

Tomasz Pilewicz

Region jako organizacja przedsiębiorcza w zarządzaniu strategicznym

Zagadnienia związane z przedsiębiorczością regionu znajdują się w centrum zainteresowań nie tylko regionalistyki i ekonomii rozwoju, ale są również szeroko dyskutowane.

W raporcie Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu* stwierdzono: *Współcześnie nie można odzyskać, utrzymać, czy wzmocnić konkurencyjności bez pobudzenia innowacyjności. Przy czym siła zależności między innowacyjnością i konkurencyjnością gospodarki jest pochodną przedsiębiorczości. Aby więc tę zależność utrzymać i nasilać, koniecznie trzeba kreować warunki sprzyjające dla przedsiębiorczości¹¹*. Przedsiębiorczość jest zatem warunkiem wstępnym do kreowania innowacji, i z tego powodu spojrzenie na region jako rodzaj organizacji przedsiębiorczej nabiera szczególnego znaczenia.

Na podstawie literatury przedmiotu można postawić tezę, że region przedsiębiorczy to rodzaj organizacji, która:

- pobudza i wspiera przedsiębiorczość indywidualną oraz gospodarczą,
- uczy się,
- pobudza i wspiera innowacyjność i adaptowalność do zmieniającego się otoczenia,
- aktywnie przyciąga nowe inwestycje oraz mieszkańców,
- jest zwinna i zarządza strategicznie swoim rozwojem.

Uczestnicy regionu jako organizacji przedsiębiorczej

Region należy do tych kluczowych pojęć gospodarki przestrzennej, którym brakuje jednoznacznej definicji. Brak ten uzasadnić można wielością i różnorodnością form określanych mianem regionów na świecie. Grecki źródłosłów pojęcia region, czyli *regio* i *regionis* oznacza przestrzeń i okolicę, ale również ruch w określonym kierunku¹⁷. Można zatem powiedzieć, że dynamiczne podejście do pojęcia region było znane już od dawna⁷¹.

Współcześnie region definiuje się m.in. jako: *jednostkę administracyjną zajmującą najwyższe miejsce w podziale terytorialnym państwa⁵⁾*. Takie rozumienie regionu jest zbliżone z koncepcją przedmiotową definiowania regionu, gdzie regionem jest: *jednostka terytorialna ukształtowana instytucjonalnie⁵⁾ zajmująca wyodrębnione miejsce w przestrzeni. Istnieje jeszcze inne możliwe spojrzenie na region. W koncepcji analitycznej, regionem jest każdy jednorodny obszar występowania pewnej cechy lub zespołu cech, istotnych z punktu widzenia badawczego⁵⁾*. Istnieje również definicja regionu, która charakteryzuje go jako: *całość stanowiącą strefę oddziaływania centrum (np. dużego miasta), które jest źródłem informacji, zbiera produkty, organizuje pracę, konsumpcję (...)¹⁷⁾*.

Obecność oraz rola ośrodka centralnego w definicji regionu umożliwiła spojrzenie na region jak na każdy obszar znajdujący się wokół dużego ośrodka roz-

wojowego. Dodatkowo, taka perspektywa umożliwia badanie znaczenia centrum dla rozwoju i wartości dodanej kreowanej na rzecz danego obszaru.

W artykule przyjęto, że regionem jest każdy obszar, którego wybrane cechy specyficzne (ukształtowane w sposób naturalny lub sztuczny), umożliwiają wyróżnienie go z geograficznego otoczenia i poddanie analizie, jako pewną całość charakteryzującą się właściwym dla siebie układem wybranych relacji.

Niezwykle istotne w spojrzeniu na region jako organizację, w tym organizację przedsiębiorczą, jest jego struktura, która może być rozpatrywana jako wielopoziomowa i w pewnym zakresie hierarchiczna. Z perspektywy organizacji o cechach przedsiębiorczych, region można postrzegać jako wielopłaszczyznową strukturę składającą się z powiązanych ze sobą podmiotów. To właśnie zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami, składającymi się na ten specyficzny rodzaj organizacji, sprzyjają dynamicznemu rozwojowi regionu jako całości, gdzie istotną rolę odgrywają następujący uczestnicy:

- mieszkańcy regionu, w tym tworzone przez nich lokalne społeczności;
- podmioty gospodarcze, w tym podmioty sektora publicznego oraz przedsiębiorstwa prywatne – indywidualne, należące do sektora MŚP, przedsiębiorstwa duże oraz międzynarodowe korporacje;
- organizacje trzeciego sektora, włączając do nich podmioty gospodarki społecznej oraz niepubliczne instytucje otoczenia biznesu;
- instytucje administracji regionalnej i lokalnej, oraz publiczne instytucje otoczenia biznesu.

Wielopłaszczyznowa struktura podmiotów, które odpowiadają za rozwój regionalny, umożliwia określenie relacji zachodzących pomiędzy nimi, analizę efektów synergii wynikającej z realizacji

wspólnych celów, oraz określenie modelu umożliwiającego efektywne zarządzanie strukturą tworzoną przez wymienione wyżej podmioty. Zaangażowanie i współpraca podmiotów odpowiedzialnych za rozwój regionu pozwala uruchomić efekty synergii, i stworzyć wartość dodaną w wyniku skoordynowanej realizacji działań zaspokajających cele własne, a wpisujące się w cele innych podmiotów rozwoju regionalnego, co jest szczególnie ważne i pożądane w strategicznym zarządzaniu regionem. Przykłady takich przedsięwzięć zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.

Wspieranie przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej

Znaczenie szczególne dla procesów sprzyjających rozwojowi regionalnemu ma twórcze i efektywne wykorzystywanie zasobów, którymi region dysponuje. Czynnikiem który może temu sprzyjać jest przedsiębiorczość, która w odniesieniu do regionu powinna być rozumiana w sposób jemu właściwy. Współcześnie przedsiębiorczość uznaje się za czwarty czynnik wytwórczy, obok kapitału, pracy i ziemi. Etos przedsiębiorczości, na który składa się określony zestaw cech, może być czynnikiem wyróżniającym region, a nawet zmienną objaśniającą jego dotychczasowy i prognozowany rozwój. Jak zatem należy rozumieć ją w odniesieniu do regionu?

Jako przedsiębiorczość można określić ogólnie: *sztukę radzenia sobie w każdej sytuacji*²³). Jest to sztuka specyficzna z tego powodu, że można się jej nauczyć i ją trenować, wspierać poprzez tworzenie odpowiednich warunków instytucjonalnych, sprzyjających ujawnianiu przedsiębiorczości i jej rozwijaniu. W odniesieniu do wyróżnionych wcześniej podmiotów rozwoju regionalnego należy zdefiniować przedsiębiorczość, uwzględniając specyfikę i funkcje owych podmiotów. I tak za przedsiębiorczość indywidualną,

właściwą dla mieszkańców danego obszaru, można uznać postawę, którą cechuje twórcze podejście do wyzwań, oraz odważna umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy i doświadczenia dla osiągnięcia danego celu, uwzględniając m.in. sferę aktywności zawodowej.

W historii myśli ekonomicznej przedsiębiorczość była definiowana m.in. właśnie przez cechy człowieka przedsiębiorczego. Za przedsiębiorcę mogła być uważana: *osoba ponosząca ryzyko związane z niepewnością przy podejmowaniu decyzji o charakterze gospodarczym*¹²⁾. Współcześnie uważa się, że: *przedsiębiorcą jest osoba, która jest innowatorem*¹²⁾, czyli jest to osoba rozwijająca i wdrażająca usprawnienia bądź nowe rozwiązania właściwe dla danego obszaru, czy produktu.

W przypadku podmiotów gospodarczych postawa przedsiębiorcza będzie przekładała się na ich sprawną organizację, harmonizację celów i służących ich realizacji środków, optymalizację ryzyka, w celu kształtowania pozycji rynkowej i udziału w życiu społeczno-gospodarczym regionu. Istotną cechą przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych będzie również nastawienie na poszukiwanie i wykorzystywanie nadarzających się okazji, oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Uważa się, że w związku z oczekiwaną premią za ryzyko, ponoszenie ryzyka jest bardziej typowe dla podmiotów gospodarczych należących do sektora prywatnego, które w przeciwieństwie do publicznych podmiotów gospodarczych czy struktur administracyjnych, kierują się przede wszystkim chęcią osiągnięcia zysku, a nie zaspokajaniem potrzeb o charakterze społecznym. Stąd też przedsiębiorczość tych sektorów będzie się przejawiała w inny sposób.

Przedsiębiorczość organizacji trzeciego sektora, nazywana również przedsiębiorczością obywatelską, będzie polegać na wychwytywaniu i zaspokajaniu potrzeb, które są pomijane przez podmioty sektora publicznego. Przedsiębiorczość

obywatelska przejawiać się będzie w rozwoju przedsięwzięć dla realizacji celów danej społeczności, czy grupy osób, przy nastawieniu na czerpanie korzyści nie tylko materialnych¹³⁾. Dla rozwoju regionu jako organizacji o cechach przedsiębiorczych, kluczowa jest przedsiębiorczość podmiotów administracji regionalnej, przejawiająca się m.in. prorynkowym nastawieniem, orientacją na wyniki, wsłuchiowaniem się w potrzeby, poszukiwaniem możliwych usprawnień w sprawach ograniczonych przez regulacje i wytyczne, otwarciem i aktywnością, nastawieniem na współpracę i działanie.

Podsumowując rozważania o przedsiębiorczości w regionie w odniesieniu do zdefiniowanych wcześniej uczestników rozwoju regionalnego, przedsiębiorczość regionalna może być rozumiana jako konglomerat przedsiębiorczych i specyficznych postaw i zachowań mieszkańców regionu, podmiotów gospodarczych, organizacji trzeciego sektora oraz podmiotów administracji regionalnej, które powiązane i oddziaływujące na siebie będą zmierzały do poszukiwania nowych zastosowań dla posiadanych zasobów, oraz ich dostosowania do zmieniającego się otoczenia regionalnego i jego rozwoju²³⁾.

Organizacja ucząca się

W dobie nieograniczonego zalewu informacji uczestnicy rozwoju regionalnego powinni nie tylko nieustannie uczyć się, ale również dzielić się wiedzą z innymi. Administracja regionalna odpowiada za instytucjonalną i prawną ciągłość działań w warunkach zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego podmiotów gospodarczych danego regionu. Z tego względu zarządzanie administracją publiczną może mieć charakter strategiczny, a jej struktura i działanie wymaga uczenia się i zarządzania informacją oraz wiedzą, w celu urzeczywistnienia modelu regionu jako organizacji o cechach przedsiębiorczych.

Według P. Senge'a organizacja ucząca się to podmiot, który *ciągle rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości*²³⁾. Regionem uczącym się będzie zatem obszar celowo adaptujący się do zmieniającego się otoczenia, i zapewniający możliwości stałego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji uczestnikom rozwoju regionalnego, włączając w to informacje na temat popełnianych błędów i wskazówek umożliwiających ich korektę. W praktyce region jako organizację uczącą się będą charakteryzować następujące inicjatywy:

- zawiązywanie i wzmacnianie istniejących sieci współpracy instytucji naukowych, eksperckich, gospodarczych;
- stymulowanie badań naukowych prowadzonych przez podmioty gospodarcze oraz jednostki naukowo-badawcze na rzecz podmiotów gospodarczych;
- współpraca instytucji naukowych z podmiotami gospodarczymi;
- finansowanie prac naukowo-badawczych, w tym ryzykownych i długoterminowych;
- powoływanie instytucji pośredniczących w dostępie do kapitału potrzebnego do rozwoju badań;
- budowa parków naukowych,
- udostępnianie informacji, wiedzy i doświadczenia wszystkim podmiotom rozwoju regionalnego.

Ciekawe podejście instytucjonalne, wzorowane na dużych europejskich ośrodkach badawczych, których celem jest integracja nauki i biznesu w skali regionu, reprezentuje Wrocław, a konkretnie Wrocławskie Centrum Badań działające od 2006 r., oraz Wrocławskie Centrum Akademickie będące w strukturach Urzędu Miejskiego Wrocławia od 2008 r. Dzięki skoordynowanej działalności samorządu województwa i uczelni wyższych, regionowi udało się pozyskać ok. 800 mln PLN na inwestycje w naukę i upowszechnianie jej wyników, na

lata 2007-2013. Beneficjentem środków jest zawiązane w 2007 r. partnerstwo o nazwie Wrocławskie Centrum Badań EIT, które skupiło się na współpracy w obszarze badań naukowych na potrzeby przemysłu. Ten model stymuluje rozwiązania organizacyjne i systemowe na rzecz wytwarzania i rozpowszechniania wiedzy w regionie.

Działalność WCB EIT w połączeniu z działalnością Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, oferuje inwestorom uniikatową w skali kraju infrastrukturę i warunki inwestycyjne. Tym samym można powiedzieć, że w regionie wrocławskim dzięki przedsiębiorczemu podejściu do instytucjonalnego uczenia się i pracy na rzecz zwiększenia napływu kapitału inwestycyjnego, występują w ostatnich latach sprzężenia zwrotne o synergicznym charakterze, wzrastają inwestycje w badania rozwojowe i w sektorze usług nowoczesnych. Według Związku Liderów Sektora Biznesu, w latach 2008-2010 liczba miejsc pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych zwiększyła się we Wrocławiu o ponad 100 proc., a specjalizacją Wrocławia w tym sektorze jest działalność badawczo-rozwojowa²⁹⁾.

Organizacja innowacyjna

Zgodnie z podejściem do regionu jako organizacji uczącej się, głównym czynnikiem jego rozwoju jest nieustanne tworzenie i wdrażanie nowych bądź usprawniających dotychczasowe rozwiązań w oparciu o zdobytą wiedzę i *know-how*.

Jednym z istotnych elementów składających się na zaproponowany, wieloczynnikowy model regionu przedsiębiorczego, jest właśnie innowacyjność. W odniesieniu do struktur administracyjnych regionu, których rola w stymulowaniu rozwoju jako organizacji przedsiębiorczej jest szczególnie ważna, innowacyjność będzie przejawiała się w nowych formach organizacyjnych, czy działaniach polegających na tworzeniu produktów takich,

jak marka regionalna, marka turystyczna danego regionu, które mogą dodatkowo pozytywnie wpływać na wypracowywany przez podmioty rozwój regionalnego kapitału i wizerunku. Innowacyjność organizacyjna podmiotów tworzących region może przejawiać się również w pozyskiwaniu dodatkowych źródeł finansowania.

Przykładem takiego podejścia jest inicjatywa „Dolina Zielawy”, czyli partnerstwo pięciu niedużych gmin woj. lubelskiego, które wspólnie wystąpiły o dofinansowanie w ramach projektów współfinansowanych przez Unię Europejską⁶⁾. Wisznice, Sosnówka, Rossosze, Jabłoń i Podedwórze rozpoczęły w 2007 r. współpracę na rzecz promocji swoich miejscowości i wspólnego przygotowywania wniosków o wsparcie. Do 2012 r. „Dolinie Zielawy” udało się pozyskać środki na budowę dróg gminnych, promocję kultury i turystyki, wsparcie systemu edukacji, oraz zakup energii elektrycznej.

W praktyce dokumenty o dofinansowanie przygotowywane są przez lidera przedsięwzięcia wybieranego w ramach partnerstwa, który następnie załatwia merytorycznie i formalnie procedury w danej instytucji. Ponadto partnerzy w ramach realizowanych projektów postanowili stworzyć markę miejsca „Kraina Ziół”, opierającą się na naturalnych zasobach dostępnych na terenie wszystkich gmin, co ma dodatkowo przyczynić się do rozpoznawalności związanej inicjatywy. Oprócz działań informacyjnych czy imprez kulturalnych, „Kraina Ziół” była promowana przez partnerskie gminy na międzynarodowych targach i imprezach wystawowych.

Z kolei przykładem systemowego wspierania innowacji jest Biuro Innowacji działające w województwie świętokrzyskim od 2010 r. Odpowiada ono za kreowanie i wdrażanie polityki innowacji, m.in. przez animowanie współpracy

i budowanie partnerstw w obszarach o wysokim potencjale innowacyjnym, do których zaliczono efektywne wykorzystywanie energii, turystykę zdrowotną, targi, kongresy, wzornictwo i transfer wiedzy. Województwo świętokrzyskie za pożądany uznało rozwój specjalizacji. Działalność Biura Innowacji, dzięki finansowym możliwościom wspierania priorytetowych obszarów, ma przyczyniać się do uzyskania efektów mnożnikowych, w tym inicjatyw o charakterze klastrowym oraz np. do zmniejszenia skali migracji zarobkowej osób wykształconych z województwa. Z punktu widzenia funkcjonowania struktur administracyjnych, Biuro Innowacji jest komórką urzędu marszałkowskiego województwa, a od strony „modelu biznesowego” beneficjentem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, co wspiera praktyczne możliwości jego działania.

Organizacja przyciągająca inwestycje i mieszkańców

Rozwój społeczno-gospodarczy regionu zależy w znacznej mierze od liczby podmiotów gospodarczych i mieszkańców, którzy są podmiotami sprawczymi procesów zachodzących w regionach. Przykładów aktywnej działalności na rzecz przyciągania inwestorów zagranicznych, podnoszenia i promowania lokalnej atrakcyjności inwestycyjnej, dostarcza Wrocław, dzięki systemowi WroSIP – Wrocławski System Informacji Przestrzennej³⁰⁾. System umożliwia przeglądanie w internecie zgromadzonych informacji przestrzennych o mieście i regionie, wraz z dostępem do interesujących dla danego podmiotu parametrów, przez 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu. WroSIP gromadzi informacje o gminach i powiecie, które są użyteczne nie tylko dla pracowników urzędów, ale również lokalnych władz samorządowych i instytucji okołobiznesowych, w tworzeniu warunków dla działalności inwestycyjnej.

System rozwijany od 2004 r. cieszy się rosnącą popularnością. W pierwszym kwartale 2012 r. dziennie odwiedzało go średnio 4 tys. użytkowników. Główną zaletą systemu WroSIP jest integrowanie danych różnego pochodzenia, i analizowanie ich z udziałem wizualizacji w postaci map oraz spersonalizowanych zestawień i raportów. System służy pomocą przy podejmowaniu decyzji administracyjnych związanych z ochroną środowiska, w tym przy odrodlaniu gruntów czy ochronie lasów, przyspieszając tym samym proces wydawania decyzji administracyjnych.

Podmiotem o znaczeniu strategicznym z punktu widzenia obsługi inwestorów zagranicznych w regionie Wrocławia jest z kolei ARAW – Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, która od 2005 r. działa na zasadzie spółki prawa handlowego, z 30 gminami jako akcjonariuszami¹¹. Pod względem organizacyjnym ARAW jest rozwiązaniem pionierskim w kraju, wzorowanym na amerykańskim podejściu do obsługi inwestorów. Tym śladem podążają obecnie również Gdańsk oraz Łódź. Agencja jest instytucją otoczenia biznesu, która odpowiada za rozwój współpracy gmin wchodzących w jej skład, przyciąganie i pomoc inwestorom, tworzenie warunków do rozwoju biznesu. Przyczynia się do utrzymania wysokiego poziomu wzrostu gospodarczego, niskiego bezrobocia i zwiększenia liczby miejsc pracy w sektorze usług biznesowych i branży B+R, które są traktowane priorytetowo przez aglomerację wrocławską. Do sukcesów ARAW należy m.in. przyciągnięcie LG Philips, które zadecydowało o utworzeniu klastra produkcyjnego w okolicach Wrocławia, a także firm takich, jak Google, HP, IBM, McKinsey&Company, Siemens, Volvo, czy Whirlpool.

Organizacja zarządzająca strategicznie swoim rozwojem

Region będący organizacją przedsiębiorczą powinien również zarządzać stra-

tegicznie. W odniesieniu do podmiotów indywidualnych i podmiotów gospodarczych, przedsiębiorczymi określa się te z nich, które radzą sobie w każdej sytuacji, czyli są zaradne i zwinne. Czym jest zatem samo zarządzanie strategiczne rozwojem regionu?

Zę zwinnością i perspektywą strategicznego zarządzania rozwojem regionu wiąże się tzw. zwinność strategiczna (*strategic agility*), która jest pojęciem spopularyzowanym m.in. przez Y.L. Doza i M. Kosonena w wydanej przez nich w 2008 r. książce *Fast Strategy*⁸⁾. Zwinność strategiczna została określona jako umiejętność szybkiego oraz wielokrotnego dostosowywania strategii i modelu biznesowego do zmieniającego się rynku i otoczenia zewnętrznego podmiotu, bez ponoszenia większych strat. Można zaryzykować wręcz stwierdzenie, że największą korzyścią z aktywnego wdrażania modelu organizacji przedsiębiorczej przez region jest osiągnięcie przez niego stanu zwinności strategicznej. W odniesieniu do regionu i jego rozwoju należy przez to rozumieć swoistą umiejętność „elastycznej żonglerki” zasobami oraz pozyskiwania nowych, w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego, w oparciu o nieustanne uczenie się, wymianę wiedzy, wytwarzanie i wdrażanie rozwiązań oraz innowacji. Zwinność strategiczna jest zatem pewnego rodzaju zasobem rozwojowym, który w związku ze zmianami o charakterze środowiskowym, surowcowym, czy demograficznym może stanowić oś zarządzania strategicznego regionem.

Zarządzanie strategiczne polega na dokonywaniu wyborów o istotnym z punktu widzenia długiego okresu znaczeniu dla rozwoju danego podmiotu. Samą zaś strategię można rozumieć jako przyjęty plan działania, model, rodzaj normy, także perspektywę, czyli pożądaną stan danego podmiotu⁸⁾. W odniesieniu do podmiotów administracji publicznej

za zarządzanie długoterminowe należy uznać takie, które wykracza co najmniej poza kadencję władz regionalnych, opiera się na dokumentach strategicznych definiujących cele do osiągnięcia w danym obszarze, oraz uwzględnia potrzeby i aspiracje wyrażane przez uczestników rozwoju regionalnego²³⁾.

W przypadku zarządzania strategicznego regionem jako organizacją o cechach przedsiębiorczych, celem nadrzędnym jest przyczynianie się do jego rozwoju oraz realizacji celów długoterminowych, niezależnie od istniejących warunków. Taki rodzaj zarządzania, ze względu na konieczność skoordynowania wielu działań, musi mieć ze swojej natury ujęcie horyzontalne, międzyzadaniowe i całościowe (rysunek 1).

Przykładu zwinnej realizacji strategii rozwoju regionem dostarczają Gliwice. Zarządzanie *Strategią rozwoju miasta Gliwice na lata 2002-2022* w dużej mierze opiera się na włączeniu możliwie dużej liczby podmiotów do jej realizacji, przy aktywnym wykorzystaniu narzędzi IT do jej monitoringu, raportowania oraz bieżącej aktualizacji²⁵⁾. Pozwala to nie tylko na elastyczne dostosowywanie strategii miasta do zmieniającego się otoczenia, ale również realizację celów priorytetowych, co zwiększa szansę na ich powodzenie w danym momencie. Podmioty włączone w realizację strategii miasta, w tym koordynatorzy poszczególnych projektów, mają dostęp do programu komputerowego

opierającego się o proste technicznie, zrozumiałe dla możliwie największej liczby uczestników rozwiązanie.

System funkcjonujący w Gliwicach umożliwia adekwatną do potrzeb realizację budżetu. Generowany przez oprogramowanie raport zbiorczy za dany rok pokazuje nie tylko zaplanowane i faktycznie poniesione wydatki, ale również stopień realizacji poszczególnych zadań operacyjnych. Na stronie urzędu miasta interaktywna strategia rozwoju Gliwic jest dostępna dla wszystkich

Rozwiązanie funkcjonujące w Gliwicach zainspirowało inne samorządy, w tym m.in. Katowice, do prac nad nowoczesnymi sposobami monitorowania strategii, a tym samym podnoszenia ich jakości i wymiernego charakteru ich skutków. Dzięki takiemu podejściu do zarządzania rozwojem, Gliwice podobnie jak nowoczesne przedsiębiorstwo, mogą szybko dostosowywać swoją strategię i realizowany „model biznesowy” do zmieniającego się rynku, z myślą o całkowitym uniknięciu, bądź minimalizacji możliwych strat. Tak realizowana idea wspiera zbiorową odpowiedzialność za realizację wytyczonych celów, a także koncentrację na pojawiających się wyzwaniach i perspektywie długofalowej, która w zarządzaniu strategicznym ma znaczenie kluczowe.

Ku organizacji przedsiębiorczej

Teoria zależności od szlaku (*path dependency*) mówi o tym, że sukces danego

Rysunek 1 Idea zwinności strategicznej regionu będącej praktycznym wykorzystaniem przedsiębiorczości na rzecz jego rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

regionu zależy od jego lokalizacji, która z kolei jest zewnętrznym i niezależnym od podmiotów czynnikiem rozwoju, co może motywować lub przeciwnie, osłabiać potrzebną do pracy na rzecz rozwoju motywację. Teoria ta była przedmiotem badań m.in. P. Swianiewicza²⁶⁾. Ich wyniki wskazują, że położenie danego regionu, czy pomoc zewnętrzna są istotne, jednak nie one determinują sukces lub porażkę w rozwoju regionalnym. Położenie danego obszaru można zarówno dobrze wykorzystać, jak i zmarnotrawić, a jego rozwój regionalny nie jest wyłącznie zależny od jego lokalizacji. Wniosek ten jest bardzo istotny dla przedstawionego w artykule modelu regionu jako organizacji przedsiębiorczej, ponieważ pokazuje znaczenie podejmowania wysiłków na rzecz regionalnego rozwoju.

Podjęcie do regionu jako organizacji przedsiębiorczej może być skutecznym sposobem funkcjonowania, wobec niedostatecznych instrumentów prawnych, ekonomicznych czy informacyjnych, mających z definicji wspierać rozwój regionu. Przykład „Doliny Zielawy” pokazuje, że region jako specyficzna organizacja o cechach przedsiębiorczych może dotyczyć stosunkowo małego obszaru. Przykład Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej pokazuje, że bezpośrednimi korzyściami z funkcjonowania regionu w oparciu o model przedsiębiorczy są m.in.: powstawanie nowych porozumień i partnerstw, często również o ponadregionalnym, międzynarodowym charakterze, w rezultacie których do regionów napływają nowi inwestorzy oraz mieszkańcy, dostarczając dodatkowych źródeł finansowania

i wpływając na większy poziom zatrudnienia. Zmiany powodowane realizacją działań nastawionych na systemowe uczenie się, tak jak w przypadku kompleksowego systemu WCB EIT+, wspieraniem innowacyjności jak w świętokrzyskim Biurze Inwestorów, i systemowym podejściem do zarządzania, jak w realizowanej w Gliwicach *Strategii rozwoju 2022*, w efekcie dają mieszkańcom regionu wyższy poziom życia. Przedsiębiorczość można odpowiednio kierunkować, wzmacniać i efektywnie wykorzystywać, budując zwinność strategiczną regionu i jego odporność na niepewne i zmieniające się warunki.

Z punktu widzenia konkretnych możliwości zarządzania regionem jako organizacją przedsiębiorczą, i istniejącym obecnie układem jednostek samorządu terytorialnego, należałoby zadać dodatkowe pytanie o to, w jaki sposób zarządzać w sposób całościowy i spójny regionami o różnym rozmiarze i charakterze? Inspiracji do tego typu rozważań dostarczają Gliwice, które dzięki wykorzystaniu infrastruktury teleinformatycznej praktykują model spójnego, zdecentralizowanego zarządzania sieciowego, z możliwością bieżącego śledzenia i oceniania postępów, a także korygowania stosowanego podejścia.

Zarządzanie regionem jako organizacją przedsiębiorczą jest wyzwaniem dla regionalnych i lokalnych władz, któremu warto stawiać czoło w imię podnoszenia konkurencyjności i elastycznego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia w czasach, w których jedyną pewną rzeczą jest zmiana.

Bibliografia:

1. Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, www.araw.pl, dostęp dn. 09.05.2012.
2. Banaszyk B., *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
3. Bendell T., Boulter L., *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
4. Bosma N., Schutjens V., *Patterns of promising entrepreneurial activity in European regions*, "Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie", vol. 98, no. 5, 2007.
5. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 39-40.
6. Dolina Zielawy, <http://www.dolinazielawy.pl/>, dostęp dn. 07.05.2012.
7. Domański R., *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, PWN, Warszawa 2006.
8. Doz Y.L., Kosonen M., *Fast Strategy*, Wharton School Publishing, London 2008.
9. Doz Y.L., Kosonen M., *Nowy układ na szczycie*, „Harvard Business Review Polska”, 2/2009, s. 14-15, 106-111, 114-115.
10. Eurokreator s.c., PwC Polska Sp. z o.o., *Analiza trendów rozwojowych i podejmowanych partnerskich inicjatyw i projektów*. Przygotowanie do planowania i zarządzania zmianą gospodarczą w województwie małopolskim, seria raportów dla regionów woj. małopolskiego, powstałych w ramach realizacji projektu *Czas na zmiany*, PO KL 2007–2013, działanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, Warszawa 2011, <http://www.cnz.eurokreator.eu/publikacje/>.
11. Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J., *Kurs na innowacje – Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Raport Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej 2012, s. 97.
12. *Gospodarka regionalna i lokalna*, Strzelecki Z. (red.), PWN, Warszawa 2008, s. 36.
13. *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce. Czynniki i bariery*, Strzelecki Z. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 49.
14. Ibata-Arens K., *The Kyoto model of innovation and entrepreneurship: regional innovation systems and cluster culture*, "Prometheus", vol. 26, no. 1, 2008.
15. Jelonek W., Tyszka K., *Koncepcje rozwoju lokalnego*, Scholar, Warszawa 2005.
16. Johansson A.W., *Regional development by means of broadened entrepreneurship*, "European Planning Studies", vol. 17, no. 8, 2009.
17. Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11.
18. Kotler P., Casoline J.A., *Chaos. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, Amacom, New York 2008.
19. Kotter J.P., *Sens pośpiechu. Mobilizacja w Erze Turbulencji*, Harvard Business Press, Warszawa 2010.
20. *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Kuciński K. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
21. Obój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
22. Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J., *What kind of regional development and for whom?*, "Regional Studies", vol. 41:9, 2007.
23. *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Kuciński K. (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 42, 48, 68, 72.
24. Scott A.J., *Regions and the World Economy. The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*, Oxford University Press, Oxford 2000.
25. *Strategie i plany urzędu miejskiego w Gliwicach*, <http://www.um.gliwice.pl/bip/index.php?id=641/1>.
26. Swianiewicz P., Łakomska J., *Władze samorządowe wobec lokalnego rozwoju gospodarczego. Które polityki są skuteczne?*, „Samorząd Terytorialny”, 6/2004, s. 14-33.
27. Szromik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
28. Wall R., *The relational economy: geographies of knowing and learning*, "Regional Studies", 46:2, 2012.
29. *Wrocław miastem o największym przyroście zatrudnienia w sektorze usług biznesowych*, www.araw.pl.
30. *Wrocławski System Informacji Przestrzennej*, www.wrosip.pl, dostęp dn. 09.05.2012.
31. Zybala A., *Siła partnerstwa. Jak partnerstwa społeczne pomagają lokalnym środowiskom pokonywać problemy i sprostać wyzwaniom przyszłości*, CPS „Dialog”, Warszawa 2007.