

Narzędzia i metody wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w regionie

*Paweł Kłobukowski**

Artykuł prezentuje metody i narzędzia wsparcia rozwoju przedsiębiorczości. Autor koncentruje się na koncepcji klastrów i profili.

Słowa kluczowe: klastry, profile, przedsiębiorczość, klasa kreatywna, strategia rozwoju regionu.

Nadesłany: 21.10.2013 | Zaakceptowany do druku: 21.12.2013

Tools and methods supporting the development of entrepreneurship in the region

This article presents methods and tools to support the development of entrepreneurship. Author focus on concept of clusters and profiles.

Keywords: clusters, profiles, entrepreneurship, creative class, the regional development strategy.

Submitted: 21.10.2013 | Accepted: 21.12.2013

JEL: M13

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji rozwoju przedsiębiorczości w kontekście rozwoju regionalnego z naciskiem na szczególną rolę władz lokalnych. Przedsiębiorczość zaś traktowana jest jako ważny czynnik rozwoju regionalnego. Artykuł skupia się w dużej mierze na koncepcji klastrów z jej rozwinięciem przez R. Floridę. Omówione zostały w nim również sieci kontaktów jako czynnik wspierający rozwój przedsiębiorstwa. Druga część artykułu prezentuje koncepcje profili, marek i strategii jako narzędzia wspierania przedsiębiorczości lokalnej.

W artykule przedsiębiorczość zdefiniowano jako proces rozwoju i wzrostu ilości podmiotów gospodarczych. W podobny sposób przedsiębiorczość rozumie R. Griffin (2002, s. 730; za: Oleksyn, 2012, s. 9): „Przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka”.

B. Glinka w swej książce pt. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce* także wskazuje na podobny sposób rozumienia przedsiębiorczości: „bazując na aparacie pojęciowym charakterystycznym dla teorii organizacji (i rozwijającej się w jej ramach teorii przedsiębiorczości), przedsiębiorczość traktuje jak zjawisko społeczno-

* **Mgr Paweł Kłobukowski** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski; ul. Szturmowa 1/3; 02-678 Warszawa; e-mail: pklobukowski@wz.uw.edu.pl.

ekonomiczne, którego istotą jest otwarta, aktywna i innowacyjna postawa, zakorzeniona w kulturze i istotnie wpływająca na tempo i sposób rozwoju gospodarczego kraju. Przedsiębiorczość nie musi oznaczać zakładania małej firmy, jednakże decyzja o prowadzeniu własnej działalności może być uznana za jeden z najpowszechniejszych jej przejawów” (2008, s. 54).

Natomiast korzyści, jakie płyną z przedsiębiorczości dla społeczeństw lokalnych, wskazuje D. Golik (1999, s. 195): „Przedsiębiorczość z kolei umożliwia rozwiązanie wielu problemów związanych ze wzrostem dochodów ludności wiejskiej i małomiasteczkowej, poprawą warunków pracy, rozwiązaniem problemów bezrobocia, przełamywaniem nastrojów apatii i frustracji, charakterystycznych dla tego rodzaju przemian transformacyjnych w gospodarce”. Również M. Strużycki wskazuje na przedsiębiorczość jako ważny element rozwoju regionalnego: „W całym procesie rozwoju regionalnego wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa niezależnie od typu własności, wielkości, specyfiki branżowej itp.” (2011, s. 15).

1. Klustry

Klasyczną definicję klastrów prezentuje M. Porter, który określa je mianem: „skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących” (2001, s. 246). Podobną definicję przywołuje R. Barcik (2006, s. 9): „Termin *klaster* wywodzi się z języka angielskiego *cluster* i pojawił się w gospodarkach uprzemysłowionych. Oznacza on koncepcję tworzenia grup kooperacyjnych przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, których działania opierają się na współpracy, powiązanych z zapleczem naukowo-badawczym”.

S. Borrás i D. Tzagdis wskazują natomiast na następujące warunki powstania klastra (2011, s. 21):

- 1) koncentracja geograficzna firm, w szczególności o specjalizacji przemysłowej,
- 2) liczba MŚP musi być wyższa niż liczba dużych przedsiębiorstw,

3) obecność powiązań międzyfirmowych i instytucjonalnych.

Wielokrotnie wskazywano na dwie potężne przewagi przedsiębiorstw działających w klastrach, a mianowicie: lepszy dostęp do technologii oraz współpracę. Te oraz inne korzyści wymienia także Ł. Kalupa, który twierdzi, że „przedsiębiorstwa skupione w klastrach odnoszą korzyści wynikające z faktu, że lepiej jest im działać razem niż osobno, wspólne operacje pozwalają im osiągnąć wyższą konkurencyjność niż izolacja i działanie w pojedynkę. Klaster prowadzi bowiem do szybszego i lepszego ich rozwoju. Składa się na to wyższa produktywność, efektywność działalności przedsiębiorstw klastra jako skutek dostępu do wyspecjalizowanych (a zatem i tańszych – z racji ekonomii skali) zasobów, wykwalifikowanych pracowników, informacji czy instytucji środowiska biznesowego” (2006, s. 183).

W klastrach ważną rolę jako inicjator powstania klastra może odgrywać również władza lokalna (powstanie odgórne, inna możliwość to powstanie oddolne – klaster jest utworzony przez lokalnych przedsiębiorców). Władza lokalna może w ten sposób wpływać na rozwój i aktywność przedsiębiorców. Rolą liderów lokalnych może stać się też stabilizacja i budowa wzajemnego zaufania między przedsiębiorcami. Rozbudowa kapitału społecznego może być szczególnie cenna w Polsce, gdzie poziom ten jest niski (Gardawski, 2013). Przykładowymi korzyściami płynącymi z wysokiego poziomu zaufania są szybsze tempo rozwoju i współpraca, które ilustruje niniejszy fragment: „W momencie funkcjonowania klastra relacje między biorącymi udział w grupie były oparte na wysokiej współpracy i zaufaniu. Jak twierdzą respondenci, nikt nie postrzegał kontaktów handlowych z przedsiębiorcami z NRD jako przedsięwzięcia trwałego (...) traktowana jako sezonowa praca za granicą, dzięki której można było osiągnąć wysokie zyski. Przyczyniło się to do ograniczenia konkurencji i wzrostu ilości członków grupy. Klaster miał charakter otwarty i gwałtownie się rozwijał” (Kłobukowski, 2013, s. 274–275). Władza lokalna może tworzyć klustry oparte na MŚP lub z pomocą państwa – megaklustry, których główny cel to zaistnienie na rynku globalnym i działania na skalę międzynarodową (Barcik 2006). „Tworzenie klastrów małej przedsiębiorczości jest szansą wejścia

na rynki międzynarodowe i konkurowania nawet z dużymi korporacjami. Małe przedsiębiorstwa mogą organizować się w system powiązań długofalowych współpracy biznesowej. Przedsiębiorstwa, które chcą utworzyć klastr muszą spełnić następujące warunki:

- 1) powołanie przez MSP podmiotów tworzących klastr,
- 2) określić zasięg terytorialny działania,
- 3) opisać przedmiot wykonywanej działalności zgodnie z PKD (Polską Klasyfikacją Działalności),
- 4) scharakteryzować warunki otoczenia dalszego, czyli rynku międzynarodowego,
- 5) ocenić niszę rynkową,
- 6) ustalić zadania klastra oraz metody ich realizacji,
- 7) podać sposoby przyjmowania nowych podmiotów MSP” (Barcik, 2006, s. 13).

Kluczowe w funkcjonowaniu klastra jest pogodzenie dylematu między wzajemną konkurencją a współpracą. Takie rozwiązanie tego problemu przedstawia Knop (2006, s. 163): „Jak wykazują badania współpraca i koordynacja działań, przy jednoczesnej konkurencji, jest zadaniem bardzo trudnym, ale również niezbędnym dla efektywnego procesu realizacji celów klastra. Aby działania tych podmiotów były sprawne, istotnym wydaje się:

- wymiana informacji i komunikowanie się,
- osiągnięcie pewnej równowagi pomiędzy interesami i konfliktami,
- kreowanie wzajemnego zaufania lokalnego pomiędzy podmiotami klastrów,
- sprawne podejmowanie decyzji w zakresie wspólnych interesów”.

2. Sieci kontaktów

Często jako efekt funkcjonowania klastrów wymienia się rozwój sieci kontaktów. Ma ona zarówno ułatwić współpracę, jak i zwiększyć zaufanie między partnerami. Jednak główną korzyścią jest wzrost dostępu do informacji. B. Glinka i S. Gudkova definiują to pojęcie następująco: „Sieci kontaktów można określić jako dynamiczny zbiór jednostek i relacji społecznych zachodzących pomiędzy nimi” (2011, s. 169). Pojęcie to można odnieść zarówno do klastrów, jak i przedsiębiorców jako grupy, oraz przedsiębiorcy jako jednostki (Gudkova, 2008). Tak funkcjonowanie sieci

kontaktów charakteryzują wspomniane wcześniej autorki: „Badania wskazują, że na początkowym etapie rozwoju przedsiębiorstwa wielkość sieci jest pozytywnie skorelowana z prawdopodobieństwem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorcę. Wzrost liczby kontaktów natomiast nie zawsze jest związany ze wzrostem osiąganych z tego tytułu korzyści. Po pierwsze, jak już wcześniej wspomnieliśmy, utrzymywanie kontaktów zajmuje czas, który może być przeznaczony przez przedsiębiorcę na inne czynności. Po drugie, wzrost liczby kontaktów nie zawsze jest związany z uzyskiwaniem dostępu do nowych zasobów” (Glinka i Gudkova, 2011, s. 171).

S. Gudkova wymienia następujące możliwe korzyści z funkcjonowania w sieciach dla przedsiębiorców (2008, s. 81): „Korzyści oferowane przedsiębiorcy przez sieć osobistych powiązań:

- identyfikacja szans rynkowych,
- pozyskiwanie środków finansowych,
- pozyskiwanie zleceń,
- zdobywanie wiedzy,
- zdobywanie informacji,
- pozyskiwanie środków trwałych,
- budowanie poczucia własnej skuteczności,
- wsparcie emocjonalne,
- dostarczanie motywacji”.

Badania J. Gardawskiego wskazują na mały rozmiar sieci powiązań między polskimi przedsiębiorcami: „Podsumujmy problem sieci współdziałania: uczestniczy w nich nieco ponad jedna czwarta badanych firm, same sieci są z reguły niewielkie. Właściciele firm z pewnych branż mają większą skłonność do zawiązywania sieci współdziałania, inne mniejszą. Z analiz korelacji wynika, że ponadto trzy czynniki grają najważniejszą rolę: wykształcenie, kapitał ludzki oraz innowacyjny charakter przedsiębiorstw” (2013, s. 182).

3. Ujęcie potencjału ludzkiego w koncepcji klasy kreatywnej

R. Floridy

Teorię podobną do koncepcji klastrów przedstawił Florida. Postawił on tezę, że w nowej erze kreatywnej najlepiej rozwijają się takie miejsca (region, aglomeracja), które skupiają wokół siebie trzy czynniki: technologię, talent, tolerancję. W koncepcji klastrów występują dwa z trzech elementów (technologia, talent). W takiej koncepcji

kluczowe stają się miejsca, które skupiają te trzy elementy zapewniające mu rozwój w sektorze nowych technologii, dodatkowe warunki to duża różnorodność regionu i duży poziom kapitału kreatywnego. „Większe, silnie zróżnicowane wewnętrzne skupiska kapitału kreatywnego zapewniają z kolei wyższy poziom wzrostu gospodarczego, szybszy wzrost zatrudnienia, wyższy poziom innowacyjności oraz większą liczbę przedsiębiorstw z branży high-tech” (Florida, 2010).

Kluczowym pojęciem w tej koncepcji staje się klasa kreatywna, którą autor dzieli na superaktywny rdzeń i twórczych profesjonalistów. „Cechą wyróżniającą klasę kreatywną jest fakt, że jej członkowie wykonują pracę, której funkcja polega na tworzeniu nowych, znaczących form. Według mojej definicji klasa kreatywna składa się z dwóch elementów” (Florida, 2010, s. 83). Tak natomiast autor ten definiuje rdzeń: „Superaktywny rdzeń nowej klasy tworzą naukowcy i inżynierowie, artyści estrady, aktorzy, projektanci i architekci, poeci i powieściopisarze, a także przedstawiciele środowisk opiniotwórczych współczesnego społeczeństwa – autorzy literatury faktu, wydawcy, postaci świata kultury, analitycy, analitycy think-tanków itp. (...) Praca kreatywna najwyższego rzędu to produkowanie nowych form czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie (...)” (Florida, 2010, s. 83–84). Poza rdzeniem do klasy kreatywnej zaliczane są także inne grupy: „Do klasy kreatywnej oprócz tej superkreatywnej grupy należą twórcy profesjonalni, którzy pracują w dziedzinach wymagających zaawansowanej wiedzy, np. w sektorach high-tech, usługach finansowych, zawodach prawniczych oraz w ochronie zdrowia czy zarządzaniu biznesem. Ludzie ci zajmują się twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów, korzystając z rozległej wiedzy” (Florida, 2010, s. 84).

R. Florida (2010, s. 294) przedstawia ciekawą koncepcję rozwoju regionalnego, argumentuje, że skuteczniejsza niż budowanie kolejnych inkubatorów czy ulgi finansowe może być inwestycja w czynniki lifestylowe i kreatywne, takie jak przyciąganie artystów i zwiększenie różnorodności. Wiąże się z tym także rozwój centrów miast. Podstawowym elementem jest, według niego, budowa „klimatu dla ludzi”, czyli przyciąganie i zatrzymywanie ludzi,

zwłaszcza kreatywnych (Florida, 2010). Kolejnym krokiem powinna być zaś rezygnacja z budowy stadionów sportowych i centrów handlowych na rzecz budowy np. parków czy ścieżek rowerowych. Ważnym rozwiązaniem, które przyciągnie małżeństwa, jest inwestycja w wysoki poziom edukacji i dobrą gospodarkę z budownictwem domków jednorodzinnych. Od tego elementu ważniejsze jest jednak zainteresowanie imigrantów czy przedstawicieli bohemy. Polityka miasta w większym stopniu powinna być, według tego autora, skierowana na singli i młodych ludzi. Ma on jednak problem z pogodzeniem tego kierunku rozwoju z rozwojem adresowanym dla małżeństw, proponuje więc, aby inwestować w rozwiązania, z których będą korzystać obie grupy. Ważnym czynnikiem może być również rozwój lokalnej tradycji.

Istotnym elementem koncepcji R. Floridy jest wzrost znaczenia miast jako ośrodków działań przedsiębiorczych. Autor podaje kilka przyczyn wzrostu znaczenia metropolii: pierwsza – wzrost bezpieczeństwa, druga – miasta stały się głównymi ośrodkami kreatywnego życia i niezbędnych do tego lifestylowych atrakcji, trzecia – miasta stały się beneficjentami potężnych zmian demograficznych (wzrost liczby singli i w związkach pozamałżeńskich), czwarta – miasta stały się centrami kreatywności i inkubatorami innowacyjności, piąta – nastąpił wzrost czynszów i cen mieszkań w dzielnicach prestiżowych (dotyczy USA), widoczna stała się także rewitalizacja miast i „wypchnięcie” części dawnych mieszkańców, szósta – coraz więcej dzielnic stara się mieć charakter dzielnic centralnych (śródmiejskich) poprzez urbanistykę i styl życia, np. przebudowa dzielnic, organizacja festiwali (Florida 2010).

Odnosząc się do tej koncepcji, należy zwrócić uwagę na obszerność samej kategorii klasy kreatywnej, która sięga w niektórych obszarach, według autora, do 38% udziału w ludności pracującej (Florida 2010).

W roku 1999 na 19 miejscu (na 48) w rankingu dużych regionów (42 w rankingu wszystkich) plasowało się Detroit z wynikiem 31% udziału całej klasy kreatywnej w populacji pracujących i świetnym wynikiem rdzenia 13,3% (największa w tym rankingu wartość to 16,9%). Natomiast to samo miasto w rankingu kreatywności gospodarczej (udział klasy kreatywnej w sile roboczej, obecność przedsiębiorców z branży high-

tech, innowacyjność mierzona liczbą patentów, różnorodność mierzona wskaźnikiem liczby gejów) zajmuje dopiero 39 pozycję na 49 regionów dużych i 68 w kategorii wszystkich regionów. Oczywiście jest to pojedynczy przypadek, ale może wskazywać na poważny błąd miernika, gdyż świetny wynik w rdzeniu klasy kreatywnej nie przekłada się na samą kreatywność.

Korelacje prezentowane przez autora nie mają też dużych wartości „Współczynnik korelacji pomiędzy klasą kreatywną a innowacyjnością wynosi 0,34; pomiędzy klasą kreatywną a sektorem high-tech – 0,38” (Florida, 2010, s. 249). W książce brakuje też podania wartości niektórych korelacji. Sam autor bardzo pobieżnie analizuje wzrost i rozwój gospodarczy, a także korelację tych zmiennych z klasą kreatywną, co może powodować powstawanie pozornych zależności. Również bardzo słabo analizowana jest historia dwóch wielkich amerykańskich klastrów, czyli „doliny krzemowej” i „drogi 128”. Najciekawszym i najbardziej wyróżniającym wkładem wniesionym przez autora jest uwzględnienie zmiennej tolerancji w koncepcji. Nacisk na akcentowanie czynników lifestylowych i konieczności zmiany inwestycyjnej polityki miejskiej jest niezmiernie ciekawy. Większy dostęp do kultury i różnorodnej rozrywki, może być bardzo cennym aspektem polityki rozwojowej miasta. Pytaniem pozostaje tylko, jak określić wpływ tej zmiennej i jej znaczenie dla potencjalnych mieszkańców? I jak inwestować pieniądze – czy w rozwój kulturalny, czy lepiej w promocję i budowanie określonej marki? Problemem może być adaptacja tej koncepcji w praktyce, co powoduje, że konieczne jest doprecyzowanie całej teorii. Również nikłe uwzględnienie zamożności regionu (a także poziomu bezpieczeństwa jako zmiennej konkurencyjnej do tolerancji) jako czynnika wyjaśniającego stawia kolejne problemy zastosowania koncepcji.

W Polsce badania poświęcone koncepcji „trzech T” R. Floridy prowadził zespół K. Klincewicz, a jednym z wniosków z tego badania było potwierdzenie tej teorii w Polsce (Klincewicz, 2012). Zauważono w nim jednak, że w naszym kraju ciężko znaleźć, podobne jak w USA, miary tolerancji i ciężko dostosować tę zmienną do polskich warunków.

4. Ulgi podatkowe

Jednym z elementów pobudzania lokalnej przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego jest polityka podatkowa. K. Krajewski i J. Sliwa zwracają uwagę na ważne aspekty, inne niż wysokość podatków: „Podczas ustalania polityki fiskalnej władze gminy muszą pamiętać o tym, że dla inwestorów najważniejsza jest stabilność, przewidywalność oraz przejrzystość działań” (Krajewski i Sliwa, 2004, s. 76). Kwestia ulg podatkowych i opłat nie jest jednoznacznie zdefiniowana w literaturze jako gwarantująca rozwój. Wspomniani autorzy uważają, że przy uwzględnieniu innych instrumentów może ona odegrać istotną rolę, jak również zwracają uwagę na możliwą przewagę w przyciąganiu przedsiębiorstw gmin o niskich podatkach: „W przypadku gdy gminy konkurują ze sobą w zakresie przyciągania inwestorów zewnętrznych, warunki fiskalne panujące na danym terenie mogą przesądzić o jej wyborze spośród kilku oferujących z punktu widzenia inwestora podobne warunki” (Krajewski i Sliwa, 2004, s. 76).

Analiza wpływu ulg finansowych na wzrost konkurencyjności jednostek samorządowych przeprowadzona przez A. Zalewskiego za pomocą modeli ekonomicznych wykazała, że wprowadzenie przez jedną z gmin ulg podatkowych może powodować podobne zachowanie u innych i strategia ta przestaje być skuteczna. Autor ten zwraca również uwagę na duże korzyści z budowania odpowiedniego środowiska przedsiębiorczego. „Analiza oddziaływania stosowanych instrumentów na inwestorów i jednostki terytorialne wykazała, że rywalizowanie instrumentami finansowymi prowadzi do gry o sumie zerowej lub jest formą ukrytego subsydiowania firm. Rozwój infrastruktury zwiększa atrakcyjność lokalizacyjną jednostek terytorialnych, ale nie prowadzi do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej, ponieważ wszystkie wykorzystują ten instrument. Tworzenie środowiska sprzyjającego przedsiębiorczości i innowacyjności jest najbardziej obiecującym instrumentem stymulowania rozwoju lokalnego i budowania przewagi konkurencyjnej jednostek osadniczych, ale wymaga kształtowania odpowiedniego kapitału intelektualnego i kultury innowacyjnej oraz wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji. To zaś wymaga sporo czasu

i środków oraz zaangażowania odpowiednich instytucji. Informacja promocyjna może być elementem budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza jeżeli wspomaga inne instrumenty stymulowania rozwoju lokalnego” (Zalewski, 2006, s. 37).

Specjalne strefy ekonomiczne są utworzone w celu pozyskiwania inwestorów. Tak charakteryzuje je ministerstwo gospodarki: „Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) to wyodrębnione administracyjnie obszary Polski, gdzie inwestorzy mogą prowadzić działalność gospodarczą na preferencyjnych warunkach. Celem funkcjonowania tego instrumentu wsparcia jest przyspieszenie rozwoju regionów poprzez przyciągnięcie nowych inwestycji i promocję tworzenia miejsc pracy” (<http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Wsparcie+finansowe+i+inwestycje/Specjalne+strefy+ekonomiczne>, 11:21). W książce pt. *Wpływ Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na rynki pracy* (Kryńska, Poliwczak i Sobocka-Szczapa, 2002) znajdujemy badanie postawy inwestorów, którzy podjęli decyzje o inwestycji w strefę lub już w niej działają. Motywem działalności w strefie były głównie ulgi podatkowe, a jako drugi powód podano dostęp do taniej siły roboczej. Możliwy jest więc typ inwestora, którego można pozyskać głównie za pomocą polityki fiskalnej. Należy jednak pamiętać, że oprócz powyższych zalet Specjalna Strefa Ekonomiczna posiada dobrą infrastrukturę, a łódzka SSE ma dodatkowo dobrą lokalizację w kraju. Należy też zwrócić uwagę, że tego typu polityka jest skuteczna przy pozyskiwaniu zewnętrznych zagranicznych inwestorów, często niestety zajmujących się działalnością nisko technologiczną.

5. Inkubator przedsiębiorczości

Inkubator przedsiębiorczości można zdefiniować jako: „niekomercyjny instrument wsparcia powstawania nowych przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, którego głównym celem jest ułatwianie warunków tworzenia i startu przedsiębiorstw oraz pomoc w przetrwaniu wczesnych faz cyklu rozwojowego” (Krajewski i Śliwa, 2004, s. 93; za: Kozak, Pyszkowski i Szewczyk, 2000, s. 24). Natomiast K. Krajewski i J. Śliwa tak charakteryzują rolę gmin w powstawaniu inkubatorów i korzyści, jakie one dają (2004, s. 93): „Inkubatory powstają najczęściej jako inicjatywa fundacji,

stowarzyszeń, agencji bądź innych organizacji, mających na celu wspieranie rozwoju lokalnego, regionalnego. Gmina może uczestniczyć w tym przedsięwzięciu, używając do dyspozycji Inkubatora nieruchomości, a także wspierając tę inicjatywę finansowo. Inkubator jest narzędziem pobudzania aktywności ekonomicznej w słabiej rozwiniętych regionach. (...) Inkubator przedsiębiorczości wspomaga swoich beneficjentów poprzez:

- wynajem powierzchni biurowych i magazynowych na preferencyjnych warunkach,
- zapewnienie obsługi administracyjnej (ksero, komputer),
- udostępnienie infrastruktury informacyjnej (telefon, fax, Internet),
- obsługę księgową oraz doradztwo prawno-podatkowe,
- wypożyczenie narzędzi i sprzętu technicznego,
- pomoc w uzyskaniu środków finansowych na dalszy rozwój,
- dozór i ochrona mienia”.

Należy zwrócić uwagę, że Inkubatory zapewniają firmom także szkolenia, a często i udział w targach.

Podsumowując, jest to narzędzie skierowane na rozwój młodych firm, zwłaszcza za pomocą czynników finansowych. Inkubatory prawdopodobnie będą ewoluowały w organizacje znacznie bardziej zajmujące się budową sieci kontaktów i powiązań biznesowych między przedsiębiorcami. Taka rola może być szczególnie cenna i rozwojowa.

6. Profile, marki

Ciekawą koncepcję rozwoju gminy przedstawił J. Pasieczny w książce pt. *Profile gmin w Polsce*. Kluczowym pojęciem tej koncepcji jest profil, który według autora: „(...) wyraża się ponadprzeciętnym nagromadzeniem czynników sprzyjających prowadzeniu określonych rodzajów działalności i zaspokajaniu określonych potrzeb na terenie gminy” (Pasieczny, 2008, s. 143). Żeby można było mówić o profilu gmina musi osiągać z wybranej działalności znaczne dochody eksportowe. Ważne jest również duże zatrudnienie w wybranej działalności oraz wysoka dynamika wzrostu w tym obszarze. Trzeci warunek to wzrost dochodów i ich dynamiki z wybranej działalności. Wymieniane przez autora korzyści

z profili to: aktywizacja gospodarki gminy, wzrost zamożności gmin i mieszkańców, tworzenie korzystnego wizerunku gminy, podnoszenie kapitału ludzkiego, uporządkowanie celów, przyjęcie filozofii służebności gminy w stosunku do odbiorców (poprawa pracy urzędów i lepsze zarządzanie nimi), kontrola postępu i ciągłości działania (strategia długofalowa) (Pasieczny, 2008, s. 144–147).

Profile gmin często powstają oddolnie, dzięki posiadanym zasobom wewnętrznym, np. profile turystyczne i z większym udziałem władz poprzez analizę uwarunkowań i wybór strategii (np. Niepołomice). Autor wskazuje na cechy wspólne dla powstających profili: tworzenie profili odbywa się poprzez specyficzne zasoby (surowce naturalne czy atrakcyjne położenie). W wielu przypadkach podstawowym zasobem gminy jest kapitał społeczny (wiedza, umiejętności, kultura sprzyjająca prowadzeniu określonej działalności). Powstawanie i utrwalanie profili to proces dynamiczny o zmiennym tempie (np. zmiany koniunktury wpływają na niektóre profile), zjawisko powstawania i kształtowania się profili ma charakter systemowy – poszczególne składowe tego procesu wchodzą ze sobą w zróżnicowane interakcje (zmiany w jednym obszarze wpływają na inne), a w procesie kształtowania i utrwalania profili kluczową rolę odgrywa przywództwo. Proces kształtowania profili charakteryzuje się bezwładnością (trudność w sterowaniu procesem kształtowania profilu oraz w pozyskaniu pierwszego impulsu do rozwoju), tworzenie profilu należy traktować jako inwestycję (problem to kadencyjność władz gminy przy strategii długofalowej). Profile (z wyjątkiem profilu rolniczego) podlegają procesowi rozprzestrzeniania (działania w jednej gminie wpływają na rozwój całego regionu, inne gminy mogą naśladować lub uzupełniać inne profile). W długim okresie profile mają tendencję do „rozmywania” – rozwój jednego typu działalności prowadzi do rozwoju kolejnych poprzez kreowanie zapotrzebowania na nowe produkty i usługi. Otoczenie ma wpływ na profil gminy, szczególnie istotna jest rola regionów, w których znajduje się gmina (Pasieczny, 2008, s. 52–157).

J. Pasieczny podaje w swojej pracy kilka przykładowych profili gmin. Profilem powstałym najwcześniej jest rolniczy, który

charakteryzuje się dużym zatrudnieniem w rolnictwie i niskim poziomem urbanizacji. Jest to, według autora, profil dominujący w polskich gminach (Pasieczny, 2008, s. 169). Możliwe drogi rozwoju to produkcja ekologiczna czy sadownictwo lub zmiana głównego obszaru działalności na inny. Istnieją bardzo silne bariery hamujące zmiany, jak peryferyjne położenie tego typu gmin, niski popyt wewnętrzny, brak kwalifikacji mieszkańców.

Kolejny profil to przemysłowy, w ten sposób charakteryzowany przez samego autora: „Jednostkę terytorialną o profilu przemysłowym charakteryzuje nagromadzenie działalności wytwórczej na danym terenie i znaczący odsetek mieszkańców zatrudnionych w przemyśle” (Pasieczny, 2008, s. 178). O powstaniu tego profilu decydują dobre warunki naturalne i położenie, uwarunkowanie infrastrukturalne i transportowe, istotna jest także przeszłość gminy i kapitał społeczny oraz ludzki.

Następny profil to mieszkaniowy, który zwykle jest korzystnie położony obok wielkiego ośrodka miejskiego, w którym pracują mieszkańcy. Główną motywacją do osiedlania się mieszkańców są niższe koszty życia i jednocześnie wyższy standard.

Czwarty profil to turystyczny, który opiera się na rozwoju tej właśnie branży. Jego rozwój jest uzależniony od atrakcji znajdujących się na danym terenie, lecz istotny jest także historyczny charakter gminy.

Piątym profilem, prezentowanym przez J. Pasiecznego, jest usługowy. Jest on zwykle związany z większym miastem znajdującym się w niedalekim sąsiedztwie. Wytwarza się w nim dobra i usługi adresowane dla metropolii, ale ze względu na niższe koszty pracy oraz tańsze i łatwiej dostępne tereny inwestycyjne. Warunkiem wyjściowym w tym profilu jest dobre połączenie z ośrodkiem miejskim.

Autor zauważa, że znaczną grupę stanowią gminy bez profilu, które same nie są w stanie nadać sobie jasnej charakterystyki.

Ważną rolę w koncepcji profili odgrywają lokalni liderzy (wójtowie, burmistrzowie, prezydenci). Mogą oni wytyczyć cele i planować rozwój profili, rozdzielać zadania wykonawcy. Inna rola to reprezentowanie gminy i budowanie sieci relacji. Autor kładzie duży nacisk na pozyskiwanie i rozdzielanie informacji jako rolę lidera

pomocną w rozwoju profili. Kolejne zadania władz samorządowych to realizacja inwestycji, z uwzględnieniem ryzykownych i przełomowych dla gminy. Przede wszystkim lokalni liderzy są odpowiedzialni za dobre zarządzanie gminą i przenoszenie dobrych praktyk. J. Pasieczny jako narzędzie budowy profili wskazuje strategiczny plan rozwoju gminy, który ma zapewnić stabilizację, ograniczyć chaos obecny przy ich zarządzaniu i skoncentrować się na najważniejszych celach. Za pomocą tego narzędzia władze lokalne mogą stać się twórcami profili (Pasieczny, 2008, s. 229–235).

J. Pasieczny przedstawił również ciekawą koncepcję budowania marki gminy, którą definiuje następująco: „Za markę gminy można uznać korzystne na tle innych postrzeganie danej gminy przez określonych odbiorców” (Pasieczny, 2008, s. 75). Oczywiście każda marka może mieć innych adresatów, choć zawsze istotną grupą pozostają jej mieszkańcy. Marka może być tworzona, podobnie jak profile, poprzez działania strategiczne, ale w tej koncepcji znacznie ważniejsze są działania marketingowe i promocyjne mające utrwalić określony obraz gminy w oczach określonych odbiorców. Interującym z punktu widzenia władz lokalnych jest przykład marki „przyjaznej dla inwestorów” (Pasieczny, 2008, s. 82). Budowanie takiej marki powinno rozpocząć się od analizy zasobów i poziomu organizacji gminy, co pozwoli wybrać odpowiedni typ inwestora. Przekaz może być adresowany do firm z sektora MŚP lub dużych zewnętrznych inwestorów, można również silnie docierać do firm wywodzących się z terenu gminy (przedsiębiorczość endogeniczna) lub spoza (egzogeniczna). Inny wyborem jest docieranie do obu grup na raz. Ważne cechy, które mogą przekonać o wyborze konkretnej gminy przez inwestora, to: dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry i niskie płace w regionie, możliwość pozyskania terenów pod inwestycję, udogodnienia podatkowe, możliwość korzystania z lokalnych usług dla biznesu (np. lokalne firmy zaopatrzeniowe), świadczenia i dopłaty – często dotyczy to wysoko technologicznie rozwiniętych inwestycji.

W literaturze można znaleźć ciekawe rozwiązania odnoszące się do pozyskiwania inwestorów zewnętrznych za pomocą narzędzi marketingowych: „Pozytywne doświadczenia wielu gmin i ich związków

potwierdzają, że faktyczne zainteresowanie inwestorów własnym miastem czy wsią można osiągnąć jedynie poprzez:

- właściwe rozpoznanie potrzeb lokalnych oraz ich hierarchizację,
- zrozumienie i pełne przekonanie decydentów samorządowych o korzyściach z tytułu pozyskania inwestora zagranicznego,
- kompleksowe przygotowanie oferty zgodnej z oczekiwaniami potencjalnego inwestora,
- zdobycie pełnego i stabilnego poparcia dla swych działań ze strony społeczności lokalnej w tym mediów, liderów opinii itd.,
- konsekwentne i wytrwałe dążenie do celu” (Szromnik, 1999, s. 411).

7. Strategia

Strategia rozwoju regionalnego i przedsiębiorczości często jest wykorzystywana przy innych koncepcjach, jak profile czy też tworzenie klastrów. Zarządzanie strategiczne gminą i regionem można potraktować także jako oddzielne narzędzie. Interesujące zestawienie definicji prezentuje A.P. Wiatrak:

1. „Strategia rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego to długookresowy (perspektywiczny) program działania, określający strategiczne cele rozwoju oraz przyjmujący takie kierunki i priorytety działania (cele operacyjne i zadania realizacyjne), a także alokację środków finansowych, które są niezbędne do realizacji przyjętych celów i zadań” (Ziółkowski, 2005, s. 104; za: Wiatrak, 2006, s. 18);
2. „Strategię należy rozumieć jako zespół decyzji określających długofalową perspektywę działalności układu terytorialnego i jego przewidywanych relacji z otoczeniem. Umożliwia ona przygotowanie planu strategicznego, wytyczającego zasadnicze kierunki działań i określającego cele jednostki terytorialnej” (Potoczek, 2003, s. 106; za: Wiatrak, 2006: 18);
3. „Strategia to kompleksowa, perspektywiczna koncepcja rozwoju jednostki terytorialnej, określająca cele rozwoju oraz zasady i etapy osiągania tych celów. Strategia jest więc całościową koncepcją, obejmującą wszystkie płaszczyzny życia lokalnego, jest koncepcją o dłu-

gim horyzoncie czasowym, w której określone zostaną cele rozwoju miasta oraz drogi i środki osiągnięcia tych celów” (Nowakowska, 2000, s. 86; za: Wiatrak, 2006: 18).

Bardzo jasną definicję strategii przedstawia (odnosząc się do strategii firmy) K. Oblój: „Jako dyscyplina naukowa, zarządzanie strategiczne jest teorią efektywności firmy. (...) Jako praktyka, zarządzanie strategiczne jest poszukiwaniem najlepszej drogi rozwoju firmy. Dlatego najprostsza definicja strategii to spójna i efektywna odpowiedź na wyzwania otoczenia. Strategia nie jest ani opracowaniem planu i budżetu, ani setką slajdów w Power Point, ani listą kluczowych kompetencji firmy. Jest spójną koncepcją działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników” (Oblój, 2010, s. 11–12).

Większość przytoczonych definicji odwołuje się do konieczności dostosowania strategii do otoczenia, uwzględnienia celów długofalowych, określenia zasadniczych kierunków działań. Możliwym rozwiązaniem jest podzielenie realizacji celów na etapy. A. Wiatrak zwraca uwagę, jak ważnym elementem realizacji strategii regionalnej jest motyw jej powstania. Wielokrotnie staje się ona tylko narzędziem politycznym lub wymaganym przez prawo. Autor ten zwraca uwagę na konieczność spójności strategii zarówno wewnętrznej, jak i z innymi programami realizowanymi przez gminę/region (Wiatrak 2006). Problemem w realizacji strategii długofalowej staje się kadencyjność władz gminy.

Pierwszym elementem budowy strategii regionu powinna być analiza otoczenia i diagnoza. Tak tę fazę opisuje A. Ormanty na przykładzie Kalwarii Zebrzydowskiej: „Strategia została opracowana na podstawie raportu diagnostycznego oraz analizy słabych i mocnych stron gminy, które pozwoliłyby na określenie jej problemów, ich zweryfikowanie i określenie stosownych rozwiązań w oparciu o szanse rozwojowe” (2008, s. 24).

Dobrym rozwiązaniem jest też zaangażowanie lokalnej społeczności i liderów lokalnych: „Proces budowy strategii powinien być oparty na współpracy eks-

pertów z kluczowymi przedstawicielami społeczności lokalnej. Jednak sukces strategii nie zależy tylko od wyboru czy faktu zgromadzenia w trakcie jej budowy przedstawicieli społeczności lokalnej, ale nade wszystko od umiejętności aktywizowania sił społecznych” (Ślusarz, 2006, s. 47). Takie rozwiązanie może przyczynić się do szerszego wsparcia dla strategii i aktywizacji większych zasobów. Inne ważne elementy strategii regionalnej to wizja, misja, cele oraz kontrola jej realizacji. Cele mogą być dzielone na główne i szczegółowe.

Strategia odnosząca się do rozwoju przedsiębiorczości w gminie powinna uwzględniać opinie lokalnych przedsiębiorców, prezentować wizję rozwoju i angażować możliwie wiele stron zainteresowanych tą tematyką. Natomiast strategia odnosząca się do pozyskiwania inwestorów zewnętrznych w znacznie większym stopniu powinna skupiać się na narzędziach marketingowych i promocyjnych. Należy uwzględnić rozwiązania prezentowane w podrozdziale marki i profile. Ważnym elementem staje się dobrze przeprowadzona analiza otoczenia. Drugi ważny element to zaangażowanie władz gminy w realizację i konstrukcję strategii.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono rozwiązania wspierające rozwój przedsiębiorczości lokalnej. Niektóre z nich odnoszą się tylko do rozwoju firm, jak inkubatory, inne zaś mogą służyć szerzej rozumianemu rozwojowi regionalnemu. Jak zauważa jednak część autorów, rozwój przedsiębiorczości przyczynia się do zmniejszenia ubóstwa i problemów społecznych gmin (Golik, 1999), sam więc często odgrywa podwójną rolę. Ważnym rozwiązaniem w epoce wzrastającej roli metropolii w światowej gospodarce stają się klastry angażujące zarówno przedsiębiorstwa, jak i uczelnie wyższe oraz państwo (lub władze regionu). Liderzy lokalni muszą uwzględnić jednak w strategiach rozwoju czynniki lifestylowe, na które zwraca uwagę R. Florida. Mogą one dać przewagę pozwalającą pozyskać osoby z wysokimi kwalifikacjami. W obecnej sytuacji, gdzie samorządy terytorialne coraz bardziej się zadłużają, rozwiązania, takie jak ulgi podatkowe, stają się coraz mniej atrakcyjne. Równocześnie gminy, chcąc pozyskać inwestorów, powinny zwrócić

uwagę na budowanie innych przewag niż tylko kosztowe. Pozwoli to na zatrzymanie inwestorów na dłużej, a pozyskiwanie firm innowacyjnych przyczyni się do większego rozwoju regionu. W gospodarce opartej na wiedzy coraz większa będzie także rola rozwoju sieci kontaktów i umiejętności pozyskiwania informacji.

Bibliografia

- Barcik, R. (2006). Teoretyczne podstawy tworzenia klastrów gospodarczych. W: E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, (s. 9–15). Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Florida, R. (2010). *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. T. Krzyżanowski, M. Penkala. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Gardawski, J. (red.) (2013). *Rzemieślnicy i Biznesmeni, Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Glinka, B. i Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Golik, D. (1999). Znaczenie rozwoju lokalnego oraz przedsiębiorczości w polityce rozwoju regionalnego. W: J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, (s. 191–200). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw*. Warszawa: WAI P.
- Klincewicz, K. (red.) (2012). *Klasa kreatywna w Polsce. Technologia talent i tolerancja jako źródła rozwoju regionalnego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Kłobukowski, P. (2013). Kapitał społeczny jako czynnik wspierający działanie i powstawanie klastrów, *Zarządzanie i Finanse*, 4(1).
- Knop, L. (2006). Potencjał relacyjny w procesie tworzenia klastrów. W: E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, (s. 162–171). Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Krajewski, K. i Śliwa, J. (2004). *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Kryńska, E., Poliwczyk, I. i Sobocka-Szczapa, H., (2002). *Wpływ Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na rynki pracy*. Łódź: Absolwent.
- Ługowska, K. (2010). *Specjalne strefy ekonomiczne*. Pobrano z: <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Wsparcie+finansowe+i+inwestycje/Specjalne+strefy+ekonomiczne> (20.10.2013).
- Obłój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: New Media.
- Oleksyn, T. (2012). Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać, *Problemy Zarządzania*, 10(36).
- Ormanty, A. (2008). Strategia jako determinanta rozwoju gospodarczego. W: R. Barcik (red.), *Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym*, (s. 32–39). Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe ATH w Bielsku-Białej.
- Pasieczny, J. (2008). *Profile gmin w Polsce – zarządzanie rozwojem i zmianami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Pasieczny, J. (2006). Kreowanie marki gminy, *Problemy Zarządzania*, 4(13).
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Strużycki, M. (red.) (2011). *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*. Warszawa: Diffin.
- Szromnik, A. (1999). Marketingowe instrumenty oddziaływania na inwestorów zagranicznych – zarys koncepcji marketing-mix gminy (regionu). W: J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, (s. 401–416). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Ślusarz, G. (2006). Zarządzanie rozwojem przez jednostki samorządu terytorialnego – specyfika, potrzeby i wyzwania, *Problemy Zarządzania*, 4(13).
- Wiatrak, A. (2006). Skala regionalna i lokalna – istota, rozwój i zarządzanie, *Problemy Zarządzania*, 4(13).
- Zalewski, A. (2006). Uwarunkowania skuteczności stymulowania rozwoju lokalnego, *Problemy Zarządzania*, 4(13).