- 2.1. Status prawny:
- 2.2. Rok założenia: Imię, nazwisko i funkcja w organizacji osoby, która jest upoważniona do podpisania umowy w wypadku otrzymania dotacji:

2.3. Cele działania (w punktach):
2.4. Główne, dotychczas realizowane działania i ich rezultaty:
2.5. Dotychczas otrzymane dotacje ze środków Unii Europejskiej i sposób ich wykorzystania:

(maksymalnie jedna strona maszynopisu)

3. Cele i spodziewane rezultaty projektu:
(cele i spodziewane rezultaty powinny zostać sformułowane w punktach, możliwie w sposób mierzalny i powinny jednoznacznie mieścić się w celach Programów LIEN i PARTNERSHIP.)

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

4. Odbiorcy projektu :
(proszę krótko opisać jakie grupy społeczne odniosą korzyści z realizacji projektu)

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

5. Uzasadnienie projektu:
(proszę krótko uzasadnić dlaczego z punktu widzenia społeczności lokalnej projekt ma istotne znaczenie)

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

6. Możliwości kontynuacji projektu po zakończeniu finansowania z Mikrograntów:

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

7. Główne działania projektu wraz z kwartalnym harmonogramem ich realizacji:

(maksymalnie dwie strony maszynopisu)

8. Partnerzy w realizacji projektu (główni partnerzy, zasady współpracy, wkład w projekt):

(maksymalnie pół strony maszynopisu)

9. Budżet całego projektu w polskich złotych (PLN) w poniższym formacie:

					Źródła finansowania projektu					
Pozycja kosztów	Jednostka	Ilość jednostek	Koszt jednostkowy	Koszt łączny w PLN	Mikrogranty					
					w PLN	w %	w PLN	w %	w PLN	w %
1. Koszty osobowe										
1.1.										
+ ZUS (od....)										
2. Podróże										
2.1.										
3. Konferencje, szkolenia										

3.1.										
4. Publikacje										
4.1.										
5. Koszty operacyjne										
5.1.										
6. Środki trwałe										
6.1.										
RAZEM:										

Wyjaśnienie do budżetu:

- wszystkie kwoty proszę podać w złotych,
- w kolumnie *Pozycja kosztów* należy wyszczególnić wszystkie pozycje kosztów:
 - w kategorii *Koszty osobowe* wszystkie osoby zatrudnione w formie umowy o pracę, zlecenia czy dzieło wymieniając ich funkcje w projekcie oraz na końcu koszty ZUS-u z podaniem których pozycji dotyczą (na przykład ZUS od poz. 1.1., 1.3, 1.5),
 - w kategorii *Podróże* wszystkie koszty przejazdów, diet, wyżywienia i zakwaterowania z wyszczególnieniem kogo one dotyczą,
 - w kategorii *Konferencje, szkolenia* wszystkie koszty związane z organizacją i przeprowadzeniem konferencji i/lub szkoleń,
 - w kategorii *Publikacje* wszystkie koszty związane z przygotowaniem, drukiem i dystrybucją publikacji,
 - w kategorii *Koszty operacyjne* wszystkie koszty związane z realizacją projektu nie mieszczące się w pozostałych kategoriach budżetu.
 - w kategorii *Środki trwałe* wszystkie środki trwałe (z wyszczególnieniem rodzaju) mające zostać zakupione w ramach projektu,
- w kolumnach *Źródła finansowania projektu* należy wymienić wszystkie źródła finansowania projektu i podać kwoty w odpowiednich pozycjach kosztów.
- do budżetu proszę - jeżeli to konieczne - dołączyć wyjaśnienia dotyczące pozycji kosztów lub ich kalkulacji.

10. Budżet dotacji, o którą organizacja wnioskuje - w ECU według poniższego formatu:

Kategoria kosztów	Koszt łączny w ECU
1. Koszty osobowe	
2. Podróże	
3. Konferencje, szkolenia	
4. Publikacje	
5. Koszty operacyjne	
6. Środki trwałe	
RAZEM:	

Uwaga:

- w p.10 należy podać wyłącznie kwoty dotyczące wnioskowanej dotacji, a nie całkowitego budżetu projektu.
- w kolumnie *Koszt łączny w ECU* proszę podać kwoty z p. 9 z kolumny *Mikrogranty przeliczone na ECU*. Proszę zastosować do przeliczania średni kurs ECU, ogłoszony przez Narodowy Bank Polski w dniu 29 października 1998 roku, tzn. 1 ECU = 4,1033 PLN

11. Informacje finansowe:

- nazwa właściciela rachunku bankowego,
- numer rachunku,
- nazwa i adres banku.

12. Imię, nazwisko i funkcja w organizacji osoby upoważnionej do złożenia wniosku oraz data i podpis.

13. Załączniki:

- aktualny wyciąg z rejestru,
- aktualny statut organizacji.

PODSTAWOWE ZASADY FINANSOWANIA I ROZLICZANIA DOTACJI

Podstawą przekazania środków w ramach przyznanej dotacji z Programów Małych Dotacji LIEN i PARTNERSHIP jest umowa zawarta pomiędzy Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej w Polsce lub jego pełnomocnikiem, a dotowaną organizacją.

Żadne koszty związane z realizacją dotowanego projektu powstałe przed datą podpisania umowy nie mogą być sfinansowane w ramach przyznanej dotacji.

Środki w ramach dotacji zostaną przekazane na rachunek bankowy organizacji, przeznaczony wyłącznie na środki pochodzące z Mikrograntów.

Sposób przekazania środków organizacji zostanie określony w umowie.

Organizacje, które otrzymają dotację będą zobowiązane do kwartalnego raportowania o stanie realizacji projektu oraz poniesionych wydatkach.

Szczegóły dotyczące sposobu rozliczania dotacji oraz raportowania określi umowa.

Niniejsze Zaproszenie dostępne jest:

- drogą pocztową, po przekazaniu telefonicznego zgłoszenia przedstawicielom Programów, którzy będą dyżurować - począwszy od 4 listopada 1998 - w każdą środę i piątek, w godzinach od 9:30 do 14:30 pod numerem telefonu: 0 501 166 867
- w regionalnych ośrodkach Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT:

Warszawa, BORIS, ul. Nowolipie 25 B, tel. (0 22) 838 39 82

Katowice, MOST, ul. Chorzowska 73 A, tel. (0 32) 203 46 42

Gdańsk, RCIWOP, Al. Zwycięstwa 51, tel. (0 58) 302 37 12

Lublin, LOS, ul. Chmielna 4, tel. (0 81) 743 66 13

Poznań, WCIWOP, ul. 3 Maja 46, tel. (0 61) 853 06 40

- w trakcie spotkań informacyjnych, które organizowane będą przez partnerów regionalnych Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych:

Konin, Felicja Andrzejewska, tel. (0 63) 242 22 41

Bielsko-Biała, Urszula Greń, tel. (0 33) 293 69

Elbląg, Arkadiusz Jachimowicz, tel. (0 55) 239 14 33

Kielce, Wojciech Kaczmarczyk, tel. (0 41) 344 36 14

Łódź, Przemysław Krężel, (0 42) 656 31 31



8842