Aleksandra Gąsior

Fuzje i przejęcia jako procesy wspierające działalność innowacyjną : na przykładzie wybranej grupy przedsiębiorstw telekomunikacyjnych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 485-508

2008

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Aleksandra Gąsior

FUZJE I PRZEJĘCIA JAKO PROCESY WSPIERAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNĄ – NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW TELEKOMUNIKACYJNYCH

Wstęp

Jednym ze sposobów na podnoszenie atrakcyjności i poprawy konkurencyjności jednostek organizacyjnych jest przeprowadzanie fuzji i przejęć (M&A). Okres transformacji w Polsce to właśnie czas dokonywania takich działań. Przekształcenie gospodarki scentralizowanej w gospodarkę rynkową pozwoliło przedsiębiorstwom państwowym, w drodze restrukturyzacji czy też konsolidacji, podjąć wyzwanie i przeprowadzić proces fuzji lub przejęcia.

Konkurencyjność można określić jako zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w danym sektorze. Wiąże się to z uzyskaniem odpowiednio silnej pozycji w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Czynniki pozwalające na dokonanie tego to między innymi[1].

- innowacyjność i zaawansowanie technologiczne danego podmiotu gospodarczego,
- sieć kontaktów i kooperantów,
- ceny produktów i usług,
- jakość produktów i usług,
- inwestycje własne oraz możliwość pozyskania kapitału,
- dostępność i sposób finansowania działalności,
- otoczenie biznesowe (np. pomoc rządu lub samorządu).

[1] Zasoby internetowe.

Pojęcie innowacyjności pojawia się przy kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, budowaniu przedsiębiorczości, i należy podkreślić, że odgrywa istotną rolę w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej jednostek gospodarczych.

Doświadczenia w ramach realizacji procesów fuzji i przejęć najczęściej są absorbowane z rynku zachodniego. Ostatnie lata obfitowały w wiele spektakularnych fuzji i przejęć, zarówno na naszym rynku, jak i zagranicznym. Tym samym lata doświadczeń pozwalają, oprócz czystego kopiowania schematów zaczerpniętych z gospodarki zachodniej, dokonywać oceny poczynań polskich przedsiębiorstw.

Artykuł ma na celu zaprezentowanie poczynań polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym, wykorzystujących procesy fuzji i przejęć do podniesienia swojej atrakcyjności i poprawy konkurencyjności. Jednakże w całym procesie jest bardzo dużo elementów składowych, które wspólnie wpływają na poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstw uczestniczących w procesie fuzji lub przejęcia. Tym samym uwaga zostanie zwrócona głównie na innowacje, które są jednym z elementów wspierających powodzenie procesów M&A.

1. Teoretyczne podstawy działalności innowacyjnej

Zdaniem W. Janasza[2] procesy innowacyjne to długa ścieżka tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Autor wyróżnia w procesie innowacyjnym dwa stadia. Pierwszy etap to taki, w którym przedsiębiorstwo identyfikuje nowych, potencjalnych klientów, ukryte potrzeby obecnych klientów i nowe rynki. Kolejno projektuje i kształtuje nowe produkty (usługi), które dają początek poszukiwaniom i zdobywaniu nowych rynków, a także identyfikowaniu nowych potrzeb i nabywców. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa realizujące prace badawcze i rozwojowe osiągają silniejszą pozycję konkurencyjną poprzez ciągłe wprowadzanie innowacyjnych produktów (usług), co jest ważnym elementem łańcucha wartości.

Przemiany zachodzące w gospodarce rynkowej dążą do stworzenia nowej fazy rozwoju gospodarczego określanej mianem wzrostu gospodarczego pobudzanego przez innowacje (*innovation-led growth*). Tym samym ten etap rozwoju gospodarczego jest odpowiedzialny za określone zadania (funkcje) i tworzy przewidziane rezultaty, tj. stwarza postęp (wzrost wartości podmiotu) – korzyści ekonomiczne, jak i społeczne. Z punktu widzenia modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa procesy innowacyjne nakreślają wymagania strukturom organizacyjnym, a także ich systemom zarządzania[3].

[2] Por. W. Janasz, *Działalność innowacyjna jako model wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. nauk. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2005, s. 473.

[3] Ibidem, s. 467-468.

Pojęcie innowacyjności pojawia się zarówno przy kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, jak i budowaniu przedsiębiorczości i tym samym nie można pominąć faktu, że odgrywa istotną rolę w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej jednostek gospodarczych. Termin konkurencyjność, który można określić jako zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w danym sektorze, przede wszystkim wiąże się z uzyskaniem odpowiednio silnej pozycji w warunkach gospodarki wolnorynkowej.

W literaturze możemy spotkać się z różnym podejściem do pojęcia innowacji. Główny Urząd Statystyczny posługuje się definicją zaproponowaną przez podręcznik *Oslo Manual*, gdzie przez innowacyjność rozumie się „zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych". Natomiast innowacyjność gospodarki to zdolność podmiotów gospodarczych do nieustannego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Można przyjąć, że innowacyjność gospodarki jest wynikową innowacyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa.

Duże znaczenie dla realizacji powyżej przedstawionych przedsięwzięć jednostek organizacyjnych ma polityka państwa. Dlatego też warto przedstawić, jak działalność innowacyjna jest postrzegana przez Sejm.

Sejm mianowicie przyjął ustawę o wspieraniu działalności innowacyjnej[4], która ma regulować formy jej wspierania. Przedsiębiorcom inwestującym w nowe technologie oferuje m.in. zachęty podatkowe, specjalny kredyt technologiczny, ulgi i zwolnienia podatkowe, przyspieszoną amortyzację lub rozwiązania organizacyjno-prawne służące racjonalizacji działalności innowacyjnej, a także poprawie efektywności wdrażania polityki innowacyjnej na szczeblu krajowym i regionalnym. Ustawa przewiduje również możliwość tworzenia prywatnych centrów badawczo-rozwojowych. Ma więc na celu tworzenie określonych bodźców, by wspomagać tych, którzy produkują myśl technologiczną i decydują się w nią inwestować[5].

---

[4] Zob. Ustawa z 29 lipca 2005 o wspieraniu działalności innowacyjnej, Dz. U. nr 179, poz. 1484, oraz ustawa z dnia 5 kwietnia 2006 roku o zmianie ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej oraz niektórych innych ustaw.

[5] W. Janasz, *Wspieranie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. nauk. E. Urbańczyk, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe nr 434, Szczecin 2006, s. 530.

Zdaniem W. Janasza „innowacyjność to jeden z głównych czynników wzrostu dobrobytu ekonomicznego krajów. Podmioty gospodarcze, które implementują innowacje, są bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na działalność B+R. Wzrost ich dochodów oddziałuje na wzrost zamożności mieszkańców, prowadzi do zmniejszenia bezrobocia, tworzenia nowych miejsc pracy, powstania nowych produktów (usług) i szeroko rozumianej konsumpcji"[6].

2. Zaprezentowanie działalności innowacyjnej na wybranej grupie przedsiębiorstw telekomunikacyjnych[7]

W sektorze telekomunikacyjnym do początku okresu transformacji jedyną firmą istniejącą i funkcjonującą na polskim rynku była obecna Telekomunikacja Polska SA. Przemiany ustrojowe, polityczne i gospodarcze dały możliwość wykazania się inicjatywie prywatnej, która została zachęcona do działania decyzjami rządowymi zmierzającymi do demonopolizacji sektora telekomunikacyjnego. Wszczęte w Polsce procedury umożliwiające przyłączenie Polski do Unii Europejskiej wzmogły zainteresowanie inicjatywy prywatnej do zintensyfikowania działalności w sektorze telekomunikacyjnym. Badania objęły dziewięć spółek telekomunikacyjnych, których działalność odbywa się w sześciu różnych regionach kraju, w których proces pierwszego przejęcia zakończono w 2003 roku, a drugiego w 2005 roku, czego rezultatem było utworzenie Grupy Kapitałowej Z. Autorka zaprezentuje wpływ działań związanych z restrukturyzacją, a dokładnie rzecz ujmując – z przejęciem (dominacją) przy jednoczesnej polityce innowacyjnej badanych spółek, na ich pozycję na rynku.

2.1. Szkieletowa sieć światłowodowa jako wybrany element polityki innowacyjnej

Badana Spółka posiada silną, dobrze rozpoznawalną markę na rynku usług świadczonych przez jednostkę oraz cieszy się dobrą opinią w zakresie obsługi klienta. Marka Spółki rozwijana była poprzez kampanie reklamowe, promocje przy wykorzystaniu specjalnie w tym celu utworzonego działu sprzedaży. Badania, które Spółka zleciła firmie zewnętrznej, wskazują, że klienci wykazują

[6] W. Janasz, *Działania instytucjonalno-regulacyjne wspierające aktywność innowacyjną przedsiębiorstw*, w: *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw*, red. nauk. W. Janasz, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe nr 446, Szczecin 2007, s. 5.

[7] Nazwy spółek nie zostały podane na prośbę zarządu obecnej Grupy Kapitałowej. Badania objęły lata 2003-2005. Dane zostały zaczerpnięte z Prospektu Emisyjnego Spółki Z.

wysoką świadomość marki Spółki Z jako dostawcy usług telewizji kablowej, szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz telefonii stacjonarnej. Średnia rozpoznawalność marki charakteryzowanej Grupy Kapitałowej jako dostawcy usług telewizji kablowej wynosi 77%, według badań przeprowadzonych w następujących miastach: Gorzów Wlkp. (97%), Gdynia (94%), Rzeszów (60%) i Lublin (56%). Badanie rozpoznawalności marki Spółki Z jako dostawcy usług telefonii stacjonarnej przeprowadzono w marcu 2006 r. w czterech różnych miastach. Wyniki wskazały, że jej marka jest rozpoznawalna przez średnio 47,5% ankietowanych w następujących miastach: Gorzów Wlkp. (80%), Gdynia (61%), Rzeszów (25%) i Lublin (24%). Różnice zaobserwowane w tych czterech miastach wynikają z różnych terminów wprowadzenia usług telefonicznych, jak również kampanii reklamowych promujących Spółkę jako operatora telefonii stacjonarnej. Różnice wynikają również z udziału badanego podmiotu w rynku, który liczony jest jako liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci Spółki Z do liczby gospodarstw domowych w zasięgu sieci w danym mieście. Wyrażony w procentach zasięg sieci w Gdyni jest znacznie większy niż np. w Rzeszowie.

Spółka przeprowadza regularne ankiety i badania. Celem badań jest analiza efektywności i skuteczności pracy jej działu obsługi klienta oraz satysfakcji klientów w odniesieniu do wszystkich aspektów ich kontaktów ze Spółką. Firma ma na myśli kontakty rozpoczynające się od pionierskich działań handlowych i marketingowych, poprzez instalację produktów, a skończywszy na dalszych koniecznych kontaktach. Zewnętrzne badania zlecone przez Spółkę wskazują, że klienci doceniają ją za wysoką jakość oferowanych przez nią usług i produktów. Należy jednak zauważyć, że ze szczególnym naciskiem analizowane są przez Spółkę motywy, dla których klienci decydują się na zaprzestanie korzystania z usług, starając się tym samym zminimalizować utratę klientów.

Kadra menedżerska Spółki Z jest zdania, że rozwój jej marki oraz skupienie się na obsłudze klienta pozwala na sprzedaż dodatkowych produktów i usług dodanych swoim dotychczasowym klientom, pozyskiwanie nowych klientów oraz utrzymanie istniejącej bazy klientów. Możliwe jest to dzięki działalności dwóch telefonicznych centrów obsługi klienta, które zarządzają informacjami na temat abonentów zgromadzonymi w chwili podpisania umowy, monitorują instalację produktów w czasie rzeczywistym oraz śledzą i odpowiadają na pytania abonentów. Ponadto centra zarządzania siecią Spółki zlokalizowane w Gdyni (sieci kablowe) i Mielcu (sieci PSTN) stale monitorują pracę sieci pod kątem przerw lub zakłóceń w jej działaniu. W ten sposób Spółka zapewnia klientom

możliwość nieprzerwanego korzystania z wysokiej jakości usług. W dążeniu do zapewnienia jak najlepszej obsługi klienta można wskazać, że za okres sześciu miesięcy zakończonych 30 czerwca 2006 r. średni miesięczny wskaźnik utraty klientów Spółki wyniósł 0,58%, 1,40% i 0,97% odpowiednio dla usług telewizji kablowej, szerokopasmowego dostępu do Internetu i telefonii stacjonarnej. Jest to korzystny poziom na tle średnich miesięcznych wskaźników utraty klientów zanotowanych w analogicznym okresie 2005 r., kiedy wyniosły one odpowiednio 0,72%, 2,06% i 0,95%.

Polska gospodarka stanowi dla Spółki atrakcyjny rynek z wielu względów, wśród których najważniejsze to:

a) znaczna wielkość i atrakcyjność polskiego rynku;
b) rosnący poziom dochodu rozporządzalnego (średnie wynagrodzenie w Polsce wzrosło o 3,2%, 4% i 3,9% odpowiednio w latach 2003, 2004 i 2005 i wzrost ten był wyższy niż wskaźnik inflacji, który w latach 2003, 2004 i 2005 wyniósł odpowiednio 0,8%, 3,5% i 2,1%);
c) stosunkowo duży i rozproszony rynek telewizji kablowej;
d) znaczny potencjał wzrostu telewizji cyfrowej;
e) szybko rosnący wskaźnik penetracji rynku szerokopasmowego dostępu do Internetu.

Pozycja na rynku prezentowanej Spółki, jak również możliwości płynące z rynku doprowadziły do podjęcia długoterminowej strategii polegającej na systematycznych inwestycjach. Realizacja takich postanowień ma na celu ubieganie się w ministerstwie o umorzenie części zadłużenia, jak również zwiększenie bazy klientów, a co za tym idzie umocnienie i tak już silnej pozycji na rynku. Wprowadzane innowacje, głównie inwestycje w sieć szkieletową, zwiększają możliwości w pozyskiwaniu nowych klientów oraz sprzyjają umacnianiu tak wśród obecnych, jak i nowo pozyskanych, poczucia zaufania czy też lojalności.

Szkielet sieci Spółki Z według stanu na dzień 30 czerwca 2006 r. obejmował około 2.340 km kabli światłowodowych (z których 1.374 km było własnością Spółki Z, zaś 966 km – przedmiotem dzierżawy), a także 3.669 km dzierżawionych łączy teletransmisyjnych SDH o wysokiej przepływności. Sieć szkieletowa łączy większość sieci regionalnych Spółki Z.

Dysponowanie własną siecią szkieletową umożliwia badanemu przedsiębiorstwu:

a) za pomocą własnej infrastruktury – oferowanie usług głosowych większości klientów, dzięki czemu Spółka Z może znacząco obniżyć koszty połączeń;

b) dzięki doprowadzaniu sygnału telewizyjnego z jednej stacji do kilku sieci za pośrednictwem łączy światłowodowych – eliminację części stacji czołowych telewizji kablowych;
c) poprzez centralizację zakupów pasma i połączenie różnych sieci regionalnych przez kilka wybranych punktów styku – optymalizację kosztów dostępu do sieci Internet;
d) optymalne kierowanie ruchem i dalszą redukcją kosztów połączeń telefonicznych poprzez utworzenie 66 punktów styku z innymi operatorami;
e) utworzenie mechanizmów alternatywnego kierowania ruchem w przypadku awarii, co znacząco poprawia jakość świadczonych przez Spółkę Z usług.

Celem stworzenia ogólnokrajowej szkieletowej sieci światłowodowej było połączenie lokalnych sieci PSTN, które znajdują się w różnych regionach Polski. Wobec dynamicznie rosnącego zapotrzebowania na pasmo wyrażanego przez klientów Spółki Z pojemność sieci szkieletowej w coraz większym stopniu jest wykorzystywana na potrzeby transmisji danych.

W szkieletowej sieci światłowodowej przedsiębiorstwo wykorzystuje wiele powszechnie stosowanych na świecie i zgodnych z normami organizacji telekomunikacyjnych protokołów transmisyjnych. Najważniejszy z nich to protokół SDH (*Synchronous Digital Hierarchy*). Stanowi on bazową warstwę transportową dla pozostałych protokołów, między innymi protokołu IP, stanowiącego bazę głównie dla usług szerokopasmowego dostępu do Internetu, telefonii świadczonej w technologii VoIP i telewizji cyfrowej udostępnianej za pomocą sieci PSTN.

Protokół SDH zyskał popularność, stając się standardem w sieciach większości operatorów. Szczególną cechą sieci zbudowanej w oparciu o protokół SDH jest synchroniczność pracy pozwalająca uzyskać gwarancję jakości transmisji danych. Sieć ta umożliwia również łatwe zestawianie łączy teletransmisyjnych z sieciami innych operatorów oraz ich dzierżawę od operatorów innych ogólnokrajowych i międzynarodowych sieci szkieletowych. Skalowalność protokołu SDH pozwala Spółce na rozbudowę przepływności jej sieci do wielokrotności 10 Gbps. Zastosowanie protokołu SDH, a także ilość punktów styku z sieciami światłowodowymi innych operatorów (jaką dysponuje badany podmiot) daje możliwość elastycznego wyboru operatora dzierżawionych łączy teletransmisyjnych. Pozwala to Spółce Z uzyskiwać niższe koszty i zapewniać większą niezawodność sieci.

Większa część sieci szkieletowej badanej Grupy Przedsiębiorstw działa w tzw. strukturze pierścieniowej. Umożliwia to automatyczne kierowanie ruchu na alternatywne trasy w wypadku awarii systemu, co podnosi poziom niezawodności świadczenia usług. Spośród 90 miast i miejscowości objętych siecią telewizji kablowej Spółki Z, 50 jest przyłączonych do sieci szkieletowej za pośrednictwem urządzeń teletransmisyjnych zainstalowanych w pomieszczeniach stacji czołowych, pełniących zarazem funkcję głównych centrów dystrybucji sygnału telewizji kablowej. Tym samym stacje czołowe stanowią zarazem punkty styku pomiędzy siecią szkieletową a sieciami dostępowymi.

Routery protokołu IP, umieszczone we wspomnianych 50 miejscowościach, stanowią zasadniczy element sieci pakietowej badanego podmiotu. Wykorzystywana jest ta sieć na potrzeby transmisji danych i ruchu głosowego przesyłanego w technologii pakietowej. Umieszczenie routerów IP w głównych węzłach sieci szkieletowej pozwala również na automatyczne kierowanie ruchu alternatywną drogą w przypadku awarii.

Sygnał analogowej telewizji kablowej może być przesyłany z odległych stacji czołowych własną światłowodową siecią szkieletową, a następnie rozprowadzany w sieciach dostępowych. Możliwość przesyłania sygnału z odległych stacji czołowych pozwala Grupie Kapitałowej redukować liczbę (i koszty) stacji czołowych w sieciach podłączanych do szkieletu światłowodowego.

Własna sieć szkieletowa wykorzystywana jest również do transportu sygnału telewizji cyfrowej. Obecnie taka transmisja jest realizowana na potrzeby usługi cyfrowej telewizji w sieciach PSTN. Takie rozwiązanie pozwala na to, by jedna cyfrowa stacja czołowa w Gdyni stanowiła źródło sygnału dla wszystkich usług cyfrowej telewizji i stanowiła źródło sygnału dla innych stacji czołowych po uzyskaniu możliwości dołączenia tychże stacji czołowych do sieci szkieletowej. Specyfika transmisji cyfrowej opartej na technologii SDH uniezależnia jakość transmitowanego sygnału od odległości, na jaką jest on przesyłany.

Prezentowana Spółka posiada pokaźną bazę klientów, którym może oferować sprzedaż krzyżową innych usług i produktów, w tym usługi potrójnej. Oprócz usług telewizji kablowej Spółka posiada także znaczną liczbę abonentów korzystających z szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz telefonii stacjonarnej. Posiadaną obszerną bazę klientów Spółka uważa za kluczowy atut. Spółka jest w stanie zaoferować swoim abonentom 17 różnych pakietów usług, w tym szereg zintegrowanych pakietów obejmujących telewizję kablową, szerokopasmowy dostęp do Internetu oraz telefonię stacjonarną, znanych jako usługa potrójna.

Usługi pakietowe, a zwłaszcza *usługa potrójna,* intensywnie zwiększają średnie przychody Spółki na unikalnego użytkownika, co daje jej znaczną przewagę konkurencyjną w pozyskiwaniu nowych klientów. Koszty oferowania usług pakietowych są zdecydowanie niższe. Przyczyną są wydatki związane z dotarciem do klienta z ofertą oraz fakturowaniem usług, które ponoszone są dzięki temu tylko raz. Spółka jest przekonana, że świadczenie usług pakietowych, a w szczególności *usługi potrójnej,* pomaga zwiększyć lojalność klientów, a także zmniejszyć wskaźnik utraty klientów oraz koszty związane z utrzymaniem istniejących abonentów. Spółka jest nawet w stanie pozyskiwać dotychczasowych klientów TP S.A. i innych operatorów telefonii stacjonarnej.

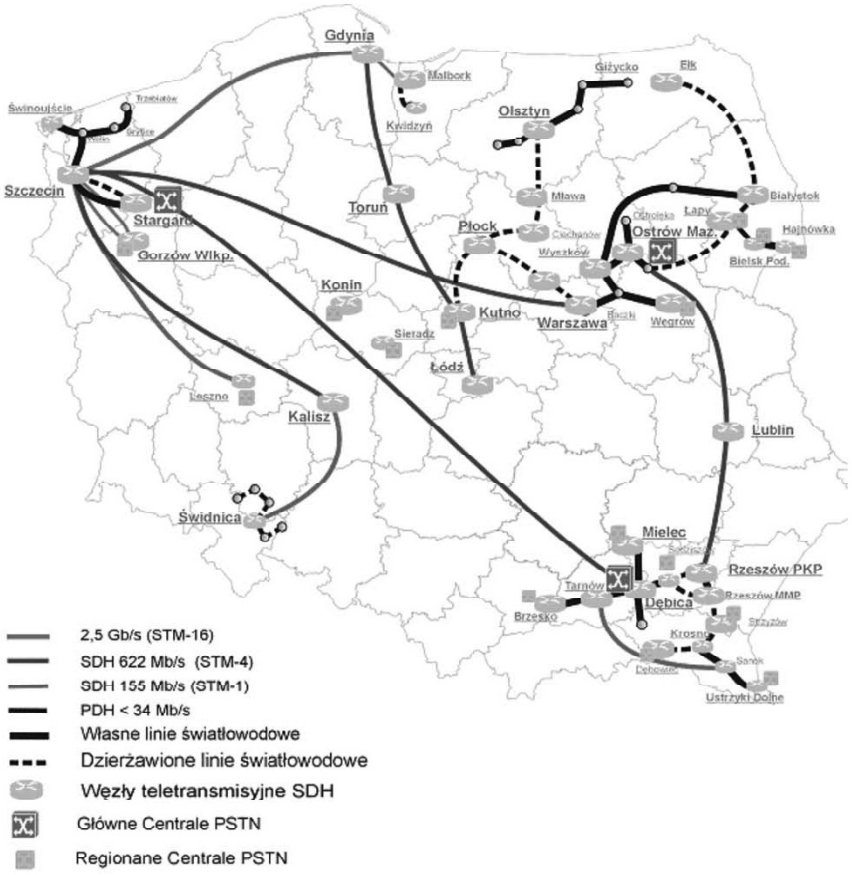
Oprócz usług pakietowych oraz ofert *usługi potrójnej, jak już wspomniano,* Spółka zamierza oferować swoim dotychczasowym klientom sprzedaż krzyżową nowych produktów i usług, nad którymi prowadzone są prace rozwojowe. Przyjmuje się, że w skład oferty będzie również wchodzić to, co Spółka może opracować w przyszłości, m.in.:

- telewizja cyfrowa dostarczana odbiorcom łączami kablowymi, w tym usługa „wideo na żądanie",
- telewizja wysokiej rozdzielczości HDTV,
- szerokopasmowy dostęp do Internetu za pośrednictwem technologii WiMAX lub telefonu komórkowego (poprzez sprzedaż usług istniejących operatorów sieci komórkowych pod marką Spółki Z w ramach rozszerzonych pakietów usług zintegrowanych Spółki).

W celu przybliżenia wizualnego, o jak potężnym przedsięwzięciu jest mowa, opracowana została mapa, na której zaprezentowana jest sieć szkieletowa charakteryzowanej Spółki Z. Przedstawia ona rozmieszczenie szkieletowej sieci światłowodowej, głównych stacji komutacyjnych oraz węzłów transmisyjnych według stanu na dzień 30 czerwca 2006 r.

W wyniku połączenia gałęzi telewizji kablowej oraz telekomunikacyjnej przedsiębiorstwo bardzo wzmocniło swoją pozycję na rynku. Jednym z pierwszych atutów Grupy Kapitałowej Z jest fakt, że Spółka prezentuje się jako jeden z największych operatorów telewizji kablowej w Polsce.

Rys. 1. Mapa przedstawiająca rozmieszczenie szkieletowej sieci światłowodowej, głównych stacji komutacyjnych oraz węzłów transmisyjnych wg stanu na 30.06.2006 r.



Źródło: Prospekt Emisyjny Spółki Z.

Podsumowanie

Z przedstawionej polityki Spółki widać, że mocną stroną Spółki Z jest dysponowanie na dzień dzisiejszy rozległą siecią ogólnokrajową. Należy jednak podkreślić, że było to możliwe tylko i wyłącznie dzięki przeprowadzonym przejęciom i w efekcie końcowemu zawiązaniu Grupy Kapitałowej. Wykorzystane zostały sieci poszczególnych mniejszych spółek, które na dzień dzisiejszy stanowią ogólnokrajową sieć szkieletową.

Obecnie sieć stanowi zintegrowaną ogólnokrajową strukturę umożliwiającą świadczenie takiego samego zestawu usług dla większości klientów Spółki Z. Niezależnie od technologii stosowanej w sieci dostępowej w ramach własnej sieci Spółka wyszczególniła trzy podstawowe segmenty:

1. Sieć szkieletową opartą na światłowodowych systemach teletransmisyjnych.
2. Infrastrukturę komutacyjną służącą zestawianiu połączeń głosowych i pakietowych (na potrzeby transmisji danych).
3. Sieci dostępowe oparte w większości na technologii HFC i skrętki miedzianej. Sieć szkieletowa zapewnia łączność pomiędzy sieciami regionalnymi przedstawianej Spółki.

Wykorzystanie procesów fuzji i przejęć, jak również nastawienie się na przedsiębiorstwo innowacyjne w badanej jednostce organizacyjnej dało wymierny efekt w postaci wprowadzenia Spółki Z na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych.

MERGERS AND ACQUISITIONS AS PROCESSES SUPPORTING MANAGEMENT OF INNOVATIONS

Summary

The paper's aim is to present Polish companies activity on a country market used processes of M&A to increasing its attractiveness and competitiveness. Nevertheless, there are lot of factors that influence market position of the companies involved in M&A processes. The paper stress mostly innovations as an element supporting realizations of the processes.

Translated by Aleksandra Gąsior

Czesław Glinkowski
Dariusz Nowak

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W KSZTAŁTOWANIU WARUNKÓW INWESTYCYJNYCH GMIN WIEJSKICH

Wprowadzenie

W ostatnich latach bardzo popularna stała się idea rozwoju, która zakłada jednolity i podobny rozwój wszystkich obszarów Polski. Należy jednak pamiętać, że rozwój związany jest z przedsiębiorczością, kreatywnością oraz skłonnością do ryzyka osób sprawujących władzę w imieniu mieszkańców przy odpowiednim wykorzystaniu szeregu czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych czynników wpływających na rozwój obszarów wiejskich oraz ukazanie dysproporcji w uzyskiwanych dochodach pomiędzy gminami wiejskimi w Wielkopolsce oraz ich skłonnością inwestycyjną.

1. Zadania samorządu terytorialnego

Zmiany systemowe i gospodarcze zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, a spotęgowane procesem akcesji Polski do Unii Europejskiej, wymuszają na jednostkach samorządu terytorialnego działania w warunkach konkurencji, przystosowywania się do turbulentnego otoczenia, a także dążenia do ustawicznego rozwoju. Poprzez rozwój ten rozumiemy długofalowy proces przemian o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Ilościowy oznacza wzrost ilości inwestycji, przedsiębiorstw, spadek bezrobocia, wstrzymanie

migracji ludności. Jakościowy natomiast związany jest z poprawą warunków życia i wzrostem zadowolenia mieszkańców. Chcąc sprostać stawianym wymaganiom, samorządy dążą do zajęcia wysokiej pozycji konkurencyjnej, która najczęściej przejawiać się będzie w atrakcyjności danego terenu dla różnego rodzaju inwestorów. Miernikiem natomiast, w zależności od przyjętej strategii, będzie ilość przedsiębiorstw w gminie, stopa bezrobocia, przyrost ludności czy wzrost w branży budownictwa jednorodzinnego. Podstawą zatem działania samorządu terytorialnego powinno być opracowanie koncepcji systemowej, polegającej na wyznaczeniu długofalowych celów oraz sposobów ich realizacji. Samorządy zatem muszą określić posiadane zasoby oraz niezbędne środki, które zapewnią elastyczny sposób reagowania na wymagania rynku i mieszkańców.

Wzrost znaczenia samorządu terytorialnego[1] związany jest z reformą władzy, która została przeprowadzona pod koniec XX wieku. Wprowadziła ona trójstopniowy podział terytorialny, na który składają się województwa, powiaty i gminy, przy czym gmina jest podstawową jednostką administracyjną państwa[2]. Idea podziału polegała na delegacji uprawnień stopnia centralnego na szczebel lokalny i regionalny. Zadaniem nowej struktury, która opiera się na ramach przestrzennych, jest z kolei przejęcie przez samorządy odpowiedzialności za politykę lokalną i regionalną oraz odpowiednie i prawidłowe zarządzanie powierzonym majątkiem.

Poprzez samorząd rozumie się administrację mającą określone zadania własne, wykonywane na własny rachunek i na własną odpowiedzialność[3]. Zadania, które postawiono przed wyodrębnionym organem, podzielono na sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów, oraz na zadania zlecone, które mogą być przekazywane w drodze ustawowej, bądź porozumienia między organem administracji rządowej a właściwą jednostką samorządową[4]. W ramach udzielonych uprawnień wszystkie jednostki samorządu terytorialnego działają niezależnie od siebie. Jednak w celu harmonijnego i zrównoważonego rozwoju mogą zawierać różnego rodzaju porozumienia i układy dla wspólnego rozwiązywania problemów lokalnych i regionalnych[5]. Rozwój lokalny

---

[1] Zob. Z. Leoński, *Samorząd terytorialny w RP*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 5-6.

[2] Zob. Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Roz. VII, art. 164, p. 1.

[3] Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, Dz. U. nr 16, poz. 95.

[4] Zob. M. Szypliński, *Organizacja, zadania i funkcjonowanie samorządu terytorialnego*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora", Toruń 2004, s. 21.

[5] J. Adamiak, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Tonik, Toruń 2001, s. 54.

i regionalny[6] jest jednym z podstawowych zadań stawianych przed samorządem terytorialnym. Poprzez rozwój ten rozumie się „(...) działania podejmowane z woli lokalnych aktorów (takich jak samorządy, podmioty gospodarcze, stowarzyszenia i inne), na podstawie refleksji dotyczącej waloryzacji miejscowych zasobów, uwzględniającej specyfikę terytorialną. (...) Rozwój lokalny to oddolny sposób generowania dynamiki rozwoju, wykorzystujący cały wewnętrzny potencjał rozwojowy w różnej skali przestrzennej (...) obejmującej zbiorowości terytorialne charakteryzujące się pewną spójnością"[7].

Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym stanowi, że mieszkańcy gminy z mocy prawa tworzą wspólnotę samorządową. Gmina jest zatem podstawą samorządności terytorialnej[8], wyposażoną w mienie komunalne, które nabywa w drodze ustawy, przekazania, prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz innych czynności prawnych. Posiadane mienie oraz środki finansowe realizowane z dochodów budżetowych służą zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty, które należą do zadań własnych gminy[9]. W szczególności do zadań tych zalicza się utrzymanie infrastruktury technicznej gminy, ochronę środowiska, zabezpieczenie ładu i porządku przestrzennego, usuwanie i oczyszczanie ścieków, transport komunalny, bezpieczeństwo oraz zabezpieczenie szeroko rozumianych potrzeb społecznych[10]. Zadania własne należą do zadań obligatoryjnych. Gmina zatem nie może zrezygnować z ich wykonania. Samorząd jednak w ramach swoich kompetencji może niektóre zadania uznać za priorytety, które będą dyktowały kierunki rozwoju, na które będą przekazywane środki i wokół których skupiać się będzie uwaga lokalnej społeczności. W literaturze podkreśla się, że „(...) wszystkie zadania samorządu terytorialnego mają charakter zadań publicznych, w tym znaczeniu, że służą zaspokajaniu potrzeb zbiorowych społeczności lokalnych, jak i ogólnopaństwowych". Zadania, które wyznacza sobie lokalna władza, mogą przybierać charakter wąski, w przypadku skupienia się na

---

6 Rozwój lokalny i regionalny jest różnie definiowany, zob. *Nowe zarządzanie publiczne w samorządzie terytorialnym*, pod redakcją A. Zalewskiego, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 88.

7 I. Pietrzak, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 32.

8 Zob. *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, pod redakcją Z. Niewiadomskiego, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2001, s. 51.

9 Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku, art. 7, p. 1.

10 Z. Cieślak, I. Lipowicz, Z. Niewiadomski, *Prawo administracyjne*, PWN, Warszawa 2000, s. 156.

realizacji potrzeb lokalnych, jak i szeroki, ujmujący cały wachlarz potrzeb, w tym również pośrednich, takich jak konieczność kontaktów regionalnych, ponadregionalnych i międzynarodowych[11]. Wykonanie postawionych celów, a zwłaszcza poziom ich realizacji, zakres i metody osiągania przyczyniają się do powstania pewnych standardów życia, które mogą być różne nawet w obrębie sąsiadujących gmin. Przyczynia się to do migracji części społeczności, najczęściej charakteryzującej się ponadprzeciętnym wykształceniem i wyższym poziomem zamożności, do bardziej atrakcyjnych obszarów. Biorąc pod uwagę powyższe zagrożenie, samorząd terytorialny powinien skupiać się na doborze odpowiedniego zestawu zadań priorytetowych, które wzmocnią pozycję konkurencyjną gminy w stosunku do terenów graniczących, przyczynią się do wzrostu atrakcyjności, a w konsekwencji do napływu inwestycji zarówno przemysłowych, jak i prywatnych.

2. Warunki i czynniki rozwoju gmin wiejskich

Każda gmina posiada określony potencjał rozwojowy, który przy prawidłowym wykorzystaniu może przyczynić się do wzrostu jej znaczenia oraz wzrostu dobrobytu i ogólnych warunków życia. Oprócz pozytywnego zestawu cech istnieje szeroki zakres czynników stagnacyjnych, które stanowią swoiste zagrożenie rozwojowe. Zagrożenia te dotyczą przede wszystkim gmin wiejskich, które nie posiadają na swoim terytorium miasta, ze względu na znacznie mniejszy potencjał ekonomiczno-społeczny. Stosując europejskie kryteria wyodrębniania obszarów, stwierdza się, że ponad 90% powierzchni kraju stanowią tereny wiejskie. W ich ramach można zidentyfikować[12]:

a) obszary ekonomicznie zintegrowane, zlokalizowane wokół ośrodków miejskich, o dużym potencjale rozwojowym, dużych możliwościach pozyskiwania inwestycji zewnętrznych, wzroście ludności, które stanowią około 20% obszaru;
b) pośrednie obszary wiejskie, na których dominuje rozwój gospodarki rolnej w zakresie uprawy, sadownictwa i hodowli, o małym potencjale ekonomicznym i małych możliwościach dynamicznego rozwoju, tereny te stanowią około 60% obszaru;
c) obszary peryferyjne, podlegające stagnacji, o gospodarce regresyjnej, słabo zaludnione, o ujemnym saldzie migracji, obejmujące około 20% obszaru.

[11] *Samorząd terytorialny...*, op. cit., s. 53.

[12] *Rolnictwo i wieś – wyzwania regionalne i integracyjne*, pod red. J. Szomburga, Polska Regionów nr 19, Warszawa 2000, s. 44.

Samorząd terytorialny, wyznaczając główne kierunki rozwoju obszaru wiejskiego, służące określonym celom związanym ze wzrostem pozycji konkurencyjnej, wykorzystuje szereg czynników, które przyjmują charakter[13]:

a) czynników lokalizacyjnych, związanych z geograficznym ulokowaniem: w obszarze bezpośredniego oddziaływania miast i metropolii o znacznym potencjale ekonomicznym, w obszarach o dużych walorach turystyczno-krajobrazowych czy zlokalizowanych przy głównych arteriach komunikacyjnych;
b) czynników użytkowych, wytworzonych przez naturę, w których skład zalicza się bogactwa mineralne, jakość i ilość wód, klimat, ukształtowanie powierzchni, potencjał i zróżnicowanie terenów leśnych;
c) czynników użytkowych, które powstały na skutek bezpośredniej interwencji człowieka, w których skład wchodzą zakłady produkcyjne, szeroko rozumiana infrastruktura społeczno-techniczna, jej jakość i możliwości wykorzystania;
d) czynników związanych z kapitałem ludzkim, jego strukturą i podziałem na ludność w wieku produkcyjnym, poprodukcyjnym[14] i przedprodukcyjnym, możliwościami kształtowania i oddziaływania na ludność przedprodukcyjną w zakresie pożądanych kierunków i możliwości edukacji, z poziomem kwalifikacji siły roboczej, wydajnością, tradycjami dobrej i solidnej pracy;
e) czynników instytucjonalnych, zajmujących się promocją i rozwojem danego terytorium, do których zalicza się tak zwane otoczenie biznesowe, ilość banków, urzędów, instytucji wspierających biznes;
f) czynników związanych z lokalną społecznością, w tym kulturą i tradycją gospodarczą danego obszaru, poziomem konsumpcji i inwestycji, skłonnością do ryzyka, poziomem bezpieczeństwa socjalnego, osiągnięciami gospodarcze danego terenu;
g) czynników związanych z atrakcyjnością obszaru, w których skład wchodzi tradycja mieszkaniowa, wygląd i porządek w miejscowościach, na ulicach i wokół zabudowań, zagospodarowanie przestrzenne, infrastruktura umożliwiająca realizację zróżnicowanych potrzeb w zakresie turystyki, wypoczynku, rozrywki, poziom zabezpieczeń ekologicznych i skażenie środowiska;

[13] Zob. L. Wojtasiewicz, *Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcie metodologiczne*, w: *Problematyka rozwoju lokalnego w warunkach transformacji systemowej*, pod red. W. Maika, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 10.

[14] Ludność w wieku poprodukcyjnym jest zazwyczaj uważana za czynnik niesprzyjający rozwojowi regionalnemu, zob. *Rolnictwo i wieś*..., op. cit., s. 48.

h) czynników związanych z poziomem i możliwościami pozyskiwania środków finansowych, których źródłem najczęściej są dochody budżetowe własne, w których skład wchodzą[15]: wpływy z podatków (rolnego, od nieruchomości, leśnego, od środków transportowych, od działalności gospodarczej osób fizycznych opłacanych w formie karty podatkowej, od spadków i darowizn, od posiadania psów), wpływy z opłat (opłaty skarbowe, opłaty eksploatacyjne, opłaty lokalne np. targowa czy klimatyczna), dochody uzyskiwane z tytułu kar i odsetek, dochody z majątku gminy (np. dochód ze sprzedaży nieruchomości, różnego rodzaju czynsze czy odsetki od wkładów kapitałowych);
i) czynników związanych z poziomem inwestycji, a więc tak zwaną skłonnością inwestycyjną gminy, stanem inwestycji, ich jakością i ilością.

Oprócz wskazanych czynników do bardzo istotnych elementów rozwoju lokalnego zalicza się także[16]:

a) istnienie skutecznego przywództwa inspirującego decydentów, zdolnego do zmobilizowania członków zbiorowości lokalnej;
b) szerokie współuczestnictwo wszystkich kategorii ludności w podejmowanych działaniach;
c) zdefiniowanie jasnych zasad kierunkowych oraz precyzję oceny celów przed ich ostatecznym przyjęciem;
d) zaufanie oraz współpracę i partnerstwo publiczno-prywatne;
e) wyczulenie na tożsamość kulturową i strukturę społeczno-polityczną regionu;
f) uwzględnienie potrzeb ciągłego „dostrajania" działań do ewoluującego otoczenia i nowych zmian strukturalnych.

Samorząd terytorialny każdej gminy powinien dokonać analizy powyższych czynników oraz dokonać klasyfikacji celów i kierunków przyszłych działań. W oparciu o uzyskany zestaw korzyści i zagrożeń można dokonać wyboru drogi własnego rozwoju, który może przybrać charakter:

a) rozwoju przemysłu i usług poprzez stwarzanie warunków dla inwestorów zewnętrznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, rozbudowę infrastruktury technicznej, tworzenie odpowiednich przepisów prawnych, wyznaczanie terenów aktywizacyjnych i pomoc przy wyborze lokalizacji;

[15] Zob. J. Czempas, *Znaczenie podatku od nieruchomości w budżetach gminy w latach 1992-1997*, w: *Inwestycje i nieruchomości, procedury decyzyjne, finansowanie, ryzyko*, praca naukowa pod red. K. Dziworskiej i E. Ostrowskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 343.

[16] I. Pietrzak, *Polityka regionalna...*, op. cit., s. 33.

b) rozwoju budownictwa jednorodzinnego, poprzez tworzenie odpowiednich planów zagospodarowania przestrzennego, obejmującego warunki geograficzne, demograficzne, społeczne i ekologiczne, możliwości oraz warunki rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej itp.;
c) rozwoju usług turystycznych w oparciu o posiadany zestaw walorów naturalnych, w których skład wchodzą jeziora, rzeki i inne zbiorniki wodne, lasy, góry, miejsca kultu, zabytki architektury i przyrody;
d) stwarzania warunków dla rozwoju agroturystyki, poprzez odpowiednią współpracę władz gminy z mieszkańcami, budowę odpowiedniego systemu zachęt finansowych, począwszy od dotacji na uruchomienie przedsiębiorstwa, a kończąc na zwolnieniach podatkowych;
e) rozwoju rolnictwa zarówno w zakresie hodowli, jak i upraw, rozwój ten może przybierać charakter specjalistyczny lub ogólny;
f) rozwoju w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów naturalnych, poprzez tworzenie kompleksowych opracowań ich użytkowania, zwłaszcza w przypadku źródeł odnawialnych czy nadmiernej i rabunkowej ich eksploatacji.

3. Kierunki rozwoju wybranych gmin wielkopolskich

W Wielkopolsce jest zlokalizowanych 117 gmin wielskich, których dochody budżetowe są bardzo zróżnicowane. Z jednej strony istnieją gminy o dochodach znacznie przewyższających średnią krajową, z drugiej natomiast egzystują obszary o niewielkim potencjale rozwoju ekonomicznego. Gminą, która charakteryzuje się największym dochodem budżetowym, jest Tarnowo Podgórne, które dzięki jasnym priorytetom, konsekwentnej realizacji i dużemu zaangażowaniu lokalnego samorządu od połowy lat dziewięćdziesiątych jest w czołówce najlepiej rozwiniętych gmin wiejskich w Polsce.

Kierunki rozwoju gmin wiejskich charakteryzujących się największym poziomem dochodu budżetowego własnego związane są z czynnikami lokalizacyjnymi oraz posiadanymi zasobami naturalnymi. Wokół stolicy Wielkopolski rozmieszczonych jest sześć gmin: Tarnowo Podgórne, Suchy Las, Czerwonak, Komorniki, Dopiewo i Rokietnica. Gminy te mogą korzystać z szerokiej infrastruktury społeczno-gospodarczej pobliskiego miasta bez konieczności partycypacji w kosztach jego utrzymania. Do typowych udogodnień o znaczącym wpływie na rozwój można zaliczyć: banki, urzędy, dworzec kolejowy, szpitale, uczelnie, teatry, muzea,

szkoły wyższe, lotnisko, Międzynarodowe Targi Poznańskie itp. Dodatkowym atutem są drogi szybkiego ruchu wraz z autostradą łączącą poszczególne miejscowości z centrum miasta.

Tabela 1. Gminy Wielkopolski o największym dochodzie budżetowym własnym w 2006 roku

Lp.	Gmina wiejska	Dochód budżetowy	Procent w stosunku do najlepszej gminy
1.	Tarnowo Podgórne	65 718 906	100.00%
2.	Suchy Las	59 156 935	90,01%
3.	Czerwonak	37 704 547	57,37%
4.	Komorniki	25 571 218	38,90%
5.	Dopiewo	20 435 105	31,09%
6.	Kazimierz Biskupi	15 336 195	23,33%
7.	Kościan	14 803 674	22,52%
8.	Przykona	12 863 034	19,57%
9.	Rokietnica	12 213 877	18,58%
10.	Ostrów Wielkopolski	11 342 167	17,25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Województwo Wielkopolskie, Podregiony, Powiaty, Gminy, Poznań 2007.

Każda z gmin w procesie stymulacji rozwoju wybrała określone priorytety, które konsekwentnie są realizowane do dnia dzisiejszego. Realizację ich zapewnia odpowiednie kształtowanie wydatków inwestycyjnych. W ramach priorytetów dominują trzy kierunki: rozwój budownictwa mieszkaniowego zarówno indywidualnego, jak i deweloperskiego, stwarzanie warunków dla inwestorów w zakresie budowy przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych oraz stwarzanie komfortowych warunków dla mieszkańców.

Realizacji pierwszego i drugiego kierunku towarzyszy szeroko zakrojony zakres prac dotyczących opracowywania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, przy współudziale lokalnej społeczności, która poprzez opinie, postulaty i zastrzeżenia w sposób aktywny współuczestniczyła w wyznaczaniu terenów inwestycyjnych.

Tabela 2. Wydatki inwestycyjne gmin o najwyższym dochodzie budżetowym własnym w 2006 roku

Lp.	Gmina	Wydatki inwestycyjne w 2006 roku	Wydatki inwestycyjne za lata 2004-2006	Liczba mieszkańców	Wydatki inwestycyjne na jednego mieszkańca w latach 2004-2006
1.	Tarnowo Podgórne	23 681 083	75 930 467	18 967	4 003
2.	Suchy Las	41 672 035	76 240 007	13 461	5 664
3.	Czerwonak	12 509 032	29 409 111	23 908	1 230
4.	Komorniki	12 889 843	32 420 302	14 765	2 196
5.	Dopiewo	9 164 523	26 522 052	14 351	1 848
6.	Kazimierz Biskupi	1 836 823	19 379 650	10 535	1 839
7.	Kościan	7 741 304	19 075 914	15 069	1 266
8.	Przykona	4 632 915	12 839 280	4 171	3 078
9.	Rokietnica	2 005 716	11 515 102	9 681	1 189
10.	Ostrów Wielkopolski	6 241 695	13 125 162	17 979	730

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Województwo Wielkopolskie, Podregiony, Powiaty, Gminy, Poznań 2007.

Podejmując decyzję o przeznaczeniu określonych terenów pod aktywizację gospodarczą niektóre gminy dodatkowo oferują szereg korzyści związanych ze zwolnieniami od podatku od nieruchomości, od przedsiębiorców. Stosowanie tego instrumentu jest związane z chęcią wspierania rozwoju przedsiębiorczości i wzrostem inwestycji przemysłowo-usługowych. W jego ramach poszczególne gminy oferują wprowadzenie daleko idących ulg podatkowych, zwalniając z podatków od nieruchomości grunty, budynki lub ich części zajęte na prowadzenie działalności gospodarczej. Oferta ta najczęściej dotyczy przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą na terenie danej gminy po raz pierwszy. Gminy oferują zwolnienia przeciętnie na okres od 2 do 7 lat w zależności od rodzaju prowadzonej działalności oraz od liczby osób zatrudnionych. Należy zaznaczyć, że oferta zwolnień podatkowych skierowana jest również do przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy, które podejmują inwestycje w kierunku budowy, rozbudowy lub

przystosowania nieruchomości do celów usługowych, handlowych, produkcyjnych, o ile wiąże się to z tworzeniem nowych miejsc pracy.

W ramach działalności na rzecz wzrostu liczby mieszkańców gminy przeznaczają atrakcyjne tereny w poszczególnych sołectwach na rozwój budownictwa mieszkaniowego, partycypują również w kosztach związanych z uzbrojeniem w infrastrukturę techniczną oraz budową dróg dojazdowych. Potencjalni beneficjenci korzystają z uproszczonej procedury związanej z uzyskaniem wszelkich wymaganych prawem pozwoleń. Szczególną korzyścią dla nowych mieszkańców jest znacznie niższy koszt nabycia działki inwestycyjnej mimo jego znacznego wzrostu w ostatnich latach.

Oprócz działalności skierowanej na zewnątrz gminy podejmują szereg działań na rzecz poprawy warunków życia mieszkańców. W ramach tego obszaru inwestuje się w rozwój dotychczasowej infrastruktury, tworząc boiska, pływalnie, tereny rekreacyjne, budując ścieżki rowerowe oraz wspomagając oświatę poprzez zakup pomocy naukowych i organizację imprez kulturalno oświatowych.

Tabela 3. Gminy Wielkopolski o najmniejszym dochodzie budżetowym własnym w 2006 roku

Lp.	Gmina wiejska	Dochód budżetowy	Procent w stosunku do najlepszej gminy
1.	Tarnowo Podgórne	65 718 906	100,00%
108.	Kawęczyn	1 914 079	2,91%
109.	Grodziec	1 837 784	2,79%
110.	Dominowo	1 800 671	2,74%
111.	Wijewo	1 775 564	2,70%
112.	Czermin	1 741 959	2,65%
113.	Chodów	1 737 324	2,64%
114.	Gizałki	1 686 693	2,56%
115.	Olszówka	1 576 936	2,39%
116.	Chocz	1 575 390	2,39%
117.	Czajków	1 163 736	1,77%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Województwo Wielkopolskie, Podregiony, Powiaty, Gminy, Poznań 2007.

Gminy prezentowane w tabeli 1 posiadają znaczne dochody budżetowe własne, które są podstawą inwestycji, np. w Tarnowie Podgórnym w 2006 roku osiągnęły one przeszło 65 milionów złotych. Z drugiej strony jednak istnieje szereg gmin, których dochody budżetowe własne kształtują się na bardzo niskim poziomie. Zakres ich dochodów kształtuje się na poziomie poniżej dwóch milionów złotych, co stanowi około 2,5% dochodu Tarnowa Podgórnego.

Tabela 4. Wydatki inwestycyjne gmin o najniższym dochodzie budżetowym własnym w 2006 roku

Lp.	Gmina	Wydatki inwestycyjne w 2006 roku	Wydatki inwestycyjne za lata 2004-2006	Liczba mieszkańców	Wydatki inwestycyjne na jednego mieszkańca w latach 2004-2006
108.	Kawęczyn	806 838	2 305 235	5 291	436
109.	Grodziec	1 819 283	5 792 632	5 237	1 106
110.	Dominowo	165 546	320 808	2 847	113
111.	Wijewo	1 579 912	3 064 713	3 490	878
112.	Czermin	2 272 672	4 595 865	4 817	954
113.	Chodów	1 737 309	4 834 948	3 421	1 412
114.	Gizałki	1 291 392	3 766 962	4 630	813
115.	Olszówka	1 553 189	7 997 402	4 731	1 690
116.	Chocz	936 351	2 632 539	4 795	549
117.	Czajków	734 360	1 116 720	2 580	432

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Województwo Wielkopolskie, Podregiony, Powiaty, Gminy, Poznań 2007.

Gminy o najniższych dochodach budżetowych własnych charakteryzują się jednocześnie bardzo niskim poziomem skłonności inwestycyjnych. Nie wyznaczając sobie strategicznych celów rozwojowych, podlegają powolnej stagnacji, przejawiającej się zarówno brakiem wzrostu inwestycji zewnętrznych, jak i odpływem znacznego potencjału ludności o wysokich kwalifikacjach i ponadprzeciętnych dochodach. Szczególne zagrożenie związane jest z dynamicznie postępującymi procesami starzenia się społeczeństwa takich gmin. Ludność przedprodukcyjna emigruje bowiem zarówno poza granice kraju, jak i do dużych miast metropoli-

tarnych, gdzie po ukończeniu nauki zasila lokalny rynek pracy. Migracja ludności, brak inwestycji, a tym samym brak perspektyw na godne życie może doprowadzić w niedalekiej przyszłości do wyludnienia dużych połaci obszarów wiejskich, których rewitalizacja będzie kosztowna i mało efektywna.

Zakończenie

Rozwój gmin wiejskich w Wielkopolsce jest bardzo zróżnicowany. Obok doskonale rozwiniętych obszarów, o dużych możliwościach absorpcji kapitału inwestycyjnego, istnieje sporo terenów o znacznym zacofaniu, które przejawia się w braku infrastruktury, niskim poziomie dróg, a przede wszystkim w bardzo złych warunkach życia. Czynnikiem, który ma największy wpływ na rozwój, jest dochód budżetowy własny, który pozwala na podejmowanie szeregu inwestycji w gminach, które go osiągają w odpowiedniej wysokości, lub ich niedostatek w gminach o niskich dochodach. Należy również zaznaczyć, że inwestycje podejmowane w gminach przyczyniają się do wzrostu dochodu budżetowego, który z kolei jest podstawą inwestycji. Wywołuje to wzrost dysproporcji w rozwoju pomiędzy gminami, które często korzystają z podobnych czynników i warunków determinujących ten rozwój.

ROLE OF LOCAL GOVERNMENT IN CREATION OF INVESTMENT CONDITIONS IN RURAL COMMUNES

Summary

The development idea, assuming uniform and similar development of all areas in Poland, became very popular over recent years. However, it should be underlined that development is connected with entrepreneurship, creativity and tendency to take a risk by people in charge on behalf of inhabitants, applying a range of both internal and external factors. This paper presents the fundamental factors influencing the rural area development, the disproportion in incomes between rural communes in Wielkopolska region and their investment tendency.

Translated by Czesław Glinkowski and Dariusz Nowak