

Franciszek Adamczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ NA POGRANICZU NIEMIECKO-POLSKIM NA PRZYKŁADZIE KEGL MBH

Streszczenie: Celem opracowania jest ukazanie instytucjonalnych aspektów rozwoju przedsiębiorczości. Jako przedmiot analizy wybrano pogranicze niemiecko-polskie oraz saksońską instytucję Kreisentwicklungsgesellschaft Löbau-Zittau mbH (KEGL mbH), Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Powiatu Löbau-Zittau.

W końcowej części zawarto wnioski, jakie wynikają z przeprowadzonej analizy, mogące przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości na pograniczu niemiecko-polskim.

1. Wstęp

Celem opracowania jest ukazanie instytucjonalnych aspektów rozwoju przedsiębiorczości na obszarze pogranicza dwu państw: Polski i Niemiec. Pogranicze polsko-niemieckie jest traktowane dualnie: po pierwsze jako przestrzeń społeczno-gospodarcza, w sensie stosunków międzynarodowych, i po drugie – w sensie regionalistycznym, jako obszar współpracy – region przygraniczny Saksonii i Dolnego Śląska. Na obszarze tym funkcjonuje po stronie saksońskiej, a dokładnie w niemieckiej części funkcjonującego tu od 21 grudnia 1991 r. Euroregionu Nysa, jeden z bardzo kreatywnych podmiotów Saksonii w postaci Kreisentwicklungsgesellschaft Löbau-Zittau mbH (KEGL) – Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Powiatu Löbau-Zittau.

KEGL to spółka prawa handlowego zajmująca się rozwojem powiatu saksońskiego Löbau-Zittau, graniczącego z województwem dolnośląskim. W polskim nazewnictwie KEGL to typowa instytucja otoczenia biznesu (IOB), w swym działaniu zbliżona do polskich agencji rozwoju regionalnego, powstała przede wszystkim z myślą o wspieraniu przedsiębiorczości w skali lokalnej – konkretnie powiatu, powołana także dla wspierania rozwoju gospodarczego na obszarze pogranicza saksońsko-dolnośląskiego, szczególnie w Euroregionie Nysa.

W końcowej części dokonano oceny roli KEGL w rozwoju przedsiębiorczości oraz przedstawiono wnioski mogące wzmocnić pozycję tego typu IOB na rynku re-

gionalnym i międzynarodowym, przede wszystkim przyczynić się do intensyfikacji więzi transgranicznych w gospodarce regionu.

2. Pojęcie przedsiębiorczości – wybrane aspekty

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej brak jest jednej, uniwersalnej definicji przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość jest przedmiotem zainteresowań wielu przedstawicieli dziedzin nauki: ekonomistów, socjologów, specjalistów od organizacji i zarządzania, ekologów, planistów przestrzennych i wielu innych dyscyplin. Funkcjonuje bardzo wiele pojęć pokrewnych: przedsiębiorstwo, przedsiębiorca itp., a także synonimów tego pojęcia. Mówi się np. o postawach przedsiębiorczych, dokonując gradacji tych postaw, aktywności podmiotów gospodarczych, dzieląc je na mniej i bardziej przedsiębiorcze. Podobna uwaga dotyczy samych przedsiębiorców, czyli osób prowadzących tę działalność.

Pojęcie „przedsiębiorca” wywodzi się prawdopodobnie z języka francuskiego i zostało po raz pierwszy użyte w Średniowieczu. Przedsiębiorca był wówczas utożsamiany z osobą sprawującą nadzór nad wytwarzaniem dóbr, a następnie (w XVII w.) z osobą podejmującą ryzyko, osiągając zysk lub stratę przede wszystkim na kontraktach rządowych. Prawdopodobnie po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorca użył w 1755 r. francuski ekonomista R. Cantillon. Pojęcie „przedsiębiorczość” było już używane przez klasyków ekonomii, rozwinęli to pojęcie także B. Say, T. Veblen i inni ekonomiści (I. Kirzner, F. Knight czy P. Drucker) [Piecuch 2010, s. 14]. W literaturze przedmiotu nadal klasyczna pozostaje teoria przedsiębiorczości J. Schumpetera. Jego praca pt. *Theory of Economic* została napisana i opublikowana w roku 1912, w języku angielskim ukazała się w roku 1934, a polskie tłumaczenie ukazało się w roku 1960 (*Teoria rozwoju gospodarczego*). Według Schumpetera (za [Piecuch 2010, s. 22]) przedsiębiorczość jest „nową kombinacją” środków produkcji, która umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku zbytu, pozyskanie nowych źródeł zasobów lub wprowadzenie nowej organizacji produkcji. Proces tzw. nowej destrukcji, w wyniku którego powstają „nowe kombinacje”, jest załączkiem działań przedsiębiorczych.

Liczni autorzy często podają bardzo prostą interpretację przedsiębiorczości jako „zdolności do kreowania i zaspokajania swoich i cudzych potrzeb” [Gregorczyk, Romanowska, Sopińska 2002, s. 5]. W literaturze polskiej interesująca wydaje się interpretacja J. Brdulaka i M. Kulikowskiego, według których przedsiębiorczość to „gotowość do podejmowania działalności gospodarczej i ponoszenia związanego z tym ryzyka” [Brdulak, Kulikowski 2004, s.172] C.A. Kent definiuje przedsiębiorczość jako „proces samoniszcący, gdzie nowe pomysły przyciągają ogromne stado emitatorów, (...) nowa fala przedsiębiorczego geniuszu zmiata stare produkty i technologie, niszcząc stare rynki i firmy, które je dostarczały”¹. W literaturze z zakresu

¹ Pełny wywód autora na ten temat: [Kent 2001, s. 543 i nast.].

międzynarodowych stosunków gospodarczych pojęcie przedsiębiorczości odnoszone jest najczęściej do konkretnych podmiotów gospodarczych, rynków lub przedsięwzięć i odnoszone do konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki [Rymarczyk 2006, s. 272-288]. Regionaliści z kolei ukazują przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju lokalnego lub regionalnego [Klasik 2002, s. 120-125; Kosiedowski 2002, s. 32-45]. Przedstawiciele nauk społecznych eksponują rolę jednostek lub grup społecznych, zawodowych, grup interesów w rozwoju przedsiębiorczości w skali makroekonomicznej lub w układzie przestrzennym, np. warunków pracy [Gościński-Kasprzyk 2001, s. 65-78].

W niniejszym opracowaniu przeanalizowane zostaną instytucjonalne aspekty rozwoju przedsiębiorczości na obszarze pogranicza, a więc obszaru stykowego dwóch krajów, i ukazana zostanie aktywność wybranego podmiotu w rozwoju przedsiębiorczości na tym obszarze, a tym samym w rozwoju lokalnym [Adamczuk 2006, s. 132].

3. Geneza powstania KEGL, zakres i formy aktywności na rynku

Analizowany podmiot rozpoczął działalność w 2001 r., w postaci spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (niem. Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH) z myślą o osiągnięciu celów, takich jak:

1. Wpieranie gospodarki przez tworzenie nowych i poszerzanie istniejących struktur, budowę struktur zintegrowanych – przede wszystkim sieci przedsiębiorstw, zarządzanie informacją gospodarczą przez realizację prac projektowych,
2. Zarządzanie innowacjami przez akwizycję zorientowanych technologicznie projektów, wspieranie innowacji i nowych „pomysłów”, budowanie sieci transferu technologii pomiędzy nauką i gospodarką,
3. Realizacja marketingu lokalnego przez zarządzanie obszarami, gdzie dokonuje się inwestycji, a także promocja regionu jako miejsca, gdzie realizowany jest wspomniany rozwój.

KEGL wykorzystuje w promocji w zasadzie 2 hasła promocyjne (slogany). Brzmia one:

- „Für ein stärkeres Miteinander” (dla wzmocnienia potencjału – tłum. aut.),
- „Working together to win” (współpracować, aby zyskać).

Przedstawione slogany promocyjne odzwierciedlają misję jednostki, gdzie zasadą jest partnerstwo, chęć pomocy każdemu przedsiębiorstwu w znalezieniu swojego miejsca na rynku, także budowaniu „mostów” do badań i rozwoju, a także polityki i administracji [Adamczuk 2005, s. 16]. Budowa tych „dróg” jest zasadniczym celem spółki KEGL.

Najwyższym organem spółki jest Rada Nadzorcza KEGL, składająca się z 7 członków, którzy są wybierani przez Radę Powiatu i sprawują urząd w ramach pracy społecznej. KEGL nie dysponował w pierwszym etapie swojego istnienia własnym personelem. Struktura organizacyjna przewidywała następujące stanowiska:

- kierownik zarządzający,
- pracownik odpowiedzialny za sprawy wspierania gospodarki,
- pracownik odpowiedzialny za zarządzanie projektami,
- asystent ds. obsługi biura, wspomagania pracy zarządu i pracowników.

Obecnie trwa zmiana istniejącej struktury organizacyjnej, która powinna zakończyć się w 2010 r.

Struktura własnościowa podmiotu wygląda w ten sposób, że 100% kapitału spółki to kapitał wspomnianego powiatu Löbau-Zittau. Dąży się do pozyskania do spółki innych podmiotów, m.in. Kreissparkasse Löbau-Zittau (Powiatowej Kasy Oszczędności). Celem jest zdobycie kolejnych środków finansowych dla wspierania rozwoju gospodarki w powiecie, w tym szeroko rozumianej przedsiębiorczości.

Wśród wielu inicjatyw, jakimi w badanym okresie zajmował się KEGL, zostaną omówione jedynie 4 wybrane inicjatywy:

A. przygotowanie cyklu atlasów powiatu Löbau-Zittau,

Projekty, takie jak:

a) BioEnergyNet (sieć bioenergii i powołanie Transgranicznego Centrum Koordynacji Biomasy),

b) projekt AgNeSachsen (grupa naturalnej energii Saksonia), Clusterinitiative Forst & Holz (inicjatywa klastrowa las&drewno) oraz

c) projekt Ökoprofit (zysk ekologiczny).

Atlasy będą mianowicie zawierać następujące moduły:

Atlas gospodarczy:

- powiat jako miejsce inwestycji,
- informacje nt. podatków komunalnych i opłat oraz inne ważne dane na temat gospodarki,
- dane statystyczne nt. potencjału powiatu,
- wykaz przedsiębiorstw regionu oraz branż,
- wykaz terenów pod działalność gospodarczą,
- użytki rolne, energetyczne, wodne i gospodarka odpadami.

Atlas środowiska naturalnego:

- geologia, gleby, klimat, akweny wodne i roślinność,
- rezerwaty przyrody, biotopy, obszary objęte ochroną wody pitnej, obszary powodziowe, ochrona zabytków.

Atlas struktur społecznych:

- domy spokojnej starości,
- kluby i miejsca spotkań seniorów,
- sieć opieki ambulatoryjnej, oddziały pomocy społecznej, domy dla niepełnosprawnych, wspólnoty mieszkaniowe,
- instytucje odpowiedzialne za domy opieki, warsztaty dla niepełnosprawnych,
- miejsca spotkań młodzieży, kluby młodzieżowe,
- domy dziecka, domy całodziennej opieki nad dziećmi,

- placówki doradcze, szpitale, wykaz praktyk lekarskich,
- szkoły i uniwersytety.

Atlas wypoczynku:

- teatry, teatry na wolnym powietrzu, kina, muzea, biblioteki,
- kąpieliska wodne i instytucje sportowe,
- ośrodki rozrywki i dyskoteki,
- szlaki wędrowne, obszary rekreacyjne,
- informacje turystyczne, schroniska.

Katalog atlasów przygotowujący jest przy współpracy ze stowarzyszeniem inżynierskim specjalizującym się w sprawach środowiska naturalnego i przetwarzania danych.

Jeśli chodzi o projekt Transgraniczne Centrum Koordynacji Biomasy na obszarze styku trzech granic, to jest to inicjatywa realizowana przez KEGL wraz z innymi podmiotami, finansowana przez UE w ramach programu INTERREG IIIA. Nazwa projektu to „Bio EnergyNet” (Sieć bioenergii). Do partnerów KEGL w tym projekcie zaliczyć można firmy:

- ERRSA Energietechnik GmbH,
- INGO Koschitz Planungsbüro für Heizung,
- Agratec AG,
- Laser & Co Solutions,
- Klimaschutzagentur Görlitz-Zgorzelec,
- Thiele-Oitec,
- i inne.

Prace na rzecz odnawialnych źródeł energii i uzyskiwanie energii przy wykorzystaniu biomasy jest bardzo ważnym zagadnieniem w Euroregionie Nysa (ERN). KEGL ma istotne znaczenie w prowadzeniu prac projektowych i realizacji koncepcji zakresu odnawialnych źródeł energii. Transgraniczność inicjatywy jest tu bardzo widoczna, szczególnie że po stronie polskiej i czeskiej samorządy lokalne myślą i działają podobnie.

W projekcie AgNeSachsen (ArbeitsGruppe Naturalenergie Sachsen) biorą udział:

- Sächsische AufbauBank (SAB) – wsparcie finansowe projektu,
- Laser & Co. Solutions,
- Lehman Maschinenbau GmbH,
- ERRSA Energietechnik GmbH,
- Wyższa Szkoła Zawodowa Zittau/Görlitz,
- Międzynarodowy Instytut Szkół Wyższych (IHI) Zittau,
- JKW Energie Technik,
- HEMAS,
- ÖKO ZENTRUM Nossen,
- FWU i inni.

Projekt ten miał szczególne odniesienie do rozwoju przedsiębiorczości w skali lokalnej i miał m.in. na celu rozwój podmiotów już istniejących, stymulował wzrost

oszczędności energii i wzrost udziału energii ze źródeł naturalnych (np. energetyki wiatrowej) w zużyciu energii w regionie. Dotyczy także produkcji biomasy na cele energetyczne, wspierania energooszczędnych technologii w przedsiębiorstwach i docelowo wdrożenia w ERN koncepcji „Emix3= Energietechnologiemix im 3-Ländereck” (koncepcji oszczędności energetycznych na obszarze styku trzech krajów, w tzw. trójkącie trzech krajów). Mimo ogromnej atrakcyjności projekt nie do końca udało się rozwinąć na obszary przygraniczne Czech i Polski. Wniósł on jednak bardzo wiele do podniesienia świadomości ekologicznej mieszkańców styku trzech państw, tj. Polski, Niemiec i Czech.

Bardzo spektakularnym przykładem pracy KEGL i współpracy z innymi podmiotami jest udział tej instytucji w projekcie Ökoprofit² (zysk ekologiczny). Projekt ten ma swoją genezę w Austrii, gdzie w roku 1991 miasto Gratz realizowało z wielkim sukcesem projekt pod tą nazwą, aby przedsiębiorstwa mogły obniżyć swoje koszty i powiększać zysk przez działania proekologiczne. W Niemczech projekty pod nazwą Ökoprofit realizowało ok. 80 miast i powiatów z różnych krajów związkowych (landów) RFN. Kraj związkowy Saksonia wybrał właśnie powiat Löbau-Zittau w maju 2006 r. jako realizatora projektu, w tym KEGL. Projekt zyskał wsparcie programu INTERREG IIIA. Uczestnikami jego zostały renomowane instytucje lokalne i regionalne. Zaliczyć do nich należy: Saksońskie Ministerstwo Ochrony Środowiska i Rolnictwa, firmę UMWELTALIANZ Sachsen, Leibnitz-Institut für ökologische Raumentwicklung e.V. Dresden – IÖR (Instytut Ekologicznego Rozwoju Przestrzennego im. Leibnitsa w Dreźnie), Saksońską Izbę Przemysłowo-Handlową (IHK) i wiele innych. Dla KEGL był to szczególny moment potwierdzenia swojej roli w skali lokalnej i regionalnej. Szansę tę w pełni wykorzystał i w roku 2007, gdy projekt zakończono, KEGL zyskał wysoką ocenę swojej pracy na rzecz powiatu i został wypromowany na pograniczu polsko-niemieckim jako instytucja wysoce kreatywna [Adamczuk 2001, s. 168-174].

Jak wynika z przytoczonego katalogu, a także z innych nieomawianych projektów, współpracownikami KEGL są ważne podmioty saksońskie, a także spoza Saksonii, o znaczeniu międzynarodowym, co podnosi rangę i znaczenie analizowanej instytucji jako partnera w rozwoju przedsiębiorczości lokalnej i rozwoju lokalnym jako całości. Wśród nich są także szkoły wyższe i instytuty badawcze, np. IHI (Internationales Hochschulinstitut Zittau – Międzynarodowy Instytut w Żytawie) czy wspomniany wcześniej IÖR. W zakresie rozwoju technologii KEGL współpracuje z ośrodkami technologicznymi w Zittau i Ebersbach.

Analizując dokonania KEGL w latach 2001-2009, należy zauważyć, że ma miejsce konsekwentne osiaganie zasadniczego celu, jakim jest rozwój przedsiębiorczości w skali lokalnej – powiatu, i szerzej – pogranicza z wyraźną dominacją partnerów czeskich ERN. Nie jest zamiarem autora ocena zasadności realizowanych zadań, gdyż leży to w gestii właściciela podmiotu. Hierarchię celów określają wła-

² Nazwa na wniosek strony austriackiej jest prawnie zastrzeżona i chroniona.

dze powiatu, Rada Nadzorcza spółki KEGL uczestniczy w procesie oceny jej pracy bieżącej.

W ukazujących się publikacjach, m.in. Saksońskiej Izby Przemysłowo-Handlowej (IHK)³, podkreśla się istotną rolę tego typu IOB w rozwoju lokalnej przedsiębiorczości w Saksonii i innych krajach związkowych RFN i korzyści dla społeczności powiatu z tego typu działalności. Działalność ta zawiera się w następujących obszarach: doradztwo organizacyjne, doradztwo prawne, doradztwo finansowe, kształcenie, konsulting, promocja, udział w restrukturyzacji i programach naprawczych, reprezentacja na zewnątrz [Tomaszewski 2007, s. 33-38].

Aktywność KEGL w pierwszym obszarze to kojarzenie partnerów gospodarczych i wypracowywanie określonego modelu ich wzajemnej współpracy w powiecie. W tej kwestii analizowana jednostka współdziała z innymi podmiotami, np. stowarzyszeniami lokalnymi i regionalnymi, a nawet związkami pracodawców, centrami transferu technologii czy centrami informacji gospodarczej. Przykładem może tu być współpraca KEGL z: SAB (Sächsische AufbauBank) czy ERRSA GmbH. i wspierane inicjatyw przez Saksońskie Ministerstwo Środowiska i Rolnictwa (Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft – skr. SMUL). Samorząd lokalny powiatu odgrywa główną rolę w określaniu priorytetów rozwoju lokalnego, a KEGL przygotowuje alternatywne ścieżki ich realizacji. Wskazuje na nowe podmioty i nowy kształt ich współdziałania. Priorytety rozwojowe nawiązują do priorytetów zawartych w Strategii rozwoju landu Saksonia i mają na celu przede wszystkim poprawę innowacyjności i konkurencyjności zlokalizowanych podmiotów. Najpełniej to widać podczas realizowanych projektów badawczych. Przykładem może tu być wspomniana poprzednio inicjatywa klastrowa czy projekt Ökoprofit.

Drugim obszarem jest gromadzenie informacji gospodarczej na potrzeby rozwoju powiatu. Konkretnym przykładem jest m.in. atlas gospodarczy powiatu. KEGL we współpracy z Urzędem Statystycznym Saksonii i innymi jednostkami lokalnymi i regionalnymi, wykorzystując ich opracowania i doświadczenie, gromadzi informacje gospodarcze i udostępnia je zainteresowanym podmiotom. Oferta informacyjna jest dostosowana do potrzeb rozwoju lokalnego. Publikacje są cennym źródłem informacji gospodarczej, także w Internecie. Rokrocznie ukazują się nowe pozycje o wysokich walorach użytkowych, pozwalające na dokonywanie pogłębionych analiz. Statystyczne dane gospodarcze są przekazywane podmiotom gospodarczym przez systemy oficjalne. KEGL przygotowuje także analizy specjalistyczne i ekspertyzy tematyczne we współpracy z innymi jednostkami, np. pracownikami szkół wyższych regionu, chociażby nt. ruchu turystycznego, ekologii itp. Opracowania te są przygotowywane przy udziale pracowników szkół wyższych i upowszechniane wśród

³ Zob. publikacje wydawnictwa Wirtschaftsdienst – miesięcznik wydawany przez IHK w Dreźnie czy „IHK. Wirtschaftslife” przewidziany dla takich dla regionów Saksonii, jak: Dresden, Sächsische Schweiz, Osterzgebirge, Bautzen czy Görlitz.

przedstawicieli biznesu zarówno krajowego, jak i zagranicznego. Konkretnym przykładem realizacji tej idei jest omawiany uprzednio wykaz atlasów w powiecie.

Trzeci obszar to pomoc prawna i organizacyjna w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, przede wszystkim przy powoływaniu nowych przedsiębiorstw. W tej kwestii główną rolę odgrywają izby gospodarcze, ale KEGL uczestniczy w budowaniu „mostów” dla takiej pomocy. Uczestniczy w pomocy bezpośredniej struktur samorządowych powiatu konkretnym przedstawicielom biznesu lokalnego. Doradztwo gospodarcze jako rodzaj czynności skierowane jest także na rozwój przedsiębiorczości w skali lokalnej czy regionalnej [Misiąg 2000, s. 17-42]. Przykładem może tu być współpraca z IHK czy SAB.

Ostatnia kwestia to współdziałanie KEGL z podmiotami zagranicznymi, przede wszystkim w ramach Euroregionu Nysa, a więc czeskimi i polskimi. KEGL poszukuje współpracy dla swoich partnerów na zasadach ogólnych. Wpływa to korzystnie na rozwój przedsiębiorczości, szczególnie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw. Nie dopracowano jednak modelu wzajemnej współpracy dla rozwoju biznesu w skali regionalnej. Występują przykłady transgranicznego współdziałania KEGL w zakresie promocji czy planowania przestrzennego. Przykładem może tu być współpraca z firmą Klimaschutzagentur Görlitz-Zgorzelec (Agencja Ochrony Klimatu) czy funkcjonowanie Biura Projektu BioEnergyNet w Libercu, a także zapowiadana współpraca z Karkonoską Agencją Rozwoju Regionalnego (KARR) w Jeleniej Górze.

4. Uwagi końcowe

Rozwój przedsiębiorczości na obszarze pogranicza polsko-niemieckiego jest procesem niezwykle złożonym. Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski.

Obszar pogranicza jest miejscem wypracowywania wielu doświadczeń międzynarodowych z zakresu rozwoju przedsiębiorczości, czemu niewątpliwie sprzyjają takie instytucje otoczenia biznesu (IOB), jak Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Powiatu Löbau-Zittau – KEGL mbH.

Badaną jednostkę cechuje okresowe i przestrzenne zróżnicowanie aktywności. KEGL obejmują swym zasięgiem przestrzeń gospodarczą powiatu Löbau-Zittau z ambicjami rozszerzenia na cały ERN i pogranicze niemiecko-polskie. Ma miejsce współdziałanie z innymi jednostkami spoza regionu.

KEGL uczestniczy w rozwiązywaniu wszystkich problemów lokalnych na szczeblu powiatu, w tym trudnych zagadnień ekologicznych, tworzeniu nowych powiązań produkcyjno-handlowych, np. tworzeniu struktur klastrowych, podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Spółka KEGL uczestniczy przede wszystkim w pomocy, szczególnie małym i średnim przedsiębiorcom, budując „mosty” i doprowadzając do pełniejszej współpracy teorii i praktyki gospodarczej na szczeblu lokalnym (powiatu).

Brak jest na pograniczu niemiecko-polskim płaszczyzny koordynacji, także w skali transgranicznej, działalności tego typu instytucji, jak KEGL. Nie zapewniają tego struktury euroregionalne. W strukturach komunalnych ERN, np. w grupach roboczych, problematyka ta nie była dotychczas podejmowana.

Celowa jest większa promocja pozytywnych doświadczeń z działalności tego typu instytucji, jak KEGL w ERN, w celu transferu niektórych rozwiązań w rozwoju lokalnym na grunt czeski czy polski.

Literatura

- Adamczuk F., *Dolny Śląsk i Saksonia jako wspólny obszar gospodarczy – aspekty marketingowe i przestrzenne*, [w:] *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), AE, Wrocław 2005.
- Adamczuk F., *Formy i zakres współpracy transgranicznej instytucji otoczenia biznesu (IOB) w gminach i powiatach przygranicznych województwa dolnośląskiego*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, E. Sobczak (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 905, AE, Wrocław 2001.
- Adamczuk F., *Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-niemieckim*, [w:] *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, S. Jankiewicz, K. Pająk (red.), AE, Poznań 2006.
- Brdulak J., Kulikowski M., *Przedsiębiorczość stimulatorem rozwoju gospodarczego*, Instytut Wiedzy, Warszawa 2004.
- Gościński-Kasprzyk D., *Przedsiębiorczość po polsku*, Wyd. Emka, Warszawa 2001.
- Gregorczyk S., Romanowska M., Sopińska A., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSP, Warszawa 2002.
- Kent C.A., *Rola przedsiębiorcy w gospodarce*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 2001.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Funkcjonowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002.
- Kosiedowski W., *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego*, WTN, Włocławek 2002.
- Misiąg W. (red.), *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, PARP, Warszawa 2000.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- Tomaszewski K., *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wyd. Oficyna, Kraków 2007.

ENTREPRENEURSHIP IN THE GERMAN-POLISH BORDERLAND ON THE EXAMPLE OF KEGL MBH.

Summary: The presentation of institutional aspects of the development of the entrepreneurship is a purpose of the study. The activity of the Saxon KEGL mbH entity and the German-Polish borderland is an object of analysis. In the final part there are conclusions resulting from the conducted analysis which may contribute to the development of local entrepreneurship in the German-Polish borderland.