

# Michał Flieger

---

## Źródła przewagi konkurencyjnej gmin warunkujące rozwój gospodarki lokalnej : studium przypadku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 58, 361-373

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MICHAŁ FLIEGER*

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  
m.flieger@wp.pl

### **ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ GMIN WARUNKUJĄCE ROZWÓJ GOSPODARKI LOKALNEJ – STUDIUM PRZYPADKU**

#### **Wprowadzenie**

Gminy, podobnie jak przedsiębiorstwa, podlegają obecnie zasadom gry konkurencyjnej, w której walczą o przyciągnięcie na swój teren przedsiębiorstw lub zachęcając przedsiębiorców lokalnych do dalszego inwestowania na ich terenie<sup>1</sup>. W swej działalności stosują rozmaite instrumenty prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tym samym sterując rozwojem lokalnym w obszarze gospodarczym oraz wpływając na podmioty gospodarcze prowadzące działalność na danym obszarze w celu poprawy warunków ich działania i zapewnienia maksymalnej aktywności gospodarczej tych podmiotów<sup>2</sup>. Fakt ten ma duże znaczenie dla rozwoju lokalnego, ponieważ wskazuje na rolę gminy w stymulowaniu rozwoju między innymi poprzez wspieranie przedsiębiorczości lokalnej<sup>3</sup>. Wybór polityki w zakresie wspierania przedsiębiorczości może zatem skutkować różnym poziomem i tempem rozwoju lokalnego, będąc z jednej strony szansą na szybki rozwój w przypadku trafnej polityki gminy i zagrożeniem z drugiej, wtedy gdy gmina podejmie niewłaściwe decyzje związane z wykorzystaniem dostępnych zasobów i zastosowaniem określonych instrumentów. Może to na długi okres zatrzymać

---

<sup>1</sup> R. Broł, *Rozwój miasta*, w: *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 192.

<sup>2</sup> R. Broł, *op.cit.*, s. 196.

<sup>3</sup> A. Zalewski, *Ekonomika rozwoju lokalnego*, w: *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, red. M. Majchrzak, A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 22.

rozwój gminy i spowodować daleko idące zmiany w strukturze zasobów gminy. Także pozycja konkurencyjna gminy może ulec pogorszeniu, co w przyszłości skutkować może koniecznością ponoszenia daleko większych kosztów na poprawę sytuacji.<sup>4</sup>

Celem niniejszego referatu jest odpowiedź na następujące pytania: jakie instrumenty służące do budowy przewagi konkurencyjnej stosowane są przez gminy, które osiągnęły sukces w stymulowaniu rozwoju gospodarki lokalnej, oraz jak instrumenty te oceniane są przez lokalnych przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą na terenie tych gmin. Aby odpowiedzieć na powyższe pytanie, autor niniejszego referatu przeprowadził szczegółowe badania w postaci wywiadu ustrukturalizowanego w dwóch gminach: Tarnowo Podgórne oraz Śrem, oraz w dwudziestu przedsiębiorstwach różnej wielkości i różnych branż prowadzących swoją działalność na terenie tych gmin. Gminy Tarnowo Podgórne i Śrem zostały wybrane do badania jako wysoko rozwinięte gospodarczo na podstawie takich mierników jak: stopa bezrobocia, wskaźnik zatrudnienia, liczba działających podmiotów gospodarczych oraz dochody własne gminy w przeliczeniu na jednego mieszkańca<sup>5</sup>.

Badania te pozwoliły na wskazanie instrumentów, które są najbardziej skuteczne dla budowy przewagi konkurencyjnej współczesnych gmin, ponieważ stosowane są z powodzeniem przez wysoko rozwinięte gminy, a także zostały wysoko ocenione przez przedsiębiorców lokalnych. Dodatkowo badania pozwoliły na wskazanie instrumentów mniej skutecznych, co pozwoliło na sformułowanie zaleceń dotyczących tego, na jakie działania gminy powinny kłaść nacisk w pierwszej kolejności. Wiedza ta może przyczynić się do wzrostu efektywności działań gmin w prowadzonej walce konkurencyjnej.

## **1. Instrumenty finansowe stosowane do budowy przewagi konkurencyjnej w badanych gminach**

### ***1.1. Instrumenty dochodowe***

Gmina Tarnowo Podgórne stosuje stawki podatków niższe od maksymalnych w zakresie podatku od nieruchomości, podatku od środków transportowych oraz podatku rolnego<sup>6</sup>. Dodatkowo, gmina stosuje ulgi i zwolnienia podatkowe na zasadzie uznaniowości, co oznacza, że przedsiębiorcy zwracają się do gminy z indywidualnymi prośbami o zastosowanie ulg w zakresie podatku od nieruchomości

---

<sup>4</sup> A. Zalewski, *op. cit.*, s. 32.

<sup>5</sup> Dane pochodzą z baz internetowych oraz bezpośrednio z badanych gmin.

<sup>6</sup> Uchwała nr XXIV/139/2003 Rady Gminy Tarnowo Podgórne.

i podatku od środków transportowych. W uzasadnionych przypadkach ulgi takie są stosowane. Zazwyczaj dotyczy to przedsiębiorstw nowych, tworzących nowe miejsca pracy na terenie gminy lub przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej.

Podobnie sytuacja przedstawia się w gminie Śrem, która stosuje stawki podatków niższe od maksymalnych w zakresie podatku od nieruchomości oraz podatku od środków transportowych. Gmina Śrem szeroko stosuje zwolnienia od podatku od nieruchomości dla przedsiębiorców na terenie gminy z tytułu utworzenia nowych miejsc pracy.<sup>7</sup> Uchwała zwalnia od podatku od nieruchomości budynki i grunty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej innej niż rolnicza lub leśna przez podatnika tworzącego nowe miejsca pracy. Ponadto od podatku od nieruchomości zwolnieni są przedsiębiorcy, którzy prowadzą działalność gospodarczą w obrębie Śremskiego Parku Inwestycyjnego.<sup>8</sup> Gmina podjęła też uchwałę w sprawie zwolnienia od podatku od środków transportowych z tytułu utworzenia nowych miejsc pracy w wysokości odpowiadającej zwolnieniom w podatku od nieruchomości z tego samego tytułu.<sup>9</sup>

## **1.2. Instrumenty wydatkowe**

Do podstawowych inwestycji zrealizowanych w ciągu ostatnich pięciu lat gmina Tarnowo Podgórne zalicza ukończoną budowę kanalizacji sanitarnej, oczyszczalnię ścieków oraz budowę dróg gminnych. Do inwestycji bieżących, które zdaniem gminy wpłynęły na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej, zaliczyć należy budowę kanalizacji deszczowej.

Do podstawowych inwestycji wpływających na rozwój przedsiębiorczości gmina Śrem zaliczyła budowę dróg na terenach inwestycyjnych, budowę linii energetycznych oraz uzbrojenie Śremskiego Parku Inwestycyjnego, który jest inwestycją wykonywaną również obecnie. Do inwestycji bieżących poprawiających warunki prowadzenia działalności gospodarczej na terenie gminy Śrem, oprócz parku inwestycyjnego zalicza się budowę kanalizacji terenów wiejskich oraz inwestycje drogowe. Wskaźnik osób korzystających z kanalizacji sanitarnej na terenie gminy Śrem wynosi 97%.

Należy zaznaczyć, że gmina Tarnowo Podgórne dokonała większości kluczowych inwestycji w latach poprzedzających okres badawczy, stąd takie instrumenty jak uzbrojenie parku inwestycyjnego nie zostały w ankiecie odnotowane. W okresie ostatnich pięciu lat gmina Tarnowo Podgórne koncentrowała się jedynie na poprawie jakości nawierzchni drogowych oraz dokonała inwestycji kluczowej w postaci

---

<sup>7</sup> Uchwała nr 24/III/02 Rady Miejskiej w Śremie.

<sup>8</sup> Uchwała nr 102/XIII/03 Rady Miejskiej w Śremie.

<sup>9</sup> Uchwała nr 101/XIII/03 Rady Miejskiej w Śremie.

budowy oczyszczalni ścieków. Inaczej przedstawia się sytuacja w gminie Śrem. Szybki rozwój tej gminy w ostatnim okresie pod względem gospodarczym spowodowany został między innymi aktywnym stosowaniem takich instrumentów inwestycyjnych wspierania przedsiębiorczości jak budowa dróg gminnych, linii energetycznych oraz przede wszystkim uzbrojenie parku inwestycyjnego, co sprzyjało nowym inwestycjom na terenie gminy.

## **2. Instrumenty niefinansowe stosowane do budowy przewagi konkurencyjnej w badanych gminach**

### **2.1. Promocja gminy i regionu**

Gmina Tarnowo Podgórne w badanym okresie prowadziła szeroko zakrojone działania promocyjne. Do podstawowych gmina zaliczyła wydawanie opracowań tematycznych dotyczących sytuacji gospodarczej na terenie gminy i możliwości inwestowania, folderów oraz ulotek. Gmina zlecała wykonanie upominków oraz prezentacji multimedialnych dla przedsiębiorców, którzy odwiedzali gminę. Prezentacje multimedialne miały za zadanie przedstawienie gminy i jej walorów inwestycyjnych. W badanym okresie gmina zamieszczała w prasie lokalnej i ogólnokrajowej szereg artykułów i wkładek promocyjnych. Prowadzona jest również promocja internetowa gminy.

W swoich działaniach promocyjnych gmina korzystała z usług firm zewnętrznych w zakresie druku i przygotowania technicznego materiałów promocyjnych. Nie korzystano z usług firm doradczych w zakresie formy promocji. Głównymi adresatami promocji gminy Tarnowo Podgórne są potencjalni inwestorzy krajowi i zagraniczni, a w Urzędzie Gminy zatrudniona jest osoba odpowiedzialna za promocję przedsiębiorczości i udzielanie wszelkich informacji związanych z tym tematem. Gmina nie posiada programu wspierania promocji produktów lokalnych.

Gmina Śrem, podobnie jak gmina Tarnowo Podgórne, aktywnie wykorzystuje promocję gminy jako instrument wspierania przedsiębiorczości. Do głównych działań promocyjnych zaliczyć można przygotowanie i druk wydawnictw regionalnych o charakterze informacyjnym i inwestycyjnym, mapy stref i terenów pod inwestycje, foldery, udział w targach inwestycyjnych w kraju i za granicą, udział w międzynarodowym forum gospodarczym, organizację spotkań informacyjnych z inwestorami. Należy zaznaczyć, że w ostatnich dwóch latach badanego okresu gmina Śrem zintensyfikowała swoje działania promocyjne w kierunku przyciągnięcia inwestorów zagranicznych i jak wynika z rozmów z władzami gminy, pierwsze inwestycje pojawiły się już na terenie gminy. Działania te pociągnęły za sobą jednak znaczny wzrost wydatków na promocję w tym okresie.

Gmina Śrem korzysta w swoich działaniach promocyjnych z usług firm zewnętrznych w zakresie przygotowania technicznego i druku materiałów promocyjnych. Nie korzysta jednak z doradztwa firm konsultingowych w zakresie kreowania kampanii promocyjnych. Główni adresaci działań promocyjnych gminy to przede wszystkim inwestorzy zewnętrzni krajowi i zagraniczni, nie prowadzący do tej pory działalności na terenie gminy. Gmina jednak kieruje swe działania również do przedsiębiorstw lokalnych, organizując wspólnie działania promocyjne. Dotyczy to przede wszystkim ścisłej współpracy gminy Śrem z Siecią Konsularną RP, gdzie zamieszczana jest dokładna oferta inwestycyjna gminy, jako tzw. Narodowa Oferta Inwestycyjna. Gmina przygotowała także materiały niezbędne do zamieszczenia informacji i oferty gminy w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, co ma ułatwić kontakt z gminą inwestorom zewnętrznym, poszukującym lokalizacji dla swoich inwestycji na terenie Polski. Gmina Śrem posiada opracowany program wspierania promocji lokalnych produktów. Gmina posiada również wyodrębnioną jednostkę do spraw wspierania przedsiębiorczości w urzędzie gminy, w której zatrudnienie znalazło pięć osób.

## ***2.2. Relacje między działalnością gospodarczą badanych gmin a działalnością przedsiębiorstw sektora prywatnego***

Gmina Tarnowo Podgórne posiada na swoim terenie dwie spółki z dominującym udziałem gminy. Pierwsza z nich to „Transport Publiczny BUS” sp. z o.o., powstała w 1999 roku i zatrudniająca 54 osoby. Spółka jest w 100% własnością gminy i do jej zadań należy organizacja lokalnego transportu autobusowego umożliwiającego sprawne połączenia na terenie gminy oraz pomiędzy gminą i miastem Poznań. Druga spółka, która jest w 100% własnością gminy to powstałe w 2001 roku przedsiębiorstwo komunalne zatrudniająca 48 osób. Spółka jest zakładem komunalnym odpowiedzialnym za wywóz śmieci, sprzątanie ulic i utrzymanie zieleni.

W okresie badawczym gmina Tarnowo Podgórne kupowała od firm lokalnych jedynie usługi budowlane, przy czym działalność ta miała zdecydowanie tendencję spadkową. W okresie badawczym na terenie gminy nie sprywatyzowano żadnych przedsiębiorstw komunalnych. Ceny usług komunalnych ustalane są na poziomie zapewniającym samofinansowanie rozwoju poprzez zastosowanie odrębnej kalkulacji kosztów jednostkowych dla różnych grup odbiorców.

Na terenie gminy Śrem działają trzy przedsiębiorstwa, które są w całości własnością gminy. Przedsiębiorstwo Wodno-Kanalizacyjne, które powstało w 1997 roku i które działa w formie sp. z o.o., zatrudnia 88 osób. Drugą spółką będącą własnością gminy jest Towarzystwo Budownictwa Społecznego TBS sp. z o.o., które powstało w 1994 roku i zatrudnia 23 osoby. Gmina Śrem posiada także

Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej, powstałe w 1996 roku, działające w formie spółki z o.o. i zatrudniające 66 osób.

W badanym okresie gmina Śrem kupowała od firm lokalnych szereg usług. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy komunikację miejską, gdzie wydatki gminy wykazywały zdecydowaną tendencję wzrostową. Gmina zleca również przedsiębiorcom lokalnym usługi w zakresie przewozów szkolnych. Dodatkowo gmina kupuje od przedsiębiorców lokalnych usługi budowlane, poligraficzne oraz doradcze, szczególnie przy tworzeniu strategii gminy i innych dokumentów o charakterze strategicznym.<sup>10</sup> Od 1990 roku na terenie gminy sprywatyzowano dwa przedsiębiorstwa komunalne: Kombinat Budownictwa Ogólnego przekształcony w spółkę pracowniczą w 1993 roku oraz Państwowy Ośrodek Maszynowy, którego części majątku sprzedane zostały pracownikom i firmom zewnętrznym. Gmina Śrem ustala ceny usług komunalnych na poziomie zapewniającym samofinansowanie rozwoju.

### ***2.3. Wpływ gospodarowania mieniem na działalność przedsiębiorstw prywatnych w badanych gminach***

Gmina Tarnowo Podgórne w badanym okresie w sposób aktywny dokonywała sprzedaży części swego majątku przedsiębiorcom. Sprzedaż ta dotyczyła gruntów pod aktywizację gospodarczą. Gmina ta regularnie nabywa grunty w celu ich scalania, zbrojenia i podziału zgodnie z planem zagospodarowania przestrzennego, w ten sposób przygotowując tereny pod rozwój gospodarczy. Gmina oddaje również tereny w użytkowanie wieczyste. Gmina posiada szczegółową strategię zarządzania mieniem gminy; wyodrębnione są elementy majątku, które mogą być sprzedane przedsiębiorcom i sprzedaż ta jest prowadzona na bieżąco. Gmina nie posiada jednak polityki czynszowej najmu, dzierżawy oraz użyczenia.

W badanym okresie gmina Tarnowo Podgórne wносиła mienie do spółek komunalnych, które są jej własnością. Dotyczy to przekazania autobusów firmie przewozowej oraz oczyszczalni ścieków, sieci kanalizacyjnych oraz wodociągowych przedsiębiorstwu komunalnemu. Plan zagospodarowania przestrzennego na terenie gminy Tarnowo Podgórne stworzony został w 1998 roku ze szczególnym uwzględnieniem wspierania przedsiębiorczości. Gmina posiada bazy danych dotyczących nieruchomości na terenie gminy, z których skorzystać mogą przedsiębiorcy zainteresowani podjęciem działalności. Ponadto istnieją szczegółowo określone zasady zbywania, nabywania, zamiany i obciążania nieruchomości określone uchwałą rady gminy w 1998 roku, co sprzyja unikaniu podejmowania decyzji na zasadzie uznaniowości.

---

<sup>10</sup> Np. studium wykonalności w przypadku składania wniosków o przyznanie środków strukturalnych Unii Europejskiej.

Również gmina Śrem w badanym okresie aktywnie sprzedawała swój majątek, głównie lokale komunalne oraz nieruchomości pod mieszkalnictwo i działalność gospodarczą. Gmina w badanym okresie dokonywała nabywania gruntów celem ich scalenia, zbrojenia i podziału zgodnie z planem zagospodarowania przestrzennego, a następnie sprzedawała przedsiębiorcom. Gmina Śrem posiada strategię zarządzania mieniem w odniesieniu do zasobu mieszkaniowego gminy. Sporadycznie na terenie gminy grunty oddawane są w użytkowanie wieczyste, dominuje bowiem ich sprzedaż.

Gmina Śrem ma opracowaną politykę czynszową najmu, dzierżawy oraz użyczenia od roku 1998. W badanym okresie gmina przekazywała do spółek mienie w postaci gruntów. Dotyczyło to spółki komunalnej TBS, która grunty te wykorzystywała pod budownictwo mieszkaniowe. Gmina przekazała też sieć kanalizacyjną spółce w 100% należącej do gminy. Na terenie gminy dominowała prywatyzacja likwidacyjna, przeprowadzana na rzecz pracowników upadłej firmy oraz inwestorów zewnętrznych, jednak jak wspomniano w poprzednim punkcie, prywatyzacja dotyczyła jedynie dwóch firm państwowych z terenu gminy od roku 1990.

Gmina Śrem opracowała plan zagospodarowania przestrzennego z uwzględnieniem wspierania przedsiębiorczości w 1992 roku. Plan ten jest zmieniany w zależności od potrzeb. Gmina posiada również bazy danych dotyczące nieruchomości, w skład których wchodzi pełny rejestr nieruchomości wraz z mapami i prezentacjami multimedialnymi. Na terenie gminy obowiązują szczegółowo określone zasady zbywania, nabywania, zamiany i obciążania nieruchomości, które uchwalone zostały w 1998 roku decyzją rady gminy.

#### **2.4. Lokalne strategie rozwoju gospodarczego**

Gmina Tarnowo Podgórne posiada opracowaną strategię rozwoju gminy, określającą podstawowe kierunki rozwoju i działania. Ponadto gmina posiada odrębną strategię rozwoju gospodarczego, w której skoncentrowano się nad niezbędnymi działaniami koniecznymi do wsparcia rozwoju na terenie gminy. Obie strategie uzupełniają się wzajemnie, tworząc spójny obraz bieżącego i przyszłego rozwoju gminy. Na podstawie tych strategii gmina opracowała wieloletni plan inwestycyjny, który jest poniekąd praktyczną realizacją zapisów strategii rozwoju gminy i strategii rozwoju gospodarczego.

Opracowane strategie w gminie Tarnowo Podgórne są traktowane w sposób elastyczny, co oznacza dokonywanie bieżącej analizy i dopasowania strategii do zmieniających się potrzeb. Gmina organizuje cykliczne spotkania z przedsiębiorcami w celu poznania ich oczekiwań, stąd ma możliwość dostosowania działań gminy do wymagań przedsiębiorców. Strategie gminy Tarnowo Podgórne tworzone były z udziałem liderów lokalnych, co nie tylko umożliwiło gminie sprostanie wymogom przedsiębiorców, ale spowodowało ich aktywne zaangażowanie w proces



tworzenia strategii. Podejście takie sprzyja identyfikacji przedsiębiorców z daną gminą i w związku z tym zwiększa prawdopodobieństwo satysfakcji przedsiębiorców z prowadzenia działalności na terenie danej gminy. Ponadto gmina tworzyła swą strategię we współpracy z gminami ościennymi oraz Agencją Rozwoju Regionalnego, co pozwoliło na wpisanie celów gminy w szerszy kontekst życia gospodarczego regionu. W wyniku takich działań powstał spójny plan działań gminy, pozostający w zgodzie z celami rozwojowymi gmin sąsiadujących.

Gmina Śrem nie posiadała w badanym okresie strategii rozwoju. Gmina jest obecnie na etapie jej tworzenia. W okresie badawczym gmina Śrem posiadała jednak strategię rozwoju gospodarczego oraz wieloletni plan inwestycyjny. Gmina dokonuje na bieżąco analizy i udoskonalania strategii rozwoju gospodarczego, na podstawie cyklicznie organizowanych spotkań z przedsiębiorcami lokalnymi, którzy zgłaszają swoje potrzeby względem działań gminy w tym zakresie. Raz do roku strategia ta jest analizowana fundamentalnie i w razie potrzeb udoskonalana. Strategia rozwoju gospodarczego tworzona była z udziałem przedsiębiorców lokalnych oraz we współpracy z gminami ościennymi w ramach Porozumienia Komunalnego gmin zrzeszonych w Unii Gospodarczej Miast Regionu Śremskiego.

### ***2.5. Tworzenie klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości oraz specyficzne formy wspierania przedsiębiorczości***

Gmina Tarnowo Podgórne prowadzi spotkania i dyskusje okresowe z przedsiębiorcami na temat kierunków rozwoju gminy i efektywności realizacji strategii rozwoju gospodarczego od 1997 roku. Na terenie gminy nie stworzono szybkich ścieżek dla projektów inwestycyjnych ani innych specjalnych udogodnień administracyjnych. Urzędnicy gminy szkolą się w sposób ustawiczny przy wykorzystaniu zakresu szkoleń oferowanych przez firmy zewnętrzne. Polityka ośrodka pomocy społecznej jest liberalna, a polityka czynszowa i podatkowa gminy określona została w ankiecie jako stabilna. Przedsiębiorcy mają ułatwiony dostęp do infrastruktury technicznej znajdującej się na terenie gminy. Gmina nie współpracuje z innymi instytucjami i organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość.

Gmina Tarnowo Podgórne dysponuje informacjami, na jakiego rodzaju kwalifikacje występuje największe zapotrzebowanie ze strony lokalnych przedsiębiorców, jednak gmina nie organizuje szkoleń podnoszących kwalifikacje i ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej. Gmina nie finansuje także ośrodków doradczych dla firm i na jej terenie nie znajdują się żadne placówki badawcze. Gmina nie zorganizowała także inkubatora, parku technologicznego, ośrodka doradczo-szkoleniowego ani agencji rozwoju lokalnego.

Gmina Śrem prowadzi spotkania i dyskusje okresowe z przedsiębiorcami na temat kierunków rozwoju gminy i efektywności realizacji strategii rozwoju gospodarczego od 1993 roku, a przedsiębiorcy w spotkaniach tych uczestniczą chętnie.

Spotkania te zdaniem gminy nie są łatwe, ponieważ często dominują sprzeczne interesy, ale pozwalają na określenie obrazu całości i pożądaných kierunków rozwoju. W gminie funkcjonują szybkie ścieżki dla projektów inwestycyjnych i inne udogodnienia inwestycyjne, polegające na całkowitym zaangażowaniu pracowników gminy w pomoc w realizacji projektu i osobistych interwencjach burmistrza w urzędach itp. Ponadto gmina blisko współpracuje z urzędem skarbowym, który jako przyjazny dla przedsiębiorców znacząco wpływa na poprawę klimatu inwestycyjnego w gminie. Urzędnicy gminy Śrem kształcą się w sposób ustawiczny w szerokim zakresie tematycznym, korzystając z firm zewnętrznych oferujących usługi w tym zakresie.

Polityka czynszowa oraz podatkowa gminy jest stabilna, natomiast gmina oceniła politykę ośrodka pomocy społecznej jako liberalną. Przedsiębiorcy na terenie gminy mają ułatwiony dostęp do infrastruktury technicznej. Gmina współpracuje z innymi instytucjami i organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość. Współpraca ta polega m.in. na wspólnym udziale w targach polskich i zagranicznych.

Gmina Śrem dysponuje informacjami na temat rodzaju kwalifikacji, na które występuje największe zapotrzebowanie ze strony lokalnych przedsiębiorców i organizuje szkolenia podnoszące kwalifikacje mieszkańców i ułatwiające prowadzenie działalności gospodarczej. Gmina finansuje też ośrodki doradcze dla firm, w postaci Śremskiego Ośrodka Wspierania Małej Przedsiębiorczości. Na terenie gminy znajdują się placówki badawcze Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, z którymi gmina ściśle współpracuje i które w części są finansowane przez gminę. Funkcjonujące na terenie gminy Laboratorium Półprzewodników Organicznych oraz Materiałów i Fizykochemii umożliwiły gminie nawiązanie kontaktów z firmami zagranicznymi współpracującymi z laboratoriami, które poczyniły inwestycje na jej terenie. Gmina organizuje wspólne wyjazdy na targi, konferencje naukowe oraz spotkania z inwestorami. W gminie Śrem działa Śremski Park Inwestycyjny, na którego terenie obowiązuje pięcioletni okres zwolnienia z opłat podatkowych. W gminie funkcjonuje też agencja rozwoju lokalnego w postaci Unii Gospodarczej Miast Regionu Śremskiego, której celem jest promowanie rozwoju gmin wchodzących w skład Unii.

### **3. Ocena źródeł budowy przewagi konkurencyjnej gminy przez przedsiębiorców lokalnych**

Ważnym celem przeprowadzonych badań była odpowiedź na pytanie, jak działania służące budowaniu przewagi konkurencyjnej w gminach są oceniane przez samych przedsiębiorców, czyli przez podmioty, do których są one skierowane. Ocena taka pozwala na wyłonienie działań najbardziej efektywnych oraz tych,

które mają dla przedsiębiorców mniejsze znaczenie<sup>11</sup>. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiają tabele 1 i 2.

Tabela 1

Ocena finansowych instrumentów wspierania przedsiębiorczości przez przedsiębiorstwa z terenu gminy Tarnowo Podgórne

Lp.	Nazwa instrumentu	Średnia ocen Tarnowo Podg.	Średnia ocen Śrem	Średnia ocen Tarnowo+Śrem
1	Ulgi i zwolnienia w podatkach od nieruchomości	4	5	<b>4,5</b>
2	Uzbrojenie terenu pod działalność gospodarczą	3,6	5,3	<b>4,4</b>
3	Stawki podatków od nieruchomości niższe od maksymalnych	3,3	4,6	<b>3,9</b>
4	Inwestycje drogowe	3,6	4,0	<b>3,8</b>
5	Współpraca gospodarcza gminy z podmiotami lokalnymi przy realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych	4	3,6	<b>3,8</b>
6	Ulgi i zwolnienia w podatkach od środków transportowych	2,3	4,3	<b>3,3</b>
7	Stawki podatków od środków transportowych niższe od maksymalnych	2,3	4,3	<b>3,3</b>
8	Budowa oczyszczalni ścieków	2,3	4	<b>3,1</b>
9	Budowa kanalizacji	2,6	3,6	<b>3,1</b>
10	Inwestycje oświatowe	2	2,6	<b>2,3</b>
11	Ulgi i zwolnienia w podatku leśnym	1	2,3	<b>1,6</b>
12	Ulgi i zwolnienia w podatku rolnym	1	2,3	<b>1,6</b>
13	Stawki podatku leśnego niższe od maksymalnych	1	2,3	<b>1,6</b>
14	Stawki podatku rolnego niższe od maksymalnych	1	2,3	<b>1,6</b>

Źródło: badania własne.

<sup>11</sup> Przedsiębiorstwa oceniały instrumenty w skali od 1 (najmniej skuteczny) do 6 (najbardziej skuteczny).

Tabela 2

## Ocena niefinansowych instrumentów wspierania przedsiębiorczości przez przedsiębiorstwa z terenu badanych gmin

Lp.	Nazwa instrumentu	Średnia ocen Tarnowo	Średnia ocen Śrem	Średnia ocen Tarn.+Śrem
1	Otwartość gminy na nowe projekty inwestycyjne	5	3,6	<b>4,3</b>
2	Stabilność polityki podatkowej gminy	4,3	4,3	<b>4,3</b>
3	Stworzenie w gminie szybkich ścieżek dla projektów inwestycyjnych	4,6	3,6	<b>4,1</b>
4	Ułatwiony dostęp do infrastruktury technicznej	3,6	3,6	<b>3,6</b>
5	Możliwość udziału lokalnych przedsiębiorców w wyznaczeniu kierunków rozwoju gminy	3,3	4	<b>3,6</b>
6	Stabilna polityka czynszowa gminy	3	4,3	<b>3,6</b>
7	Opracowana strategia rozwoju i strategia rozwoju gospodarczego gminy	3	4	<b>3,5</b>
8	Program wspierania promocji lokalnych produktów	2	5	<b>3,5</b>
9	Nabywanie przez gminę gruntów w celu ich scalania, zbrojenia i podziału	3,3	3,6	<b>3,4</b>
10	Opracowany wieloletni plan inwestycyjny	3,3	3,6	<b>3,4</b>
11	Promocja gminy	2,6	4,3	<b>3,4</b>
12	Sprzedaż majątku gminnego w postaci gruntów	2,3	4,6	<b>3,4</b>
13	Sprawny system gminny gromadzenia i zarządzania informacjami pomocnymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem	3	3,6	<b>3,3</b>
14	Opracowany przez gminę program pomocy dla małych firm	2,3	4,3	<b>3,3</b>
15	Gminne bazy danych dotyczące nieruchomości	3,6	2,6	<b>3,1</b>
16	Wyodrębniona jednostka ds. obsługi inwestorów zewnętrznych	2,6	3,6	<b>3,1</b>
17	Ceny usług komunalnych na poziomie zapewniającym samofinansowanie rozwoju	2,6	3,6	<b>3,1</b>
18	Zakup przez gminę usług od lokalnych firm	3	3	<b>3</b>
19	Wyodrębniona jednostka ds. promocji przedsiębiorczości	2	3,6	<b>2,8</b>
20	Prywatyzacja przedsiębiorstw komunalnych	2	3,6	<b>2,8</b>
21	Oddawanie przez gminę gruntów w użytkowanie wieczyste	2	3,6	<b>2,8</b>
22	Istnienie na terenie gminy parków technologicznych	2,3	3	<b>2,6</b>
23	Opracowana strategia zarządzania mieniem gminy	2	3	<b>2,5</b>
24	Istnienie na terenie gminy inkubatorów przedsiębiorczości	2	3	<b>2,5</b>
25	Zaangażowanie gminy w przedsięwzięcia typu venture-capital	2	3	<b>2,5</b>
26	Istnienie na terenie gminy agencji rozwoju lokalnego	2,3	2,6	<b>2,4</b>
27	Sprzedaż majątku gminnego w postaci budynków	2	2,6	<b>2,3</b>
28	Aktywny udział gminy w szkoleniach dla przedsiębiorców oraz bezrobotnych	2	2,6	<b>2,3</b>
29	Istnienie na terenie gminy ośrodków doradczo-szkoleniowych	2	2,6	<b>2,3</b>
30	Gminny fundusz gwarancyjny	2	2,6	<b>2,3</b>
31	Organizowanie przez gminę konkursów na najlepszy produkt, firmę i przedsiębiorstwo	2	2,6	<b>2,3</b>
32	Wnoszenie przez gminę mienia do spółek	2	2,3	<b>2,1</b>
33	Organizowanie przez gminę wycieczek zagranicznych dla przedsiębiorców lokalnych	2	1,3	<b>1,6</b>

Źródło: badania własne

Jak pokazują wyniki zawarte w tabelach 1 i 2 sposoby budowy przewagi konkurencyjnej przez gminy są oceniane na zróżnicowanym poziomie. Do najskuteczniejszych działań zaliczamy ulgi i zwolnienia w podatkach od nieruchomości, uzbrojenie terenu pod działalność gospodarczą, otwartość gminy na nowe projekty inwestycyjne, stabilność polityki podatkowej gminy oraz stworzenie w gminie szybkich ścieżek dla projektów inwestycyjnych. Wymienione instrumenty otrzymały oceny średnie powyżej 4 pkt. Do instrumentów najmniej efektywnych zaliczyć należy ulgi i obniżanie stawek w podatku leśnym oraz rolnym oraz organizowanie przez gminę wycieczek zagranicznych dla przedsiębiorców lokalnych.

### **Podsumowanie**

Współcześnie gminy mają do dyspozycji wiele instrumentów, którymi mogą budować swoją przewagę konkurencyjną. Biorąc jednak pod uwagę ograniczone zasoby, stoją one przed koniecznością wyboru tych działań, które w najbardziej efektywny sposób przyczynią się do zbudowania przewagi nad rywalami i w efekcie doprowadzą do dynamicznego rozwoju gospodarczego oraz społecznego danego regionu.

Badania pokazały, że istnieją instrumenty, które zastosowane zostały z powodzeniem przez gminy wysoko rozwinięte. Należą do nich np. stawki podatków niższe od maksymalnych w zakresie podatku od nieruchomości, zastosowanie ulg w zakresie podatku od nieruchomości i podatku od środków transportowych, budowa dróg na terenach inwestycyjnych, rozbudowa parku inwestycyjnego oraz szereg instrumentów niefinansowych, np. odpowiednia promocja gminy, outsourcing usług, sprzedaż gruntów pod aktywizację gospodarczą, opracowana strategia rozwoju gminy oraz spotkania i dyskusje okresowe z przedsiębiorcami na temat kierunków rozwoju gminy i efektywności realizacji strategii rozwoju gospodarczego.

Znaczenie tych instrumentów potwierdzają badania oceny ich skuteczności wśród przedsiębiorców lokalnych. Można zatem stwierdzić, że spośród wielu możliwych działań, które gmina ma do dyspozycji, można z powodzeniem wyodrębnić grupę tych, które są szczególnie zalecane w procesie budowy przewagi konkurencyjnej współczesnych gmin. Wiedza o nich jest dla gmin niezbędna do zastosowania odpowiedniej strategii działań, która skutkować będzie przyspieszeniem rozwoju gospodarczego. Ewentualne zaniedbania i nietrafne wybory w tym zakresie mogą prowadzić do utraty wielu cennych inwestycji na terenie gminy i doprowadzić do jej zacofania rozwojowego.

---

**THE SOURCES OF GMINA COMPETITIVE ADVANTAGE INFLUENCING  
THE DEVELOPMENT OF LOCAL ECONOMY – FIELD RESEARCH****Summary**

Currently gminas are in the middle of competitive fight with one another to attract new companies on their area or to encourage existing firms to invest and develop themselves locally. In this process of bringing companies in gminas may use a range of instruments. To use these instruments successfully, the knowledge as for their effectiveness is necessary. The article examines two well developed gminas and answers the question what instruments they have implemented to be successful. Moreover, the companies operating in these gminas have been asked to evaluate the instruments as for their influence on their business decisions. Thus, the set of most efficient instruments has been indicated, eg. tax preferences, infrastructure investments and gminas promotion.

*Translated by Michał Flieger*