

Kluczowe czynniki sukcesu Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej w świetle badań pierwotnych

**Magdalena Kowalczyk, Katarzyna Mikurenda,
Małgorzata Spsychalska***

Streszczenie: *Cel* – Próba określenia pozycji strategicznej Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej w odniesieniu do badanych jednostek – gmin, przedsiębiorstw oraz dla całego regionu.

Metodologia badań – Na podstawie kwestionariuszy ankietowych przeprowadzono badania kluczowych czynników sukcesu dla gmin, przedsiębiorstw oraz całego regionu Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej.

Wynik – Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać obszary o istotnym potencjale rozwojowym Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej. Z jednej strony określono czynniki wewnątrz badanych organizacji, jak i w ich mikrootoczeniu, które znacząco podnoszą konkurencyjność badanego regionu. Z drugiej strony wyraźnie wyodrębniono słabości obszaru Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, na które autorki badań zwracają szczególną uwagę.

Wartość – Wnioski stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych badań zmierzających do ustalenia pozycji strategicznej Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej na tle Wielkopolski i całej Polski.

Słowa kluczowe: analiza kluczowych czynników sukcesu, gmina, przedsiębiorstwo, region

Wprowadzenie

Dużą szansą dla polskich przedsiębiorstw i gmin jest możliwość ubiegania się o środki w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, które w perspektywie finansowej na lata 2014–2020 są przeznaczone na realizację polityki innowacyjności oraz przedsiębiorczości. W tym właśnie zakresie przedmiotowe badania są szczególnie ważne, ponieważ w nowej perspektywie dla Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej przewidziana będzie specjalnie wyodrębniona pula środków finansowych do wykorzystania na wdrożenie zintegrowanej strategii dla regionu.

Celem niniejszego opracowania jest próba określenia pozycji strategicznej Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej z punktu widzenia badanych jednostek (gmin, przedsiębiorstw), a także dla całego regionu, wskazanie atutów i słabości badanych jednostek oraz możliwych

* dr Magdalena Kowalczyk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu, Nowy Świat 4, 62-800 Kalisz, e-mail:madlene13@wp.pl; dr Katarzyna Mikurenda, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu, Nowy Świat 4, 62-800 Kalisz; mgr Małgorzata Spsychalska, Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu, Nowy Świat 4, 62-800 Kalisz.

kierunków rozwoju, ocen atrakcyjności inwestycyjnej regionu oraz identyfikacja czynników budujących przewagę konkurencyjną.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest strategia konkurencji, a podmiotami są gminy oraz przedsiębiorstwa wchodzące w skład Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej.

W badaniach zastosowano metodę analizy kluczowych czynników sukcesu dla regionu – jedną z metod analizy potencjału strategicznego. Przeprowadzone w ten sposób badania pozwoliły na ocenę pozycji strategicznej regionu.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono metodologię badań, druga zawiera charakterystykę Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, a ostatnia przedstawia wyniki przeprowadzonych badań oraz wnioski dla gmin, przedsiębiorstw i regionu.

1. Metodologia badań

W tradycyjnej ekonomii pojęcie konkurencyjności najczęściej odnosi się do przedsiębiorstwa i kierującego nim przedsiębiorcy. Regionu bezpośrednio nie można porównać do przedsiębiorstwa, jednak należy pamiętać, że te same czynniki, które kształtują zasady rządzące biznesem, określają także zdolności odnoszenia sukcesu przez innego typu organizacje. Podobnie jak przedsiębiorstwa prywatne, władze lokalne muszą reagować na zmiany w otoczeniu lokalnym. W związku z tym konkurencyjność regionu należy rozumieć jako zdolność do uzyskiwania przewagi nad innymi jednostkami terytorialnym (Kosiedowski 2009: 197).

Właśnie przez pryzmat wielkości i tempa rozwoju regionalnego oceniana jest efektywność polityki regionalnej. Pojęcie rozwoju regionalnego określa się jako proces wszelkich zmian zachodzących w regionie – transformacji czynników i zasobów regionalnych w dobra i usługi. Dalej jest to podstawa zmian w sposobie, poziomie i jakości życia mieszkańców regionu, a zatem również proces społeczny. Kolejnym elementem tego procesu jest postęp techniczny i technologiczny mający na celu pełne, racjonalne wykorzystywanie czynników i zasobów regionu. Jest to również proces wymiany między człowiekiem a środowiskiem, określane mianem rozwoju ekologicznego (*Gospodarka...* 2008: 197).

Rozwój lokalny jest procesem zależnym od stopnia uświadomienia przez społeczność lokalną swojej sytuacji w różnych jej aspektach, a także swoich możliwości w zakresie formułowania i rozwiązywania lokalnych problemów. Istotną cechą rozwoju lokalnego jest elastyczność, przejawiająca się w zdolności adaptacji podmiotów lokalnych do zmieniających się – zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych – warunków rozwoju (Brol 1998: 12–13).

Rozwój lokalny miasta, regionu jest niezwykle skomplikowanym procesem, dlatego stworzenie listy kluczowych czynników sukcesu jest procesem znaczenie dłuższym niż w przypadku przeprowadzania podobnej analizy dla przedsiębiorstwa.

Analizę kluczowych czynników sukcesu można zastosować z powodzeniem do badania potencjału strategicznego gminy (miejskiej, wiejskiej, miejsko-wiejskiej) czy w odniesieniu do całego regionu.

Tabela 1

Kluczowe czynniki sukcesu

Rodzaj czynnika	Charakterystyka czynnika
Czynniki twarde	innowacyjność przedsiębiorstw i lokalnej społeczności na wprowadzanie zmian:
	– poziom wdrażanych innowacji
	– społeczna mentalność i otwartość na zmiany
	kompetencje i jakość lokalnego kapitału ludzkiego:
	– podaż pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych
	– wykorzystanie kapitału ludzkiego na lokalnym rynku pracy
	korzystne położenie geograficzne, rozwój dróg i połączeń komunikacyjnych
	dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (fundusze unijne, preferencyjne kredyty bankowe)
	informacje na temat terenów, które są przeznaczone pod inwestycje w regionie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	wolne i dobrze wyposażone tereny inwestycyjne w regionie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	atrakcyjne ulgi i ułatwienia dla inwestorów (polityka władz lokalnych wobec przedsiębiorców)
	rynek zbytu na produkty, usługi wytwarzane w badanym regionie
	poziom konkurencji ze strony lokalnych podmiotów gospodarczych
	współpraca lokalnych podmiotów gospodarczych (na poziomie lokalnym, krajowym, międzynarodowym)
	rozwój infrastruktury na terenie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	obecny poziom i napływ inwestycji zagranicznych
	potencjał finansowy gminy – wielkość dochodów własnych (uwzględnienie wpływów z podatków i opłat lokalnych), udział w podatkach budżetu, subwencje, dotacje
	umiejętność wdrażania długofalowych strategicznych planów rozwoju (strategia rozwoju gminy, zaangażowanie lokalnych władz w jej rozwój
	poziom współpracy biznesu z B + R
	poziom współpracy instytucji okołobiznesowych z biznesem (kojarzenie partnerów krajowych i zagranicznych)
Czynniki miękkie	łatwy i szybki dostęp do informacji lokalnych dotyczących gospodarki, środowiska, edukacji, kultury, sportu, turystyki
	szybkość i elastyczność działania administracji lokalnej
	ogólny poziom promocji gminy, w tym gospodarczy wizerunek gminy jako inwestora
	stopień wypromowania lokalnych produktów i usług
	stopień promocji lokalnych przedsiębiorstw strategicznych dla regionu Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	organizacja targów lokalnych, która pozwala na przedstawienie oferty i promocję przedsiębiorstw, gmin z badanego regionu
	przychylność władz lokalnych wobec potencjalnych i obecnych inwestorów
	lokalny system zachęt podatkowych dla inwestorów
	społeczne zaangażowanie w problemy obszaru i nastawienie mieszkańców do inwestycji
	baza noclegowa na terenie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	baza rozrywkowa (np. kina, teatry) na terenie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	baza gastronomiczna na terenie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej
	baza naukowo-dydaktyczna (szkoły podstawowe, gimnazja, średnie, uczelnie wyższe, instytuty badawcze) na terenie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej

Źródło: opracowanie własne.

Kompletna lista kluczowych czynników sukcesu i ich analiza pozwala na wskazanie tych, które decydują o konkurencyjności i możliwościach rozwoju analizowanego obszaru oraz takich, które mogą stanowić potencjalne zagrożenia dla rozwoju regionu.

Przeprowadzone przez autorki badanie składało się z czterech etapów. W pierwszym etapie zostały wyselekcjonowane czynniki, które uznano za kluczowe czynniki sukcesu dla inwestorów z podziałem na miękkie i twarde (tab. 1).

Procedury wyłonienia Kluczowych Czynników Sukcesu dokonano po przeprowadzeniu konsultacji z przedstawicielami badanych jednostek administracji publicznej (gmin wchodzących w skład Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej), jedno-stek naukowych B + R (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego oraz Wydziału Uniwersytetu imienia Adama Mickiewicza w Kaliszu) oraz świata biznesu (dużych przedsiębiorstw z obszaru badanego regionu).

W drugim etapie poproszono respondentów o wyznaczenie hierarchii ważności tych czynników, porządkując je od najważniejszych do stosunkowo najmniej ważnych. Respondenci nadawali wagi od 1,0 do 3,0 (gdzie 1,0 oznaczał najmniej ważny czynnik, a 3,0 najważniejszy).

Natomiast w trzecim etapie poddano ocenie wskazane czynniki, które badane podmioty oceniali w skali od 1,0 do 5,0 (gdzie 5,0 oznaczało najwyższą ocenę, a 1,0 najniższą). W badaniu podjęto próbę zobiektywizowania uzyskanych wyników, przy założeniu, że uśrednienie wartości wag i ocen podanych przez wszystkich badanych pozwoli ustalić realny obraz analizowanych problemów. W ostatnim etapie sformułowano wnioski z przeprowadzonych badań i proponowane kierunki zmian dla Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej.

2. Charakterystyka Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej

Agglomeracja Kalisko-Ostrowska położona jest w południowo-wschodniej części województwa wielkopolskiego. W jej skład wchodzi dwa miasta: Kalisz i Ostrów Wielkopolski, dwa powiaty: kaliski i ostrowski, cztery gminy miejsko-wiejskie: Nowe Skalmierzyce, Odolanów, Raszków, Stawiszyn oraz gminy: Blizanów, Brzeziny, Ceków Kolonia, Godziesze Wielkie, Koźminek, Lisków. Ranking badanych gmin według ich liczby mieszkańców oraz wielkości przedstawiono w tabeli 2.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że największą gminą w Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej jest Sośnie, a w dalszej kolejności Przygodzice i Sieroszowice. Warto zaznaczyć, że wszystkie te gminy należą do powiatu ostrowskiego. Natomiast najmniejszymi gminami są Lisków i Stawiszyn, których powierzchnia wynosi odpowiednio 76 km² i 78 km²; obydwie gminy należą do powiatu kaliskiego.

Kolejnym elementem, który został poddany analizie, była liczba mieszkańców w poszczególnych gminach wchodzących w skład Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej. Najwięcej ludności zamieszkuje gminy Nowe Skalmierzyce, Odolanów i Przygodzice, należące do

powiatu ostrowskiego. Natomiast najmniejszą liczbę mieszkańców miały w roku 2013 gminy Mycielina i Brzeziny oraz Lisków, które należą do powiatu kaliskiego.

Tabela 2

Ranking badanych gmin według ich wielkości i liczby mieszkańców w 2013 roku

Gmina	Ranking	Powierzchnia w km ²	Ranking	Ludność w tys.
Blizanów	4.	158	6.	9 734
Brzeziny	7.	127	14.	5 822
Ceków Kolonia	15.	88	17.	4 762
Godziesze Wielkie	12.	105	9.	9 150
Koźminek	14.	89	11.	7 550
Lisków	17.	76	15.	5 330
Mycielin	10.	111	16.	4 929
Nowe Skalmierzyce	8.	125	1.	15 140
Odolanów	5.	136	2.	14 393
Opatówek	13.	104	5.	10 762
Przygodzice	2.	163	3.	11 950
Raszków	6.	135	4.	11 833
Sieroszewice	3.	163	7.	9 650
Sośnie	1.	188	13.	6 578
Stawiszyn	16.	78	12.	7 215
Szczytniki	11.	110	10.	7 953
Żelazków	9.	114	8.	9 348

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podsumowując powyższą analizę, można stwierdzić, że wśród gmin wchodzących w skład Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej największą powierzchnię i liczbę ludności mają gminy wchodzące w skład powiatu ostrowskiego.

3. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych

Kluczowe czynniki sukcesu to te, które w zasadniczym stopniu determinują zdolność konkurencyjną organizacji. Analiza kluczowych czynników ma na celu znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Które z potencjalnych kluczowych czynników sukcesu są mocnymi stronami badanej organizacji, a które jej słabościami?
- Jak są zobiektywizowane wagi rozpatrywanych kluczowych czynników sukcesu?
- Jak kształtuje się profil mocnych i słabych stron organizacji w porównaniu do lidera?
- Które czynniki muszą ulec zmianie, aby organizacja osiągnęła znaczącą pozycję konkurencyjną?
- Czy porównania dynamiczne wskazują na rozwój organizacji?

- Czy w porównaniach przestrzennych (branżowych) organizacja poprawia swoje wyniki i pozycję (Stabryła 2000: 163)?

Listę wyłonionych kluczowych czynników sukcesu w ramach prowadzonych badań pogrupowano w kilka obszarów tematycznych i przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Lista kluczowych czynników sukcesu

Nazwa grupy	Nazwa czynnika
1	2
Infrastruktura techniczna	1. Sieć telekomunikacyjna
	2. Jakość dróg
	3. Położenie gminy względem sieci drogowej i kolejowej
	4. Dostęp do sieci internetowej
	5. Dostęp do mediów (gaz, prąd, woda)
	6. Zaplecze turystyczne i rekreacyjne
	7. Zaplecze gastronomiczne
	8. Zaplecze noclegowe
Kapitał społeczny	9. Dostęp do kadry menedżerskiej, specjalistów, inżynierów, informatyków
	10. Dostęp do siły roboczej na lokalnym rynku pracy
	11. Dopasowanie kwalifikacji do potrzeb pracodawców
	12. Dopasowanie oferty szkół do potrzeb rynku pracy
	13. Infrastruktura kulturalna (biblioteki, koncert, domy kultury)
	14. Zaangażowanie społeczne mieszkańców w rozwój i planowanie gminy
	15. Nastawienia mieszkańców do inwestycji
	16. Zaplecze naukowo-badawcze
	17. Wykorzystanie wiedzy kapitału ludzkiego na lokalnym rynku pracy
Oferta dla inwestorów	18. Pomoc w pozyskiwaniu partnerów zewnętrznych krajowych przez gminę
	19. Pomoc w pozyskiwaniu partnerów zewnętrznych zagranicznych przez gminę
	20. Ulgi w podatku od nieruchomości
	21. Ulgi w podatku gruntowym
	22. Ulgi transportowe
	23. Ulgi podatkowe z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy
	24. Ułatwienia administracyjne (szybkość, elastyczność, otwartość)
	25. Prace interwencyjne
	26. Partnerstwo publiczno-prawne
27. Rynek zbytu w regionie	
Otoczenie biznesu	28. Współpraca lokalnych podmiotów (lokalna, krajowa, międzynarodowa)
	29. Wspólna wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami rynku lokalnego
	30. Wspólne tworzenie produktów regionalnych
	31. Wsparcie i promocja produktów regionalnych (produkty, muzyka, tradycje, obrzędy)
	32. Budowanie wizerunku gminy (targi, festyny, miasta partnerskie)
	33. Poziom konkurencji ze strony firm lokalnych
	34. Organizacja branżowych targów lokalnych/regionalnych
	35. Współpraca i zrzeszanie w grupach: producenckich, spółdzielniach, izbach, klastrach
	36. Dostęp do środków unijnych
	37. Oferta szkolenia w regionie
Działania promocyjne gminy	38. Łatwy i szybki dostęp do różnorodnej informacji lokalnej
	39. Poziom współpracy biznesu z B + R (badania i rozwój)
	40. Ogólny poziom promocji gminy, w tym gospodarczy wizerunek gminy inwestycyjnej
	41. Stopień wypromowania lokalnych produktów/usług
	42. Stopień promocji lokalnych firm strategicznych dla regionu

1	2
Strategia gminy	43. Poziom napływu inwestycji zagranicznych
	44. Umiejętność wdrażania długofalowych strategicznych planów rozwoju (strategia rozwoju gminy)
	45. Tworzenie długofalowych planów rozwoju inwestycyjnego gminy
	46. Finansowy potencjał inwestycyjny gminy
	47. Intensywność wdrażanych innowacji
	48. Stopień wykorzystania środków unijnych w gminie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Metodologia badawcza pozwoliła na ustalenia zobiektywizowanych wartości wag i ocen uśrednionych osobno dla badanych gmin oraz przedsiębiorstw i łącznie dla regionu.

Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w odniesieniu do gmin, przedsiębiorstw, a na końcu dla całego regionu.

Po zestawieniu uzyskanych wartości, otrzymano następujące wyniki dla gmin, które przedstawiono na schemacie (rys. 1).

Analizując dane empiryczne ustalono, że:
 $120,6 \times 5$ (maksymalna ocena) = 603 – maksymalna podstawa do porównań oceny w sektorze gmin
603 = 100%
 $120,6 \times 2,9$ (uśredniona ocena rzeczywista dla gmin) = 349,4 – stan faktyczny
 349,4 – to jest 58% oceny maksymalnej

Rysunek 1. Wyniki badań dla gmin

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

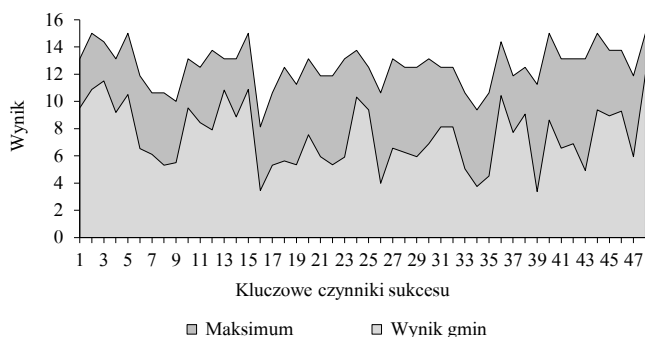
Uzyskany wynik w badanych gminach stanowi 58% maksymalnej oceny, oscyluje w granicach poziomu dostatecznego, co oznacza, że pozostaje jeszcze wiele do poprawienia. Graficzny obraz uzyskanych wyników analizy kluczowych czynników sukcesu dla gmin AKO przedstawiono na rysunku 2.

Z danych przedstawionych na rysunku wynika, że badane gminy wysoko oceniły poziom rozwoju własnej infrastruktury technicznej, a w szczególności: dostęp do mediów (gaz, prąd, woda), infrastrukturę kulturalną (biblioteki, koncerty, domy kultury), jakość dróg, położenie gminy względem sieci drogowej i kolejowej.

Wysoka ocena wydaje się być w pełni uzasadniona, w sytuacji, kiedy finansowanie przeważającej części infrastruktury technicznej odbywa się z puli środków unijnych, a gminy zgodnie podkreśliły, że stopień ich wykorzystania jest wysoki. Natomiast niską ocenę w badanych gminach uzyskała baza noclegowa, gastronomiczna i hotelowa.

Zarówno gmina, jak i przedsiębiorstwa działające na jej terenie funkcjonują na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Kooperacja w ramach wspólnych grup producenckich czy klastrów stwarza szanse na łączenie potencjałów, dzielenie kosztów, wymianę doświadczeń,

osiąganie wspólnych korzyści, a ostatecznie tworzenie rozwiązań innowacyjnych. Ignorowanie zarówno współpracy ze światem nauki, jak i niedostrzeganie roli i znaczenia kooperacji w gminach Aglomeracji Kalisko-Ostrawskiej mogą być odpowiedzią na fakt, iż napływ inwestycji zagranicznych został oceniony na bardzo niskim poziomie. Wdrażanie innowacji w gminach jest dla wielu firm zagranicznych wyznacznikiem atrakcyjności danego obszaru.



Rysunek 2. Wyniki analizy kluczowych czynników sukcesu dla gmin AKO

Źródło : opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast w grupie kapitału społecznego niskie oceny uzyskało zaplecze naukowo-badawcze. Dlatego koniecznym wydaje się uświadamianie władz samorządowych o istocie współpracy z innymi gminami, przedsiębiorstwami oraz światem nauki. Dostyć wysoko w ramach tej grupy oceniono dopasowanie kwalifikacji pracowników do wymogów potencjalnych pracodawców, infrastrukturę kulturalną oraz nastawienie mieszkańców do inwestycji.

Władze samorządowe mają pełną świadomość, że różnego rodzaju ułatwienia administracyjne w postaci elastycznych godzin urzędowania, skróconej formuły obsługi klientów mogą być ważnym czynnikiem wpływającym nie tylko na atrakcyjność badanego obszaru, ale także zachętą dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców. Dlatego w ramach oferty dla inwestorów najwyżej oceniono właśnie ułatwienia administracyjne dla potencjalnych inwestorów.

W kolejnej grupie czynników dotyczących otoczenia biznesu, niepokojącym jest również fakt znikomego udziału gmin Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej w organizacji branżowych targów lokalnych i regionalnych. Targi są ważnym elementem promocji gminy nie tylko przez prezentację oferty, ale przede wszystkim pozwalają nawiązywać współpracę krajową i zagraniczną z innymi gminami oraz podmiotami gospodarczymi. Natomiast w ramach strategii gminy bardzo wysoko oceniono stopień wykorzystania środków unijnych.

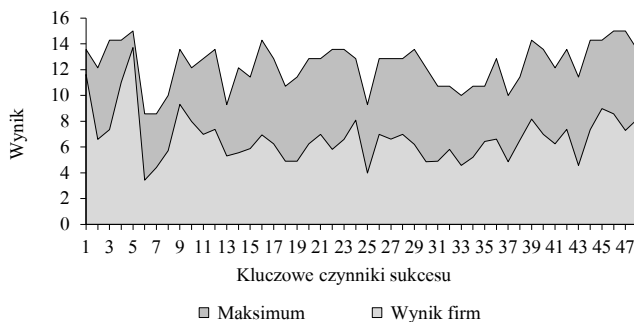
W wyniku analizy danych empirycznych dotyczących przedsiębiorstw, uzyskano następujące wartości, które przedstawiono na schemacie (rys. 3).

Analizując dane empiryczne ustalono, że:
 $118,8\% \times 5$ (maksymalna ocena) = 594,2 – maksymalna podstawa do porównań oceny w sektorze przedsiębiorstw
594,2 = 100%
 $118,8 \times 2,68$ (uśredniona ocena rzeczywista dla przedsiębiorstw) = 319,24 – stan faktyczny
319,24 – to jest 53,7% oceny maksymalnej.

Rysunek 3. Wyniki badań dla przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania w przedsiębiorstwach pozwoliły ustalić, że uzyskane wyniki stanowią 53,7% maksymalnej oceny. Wynik oscyluje w granicach poziomu dostatecznego, co oznacza, że pozostaje jeszcze wiele do poprawienia w regionie z punktu widzenia badanych gmin. Obraz uzyskanych wyników analizy kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw AKO przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Obraz uzyskanych wyników analizy kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw AKO

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najlepsze wyniki (waga \times ocena poniżej 5,0) uzyskało w opinii badanych przedsiębiorstw zaplecze gastronomiczne, hotelowe i turystyczne, jakim dysponuje badany region. Niepokojąca jest również bardzo niska ocena dla wsparcia, jakie uzyskują podmioty gospodarcze w zakresie pozyskiwania partnerów krajowych i zagranicznych. Brak spójnej polityki promocyjnej w zakresie tworzenia produktów i imprez regionalnych oraz wsparcie ze strony lokalnych władz wpływają na słabą rozpoznawalność regionu i niewielkie zaangażowanie w budowanie i wzmacnianie jego wizerunku.

Przedsiębiorstwa działające w obszarze Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej z dystansem odniosły się do większości ocenianych czynników, które mają wpływ na budowanie potencjału regionu. Większość z analizowanych czynników została oceniona przez badane podmioty gospodarcze na średnim poziomie.

Na podstawie analizy wyników można zauważyć pewną zależność między wagą i oceną czynników, które zostały poddane badaniu. Czynniki, które mają nadane wysokie wagi przez przedsiębiorstwa, są starannie realizowane i wzmacniane; natomiast pozostałe, które wydają się być mniej ważne dla ich sukcesu i siły w regionie – są równocześnie ich słabą stroną (oceniono je poniżej 4,0).

Wszystkie przedsiębiorstwa analizowanego obszaru zgodnie podkreślają, że władze samorządowe nie uczestniczą w procesach kojarzenia i poszukiwania zarówno partnerów krajowych, jak i zagranicznych. W niewielkim stopniu popierają (lub w ogóle) potrzebę kreowania własnych marek oraz promocję produktów lokalnych, mimo iż dla wielu przedsiębiorstw waga istotności tego czynnika jest najwyższa, czyli na poziomie 3,0. Stworzenie wieloletnich planów organizacji targów regionalnych, bazy lokalnych produktów, promocja obszaru AKO i jego uczestników oraz opracowanie profesjonalnych materiałów promocyjnych wydają się być pożądanymi elementami, na które w przyszłości należy zwrócić uwagę przy budowaniu strategii rozwoju poszczególnych gmin Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej.

W wyniku analizy danych empirycznych dotyczących regionu uzyskano następujące wartości, które przedstawiono na schemacie (rys. 5).

Analizując dane empiryczne ustalono, że:
 $120,8 \times 5$ (maksymalna ocena) = 604 – maksymalna podstawa do porównań oceny dla całego regionu AKO
604 = 100%
 $120,8 \times 2,84$ (uśredniona ocena rzeczywista dla regionu) = 343,22 – stan faktyczny
343,22 – to jest 56,8% oceny maksymalnej

Rysunek 5. Wyniki badań dla regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

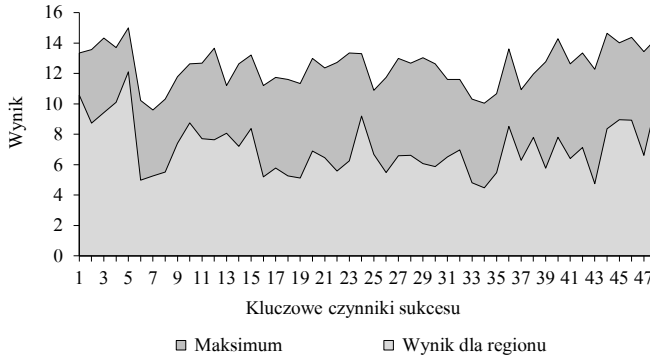
Uzyskany wynik w badanym regionie stanowi 56,8% maksymalnej oceny, oscyluje w granicach poziomu dostatecznego. Graficzny obraz sumowanych wyników analizy kluczowych czynników sukcesu dla gmin i przedsiębiorstw AKO przedstawiono na rysunku 6.

Z danych przedstawionych na rysunku 6 wynika, że w ramach pierwszej grupy czynników – infrastruktury technicznej – wysoko zostało ocenione wyposażenie regionu w media. Natomiast baza turystyczna i rekreacyjna została oceniona nisko, co może dziwić, ponieważ każda z gmin na swoich stronach internetowych opisuje szeroko swoje atrakcje turystyczne i rekreacyjne.

Bardzo słabo została oceniona kolejna grupa czynników, jaką jest kapitał ludzki, w szczególności zaplecze badawczo-naukowe.

Analizując otoczenie biznesu należy stwierdzić, że respondenci słabo ocenili organizację branżowych targów lokalnych, a przecież właśnie w ten sposób można promować regionalne produkty. Również napływ inwestycji zagranicznych uznano za niewystarczający

w odniesieniu do całego regionu. Inwestycje, w szczególności zagraniczne, w istotny sposób wpływają na rozwój regionu, między innymi przez tworzenie nowych miejsc pracy, powstawanie nowych przedsiębiorstw. Nisko oceniono poziom konkurencji ze strony przedsiębiorstw lokalnych, co oznacza, że brakuje wsparcia dla promocji lokalnych przedsiębiorców.



Rysunek 6. Obraz sumowanych wyników analizy kluczowych czynników sukcesu dla gmin i przedsiębiorstw Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ramach działań promocyjnych na dosyć wysokim poziomie został oceniony ogólny poziom promocji gminy, ale już promocja produktów i przedsiębiorstw regionalnych uzyskała niskie wyniki.

Natomiast wśród czynników wchodzących w skład strategii gminy najwyżej oceniono stopień wykorzystania środków unijnych w regionie, co oznacza, że region rozwija się.

Uwagi końcowe

Wyniki badań uzyskane dzięki przeprowadzonej analizie kluczowych czynników sukcesu pozwoliły wskazać obszary o istotnym potencjale rozwojowym Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej. Z jednej strony zidentyfikowano takie czynniki wewnątrz badanych organizacji i w ich mikrootoczeniu, które znacząco podnoszą konkurencyjność badanego regionu. Z drugiej strony wyraźnie zostały wyodrębnione słabości obszaru Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej, na które autorki zwracają szczególną uwagę.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że należy stworzyć strategię rozwoju Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej obejmującą fundamentalne problemy, które decydują o konkurencyjności regionu oraz o metodach, tempie i kierunkach jego rozwoju.

Należy przygotować ujednoczoną i uaktualnianą bazę danych zawierającą ofertę lokalnych podmiotów gospodarczych oraz gruntów inwestycyjnych.

Dla Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej powinny być opracowane wieloletnie plany promocji obszaru. Celem tych planów jest wzmacnianie marki regionalnej poprzez promocję przedsiębiorstw i produktów lokalnych. Dlatego należy przygotować profesjonalne materiały promocyjne dla regionu, wydać aktualne przewodniki, informatory zawierające opisy tras turystycznych oraz bazy noclegowej, rozrywkowej i naukowo-dydaktycznej.

Istotny nacisk należy położyć na przygotowanie planu organizacji targów lokalnych i branżowych. Regionalna oferta produktów powinna być dostosowana do zmieniających się potrzeb klientów z uwzględnieniem pojawiających się nowości na rynku.

Aglomeracja Kalisko-Ostrowska powinna zintensyfikować działania związane z pozyskiwaniem zewnętrznych środków finansowych na realizację wspólnych działań i projektów.

Internacjonalizacja regionu i podmiotów działających na jego terenie poprzez uczestnictwo w targach i konferencjach międzynarodowych oraz realizacja projektów unijnych w partnerstwie z podmiotami zagranicznym jest również bardzo ważnym czynnikiem sukcesu dla regionu.

Ostatni z postulatów dotyczy nawiązania współpracy z jednostkami naukowymi, co pozwoli stworzyć długofalowy model współpracy biznesu i szkolnictwa zawodowego w regionie.

Wnioski z przeprowadzonych badań stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych rozważań zmierzających do ustalenia pozycji strategicznej Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej na tle Wielkopolski i całej Polski. Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe będzie tworzenie rekomendacji o charakterze aplikacyjnym dla jego uczestników i dla podmiotów (komercyjnych i niekomercyjnych) funkcjonujących w regionie.

Literatura

- Brol R. (1998), *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Kosiedowski W. (2009), *Konkurencyjność regionów na przykładzie Europy Środkowo-Wschodniej*, w: *Czynniki wzrostu i konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, red. W. Karaszewski, M. Haffer, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Gospodarka regionalna i lokalna* (2008), red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- www.gus.gov.pl (20.02.2015).

KEY SUCCESS FACTORS OF AGGLOMERATION KALISKO-OSTROWSKA – PRIMARY RESEARCH

Abstract: *Purpose* – An attempt to determine the strategic position of Agglomeration Kalisko-Ostrowska for survey units – municipalities, businesses and the whole region.

Research methodology – Based on survey questionnaires, a study of key success factors for communities, businesses and the whole region of Agglomeration Kalisko-Ostrowska.

Result – The study helped identify areas of significant development potential for Agglomeration Kalisko-Ostrowska. On the one hand, there are factors inside of the organizations and their microenvironment, which significantly improves the competitiveness of the region examined. On the other hand, clearly separated weaknesses of the area of Agglomeration Kalisko-Ostrowska, to which the author studies pay special attention.

Value – Conclusion constitute a starting point for further studies aimed at determining the strategic position of Agglomeration Kalisko-Ostrowska and against the whole Poland.

Keywords: analysis of key success factors, municipality, company, region

Cytowanie

Kowalczyk M., Mikurenda K., Spychalska M. (2015), *Kluczowe czynniki sukcesu Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej w świetle badań pierwotnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 481–493; www.wneiz.pl/frfu.

