

ZBIGNIEW PRZYGODZKI

Uniwersytet Łódzki

## WEHIKUŁY PROCESÓW ROZWOJU – OD MIASTA MOŻLIWOŚCI DO MIASTA KORZYŚCI

**Abstract: Development Engines: from Cities of Opportunity to Cities of Advantage.** The primary goal of considerations included in this paper is to identify local and regional development engines, which have the potential to become growth engines in the nearest future. By *Development Engines* we mean here processes, phenomena or determinants that may help outperform competitors and ensure a considerable competitive advantage. To accomplish the goal, we have identified basic internal criteria necessary to start these engines. Their list includes, firstly, appropriate position of Second-Tier-Cities as the key actors and stages for development processes. Secondly, conditions relating to the embeddedness of development processes and place-based environmental quality. Next, we analysed currently emerging megatrends and factors affecting human resource development as determinant of growth. By the same token, we identified the kinetics (dynamics and velocity) of development engines. Final section of the contribution specifies conditions ((Virtual) Experience Economy, Creative Milieu, Sharing Economy (Sharing City), which must be in place to start development engines.

**Keywords:** Creative Milieu, development engines, local, regional development, megatrends of development, sharing city, sharing economy, virtual experience economy.

### Wstęp

Pojęcie *wehikul* w jęz. polskim rozumieć można w dwójnasób. Po pierwsze, utożsamiając ze specyficznym pojazdem, w perspektywie operacyjnej można przyjąć, że *wehikul rozwoju* to machina pozwalająca w skomplikowanym świecie współzależności na zaplanowany ruch we wskazanym kierunku. Po drugie, uzupełniając dopełnieniem: *wehikul czasu*, można interpretować to pojęcie w kategoriach decyzji strategicznych. W tym rozumieniu *wehikul rozwoju* postrzegany będzie jako proces, zjawisko czy determinanta, która będąca w posiadaniu lub użyciu decydenta pozwoli zdystansować konkurencję i osiągnąć znaczną przewagę konkurencyjną. W prezentowanym opracowaniu przyjęto drugą perspektywę interpretacji pojęcia. W związku z tym podstawowym celem rozważań podjętym w pracy jest identyfikacja wehikulów rozwoju lokalnego i regionalnego we współczesnych warunkach. Zadanie to zopera-

cjonalizowano, przyjmując że podstawą procesów determinujących rozwój jest człowiek i jego aktywność, natomiast koncentracja ludzi i ich działalności pozwala osiągać efekty synergiczne nieokreślone granicami. W tej perspektywie naturalnym obszarem poszukiwania wehikulów rozwoju są miasta. Ponadto uznano, że narzędzia diagnostyczne o charakterze śledzącym procesy rozwoju, lub prognozującym na bazie danych historycznych obciążone są zbyt dużym ryzykiem błędu. Chodzi zarówno o problemy związane z dostępnością i aktualnością statystyki lokalnej, jak również zmiennością, odmiennością i niepowtarzalnością zjawisk kształtujących współczesną rzeczywistość społeczno-gospodarczą miast i regionów. Pozorne podobieństwa procesów i zjawisk mają najczęściej inne przyczyny, charakter, natężenie lub konsekwencje. Dlatego, zdaniem autora, konieczne jest wykorzystywanie instrumentów przewidujących przyszłość, dla trafnego dopasowania się do nowych uwarunkowań. Niemniej dopasowanie to wymaga czasu i inwestycji w czasie teraźniejszym, dlatego wiedza o przyszłości potrzebna jest miastom i regionom już dziś. Dotychczas, uznanymi w nauce i praktyce gospodarczej, praktykowanymi sposobami przewidywania przyszłości są studia foresightowe oraz przewidywania trendów rozwojowych.

Nie należy także zapominać o metodzie promowanej przez P. Druckera: najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie. W przypadku tej ostatniej, tylko nieliczne miasta i regiony mają realną zdolność kreowania przyszłości, kreowania trendów rozwojowych. Uogólniając, na potrzeby tej pracy, do grup tej zaliczyć należy tzw. miasta *First-Tier-Cities*, czyli metropolie [Roberts, Hohmann 2014: 3-4]. Są to ośrodki, które zdystansowały tak znacznie swoje otoczenie, że najczęściej nie jest ono w stanie nawiązać partnerskich relacji. Liczne analizy regionalne pokazują, że miasta *First-Tier-Class* nie przystają do swojego otoczenia, są wyspami rozwoju, funkcjonującymi w odrębnym wymiarze sieci relacji miast metropolitalnych. Zatem metropolie nie będą przedmiotem rozważań w tej pracy, bowiem w tym świetle można je uznać za istniejące – odkryte wehikuly rozwoju.

Niemniej wzrost gospodarczy determinowany jest w znacznej skali także przez inne mniejsze miasta o wysokim potencjale rozwojowym, tzw. miasta *Second-Rank-Cities* lub *Second-Tier-Cities* [Camagni *et al.* 2015: 1069-1089]. Definicje klasyfikujące miasta według tej kategorii są zróżnicowane, niemniej w pracy, ze względu na brak potrzeby wykorzystywania ich do analiz, przyjęto że są to wszystkie miasta w kraju poza stolicą, których wydajność społeczna i ekonomiczna jest dostatecznie wysoka, aby wpływać istotnie na potencjał i wzrost gospodarki narodowej [ESPON & European Institute of Urban Affairs 2012: 4; Camagni, Capello 2015: 1041-1053; Cardoso, Meijers 2015: 996-1015; Dyson 2016: 2]. Po 2000 r., w okresie kryzysu gospodarczego, można było obserwować, że miasta „drugie” charakteryzowały się wyższymi stopami wzrostu gospodarczego i odpornością na zjawiska kryzysowe, nawet niż metropolie [Camagni *et al.* 2015: 1069-1089]. Jakie czynniki stają się siłą napędową procesów rozwoju współczesnych *Secound-Tier-Cities* i w jakich kierunkach będą one ewoluować? Pytanie to ma charakter otwarty i wielowątkowy. Celem

autora jest udział w tej dyskusji z wykorzystaniem elementów dyskursu krytycznego, analiz projekcyjnych i przewidywania trendów rozwojowych.

Uzupełniając ten katalog, nie należy także zapominać o miastach małych i średnich. Niemniej, jak zauważają Camagni, Capello, Caragliu, ich dynamika rozwoju nie jest aż tak przewidywalna i tym samym mocno zindywidualizowana oraz zależna od wybranej trajektorii rozwoju. Miasta, które rozwijają funkcje ponadlokalne i wchodzą w sieci międzynarodowych kontaktów osiągają większe prawdopodobieństwo rozwoju [Camagni *et al.* 2015: 1069-1089]. W tym przypadku specyficzność stanowić będzie o pojawieniu się siły motorycznej porównywalnej do wehikułu procesów rozwoju. Jednak brak systemowości i przypadkowość tego typu zjawisk, nakazują interpretować je odmiennie w stosunku do sytuacji metropolii i *Secound-Rank-Cities*.

## 1. Zakorzenie i tożsamość terytorialna – mechanika wehikulów rozwoju

Otoczenie ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Innymi słowy mechanika wehikulów rozwoju zdeterminowana jest oddolnie, co oznacza, że konkretne terytorium odpowiada za jej wytworzenie. Tym samym istotny jest jego potencjał, poziom skumulowania zasobów oraz skala i zdolność do uruchamiania procesów rozwojowych. Tezę tę udowadnia m.in. Jacobs w książce pt. *The Nature of Economies* stwierdzając: *development depends on co-developements* [Jacobs 2000: 67]. Należy przez to rozumieć, że rozwój wymaga odpowiednio dynamicznie rozwijającego się środowiska. Drobniak zauważa, że *procesy rozwoju w mniejszym stopniu są determinowane przez implementację, bardziej natomiast zależą od samego inicjowania zmian, które stają się impulsem naruszającym obecną sytuację* [Drobniak 2012: 38]. Stąd tak ważna zdolność środowiska do podejmowania aktywności i ich skala, z punktu widzenia efektów aglomeracji i korzyści skali oraz efektów synergicznych.

Rozwój ma charakter terytorialny. Fakt ten znajduje wyraz w ujawnieniu się w ostatnich latach terytorialnego paradygmatu odwołującego się m.in. do zjawiska zakorzeniania procesów rozwoju, które Grzeszczak określa mianem społecznego umocowania działalności gospodarczej [Grzeszczak 1999: 56-58]. Pojęcie *zakorzenienia (embeddedness)* zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych przez K. Polanyi i M. Granovettera, którzy tym terminem określają powiązania między zachowaniami gospodarczymi a stosunkami społecznymi. Idea ta osadza działalność ekonomiczną i jej efekty w środowisku społecznym wraz z wyjaśnieniem przestrzennej natury procesów gospodarczych. K. Polanyi twierdzi, że *gospodarka jest ... zbiorem rozwiązań instytucjonalnych, uzależnionych od czynników kulturowych, dzięki którym różne grupy społeczne zaspokajają swoje potrzeby materialne i zabezpieczają reprodukcję społeczną* [Rodrigues 2004: 192]. Zwraca się zatem uwagę, że relacje zachodzące

między podmiotami gospodarczymi istotnie współzależą od struktury terytorialnej i obowiązujących tam norm i reguł. M. Granovetter podkreśla natomiast, że ważne są nie tylko uwarunkowania instytucjonalne, ale przede wszystkim relacje interpersonalne. Inaczej mówiąc dla Granovettera ... *zakorzenie społeczne gospodarki oznacza, iż wszelkie działania gospodarcze podejmowane przez jednostki w gospodarce są osadzone w konkretnych relacjach z innymi osobami*. Podczas, gdy K. Polanyi pod pojęciem tym rozumie ... *wprowadzanie pewnych instytucjonalnych ograniczeń w gospodarce, pewnych zasad politycznych, które mają regulować określone formy produkcji i przepływ dóbr i usług* [Grzesiuk 2015: 113].

Pojęcie zakorzenia blisko koresponduje ze zjawiskami ujawnianymi przez procesy globalizacji. Przedsiębiorstwa globalne (korporacje transnarodowe) początkowo zdawały się zupełnie uniezależnić od lokalizacji i warunków poszczególnych terytoriów (*disembeddedness*), stąd m.in. głos K. Polanyi o konieczności podjęcia działań systemowych (instytucjonalnych), aby przeciwdziałać zjawisku separacji systemów ekonomicznych i społecznych. Teza ta, jak się okazuje, nie charakteryzuje dominującej części zachowań podmiotów gospodarczych, które czerpią siłę konkurencyjną zarówno ze świata lokalnego, jak i globalnego. J.A.C. Baum i E. Dutton prowadząc badania nad procesami zakorzenia na gruncie teorii zarządzania strategicznego, odkryli trzy poziomy procesów zakorzenia [Beerkens 2004: 56]:

- strategii skierowane do wewnątrz, na wzmacnianie relacji między przedsiębiorstwami;
- strategii skierowane na środowisko, na socjo-kulturowy kontekst zachowań otoczenia lokalnego, w którym się zakorzeniają;
- strategii i działań skierowane na szerokie otoczenie zewnętrzne.

Terytorium jest ważnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno transnarodowych, jak i tych o węższym zasięgu oddziaływań. Lokalizacja i miejsce bardzo często determinuje strategię konkurencyjności przedsiębiorstw [Porter 2001: 13]. Podmioty gospodarcze poszukując najwłaściwszych dla siebie lokalizacji, oceniają atrakcyjność miejsca, polegając na samodzielnej ocenie aktywności lokalnego środowiska, opiniach innych podmiotów, ocenie wizerunku, doradztwie zewnętrznym, itd. Niewątpliwie wybór jest bardzo duży, ponieważ globalizacja sprawia, że dostępność tradycyjnych czynników lokalizacji przedsiębiorstw w skali regionalnej czy nawet międzynarodowej jest zbliżona. Jednak przedsiębiorstwa dokonują wyborów lokalizacyjnych, czym potwierdzają zróżnicowanie atrakcyjności przestrzeni. Fakt ten determinuje lokalne środowiska do działania – stanowi element potencjału konkurencyjnego. Na atrakcyjność miejsca w kontekście lokalizacji działalności gospodarczej mają wpływ takie czynniki, jak: chłonność rynku lokalnego, jakość rynku pracy, koszty pracy, klimat społeczny (m.in. istnienie kapitału społecznego), koszty prowadzenia działalności gospodarczej, dogodne warunki finansowe (np. ulgi podatkowe), stabilne przepisy prawne i stabilizacja polityczna, uproszczone procedury rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, wyposażenie w infrastrukturę techniczną

i społeczną, infrastruktura otoczenia przedsiębiorczości, sieciowe powiązania pomiędzy podmiotami lub obecność liderów w branży, dostępność komunikacyjna, jakość środowiska i możliwości wypoczynkowe, aktywność władz lokalnych (szczególnie marketingowa i proinwestycyjna) [Przygodzki 2013: 55-69; Przygodzki *et al.* 2015: 131]. Lista ta jest dość długa. Camagni wskazując źródła przewagi konkurencyjnej terytorium proponuje skupić uwagę na pięciu obszarach [Camagni 2002: 16-18]:

- eksporcje, jako czynnika wywołującym efekty mnożnikowe i będącym motorem rozwoju lokalnego;
- lokalnych firmach wykorzystujących obok dóbr publicznych, kapitału ludzkiego i społecznego zasoby specyficzne terytorium oraz wybrane aktywa zagraniczne, jako efekt działalności rynkowej;
- szczególnych warunkach terytorialnych, określonych bogactwem interakcji i współzależności między przedsiębiorstwami, które pozwalają uczestniczyć w procesach uczenia się i systemach innowacyjnych;
- lokalnych środowiskach przedsiębiorczości zdolnych do konkurowania i współpracy;
- przedsiębiorstwach osadzonych terytorialnie i budujących swoją konkurencyjność na zasobach terytorium, ale jednocześnie korzystających z globalnej mobilności na rzecz optymalizacji produkcji i dystrybucji w kontekście kosztów.

Terytorium jest źródłem powstawania przewag lokalizacyjnych dla przedsiębiorstw, generując ich przewagi konkurencyjne. Lokalizacja wpływa na przewagę konkurencyjną przez swoje oddziaływanie na wzrost efektywności gospodarowania. Globalizacja sprawia, że podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw staje się jakość terytorium. Jak zauważa Porter, w erze globalizacji paradoksalnie, *geograficzna koncentracja czołowych firm w poszczególnych krajach wyraźnie wskazuje na znaczenie lokalizacji w konkurencji* [Porter 2001: 400; Przygodzki 2006: 113-126]. Szczególnie istotną cechą terytorium w warunkach gospodarki uwikłanej w procesy globalizacji, jest poczucie względnej stabilności jego rezydentów, postrzeganej w kategoriach bezpieczeństwa. Przewaga tego typu wykształca się w drodze długiej ewolucji, przez co generowany potencjał konkurencyjny ulega silnemu „zakorzenianiu”. Podstawą tego procesu jest historyczna konstrukcja terytorium, specyficzna trajektoria, która w procesie historycznym wyposaża terytorium we własny potencjał techniczny oraz ludzki [Jewtuchowicz 2005: 65]. Tak postrzegane miejsce lokalizacji działalności gospodarczej kształtuje w znacznym udziale trzy najważniejsze dla przedsiębiorstw charakterystyki będące podstawą ich sukcesu rynkowego: elastyczność, innowacyjność i kombinację zaangażowania i koordynacji z kluczowymi aktorami. Storper podkreśla, że są to trzy kluczowe elementy (*what must be done*) dla przedsiębiorstw funkcjonujących we współczesnym świecie [Storper 1997: 292]. Przy czym pierwszy i trzeci są sposobami i warunkami innowacyjności. Jednak osiągnięcie pożądanego stanu elastyczności i koordynacji nie jest rzeczą łatwą, te wzajemne powiązania określane są w literaturze mianem równowagi o niestabilnym charakterze (*knife-edge*

*equilibrium*), który trudno osiągnąć i zarządzać wykorzystując jedynie zewnętrzne (rynkowe) determinanty. Przedsiębiorstwa lokalizując się w przestrzeni poszukują więc partnerstwa, kontaktów, sieci relacji i współpracy, aby w konsekwencji skutecznie konkurować na rynkach [Storper 1997: 293]. Procesy te przynoszą ważne i trwałe efekty dla terytorium, jednak trzeba pamiętać, że terytorium jest też ograniczone poziomem swojego rozwoju (stopniem zorganizowania, charakterystyką, zasobnością, kapitałem terytorialnym). Można też mówić o różnych modelach osiągnięcia tego stanu równowagi przez przedsiębiorstwa od tych bazujących głównie na ograniczaniu kosztów i unikaniu ryzyka związanego z kosztami stałymi (ang. *Lean Management I* lub *II*), do modeli polegających na maksymalizacji efektów synergicznych. Związanych z wykorzystaniem zasobów wewnętrznych przedsiębiorstw (ang. *Managet Coherence I* lub *II*), co w konsekwencji wiąże się z otwarciem przedsiębiorstw na relacje z terytorium [Storper 1997: 293].

## 2. Megatrendy i determinanty rozwoju kapitału ludzkiego – kinetyka wehikulów rozwoju

Nie sposób zidentyfikować wszystkie ujawniające się megatrendy, kształtujące procesy społeczno-gospodarcze. Niemniej trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że rozwój determinowany jest przez człowieka. Tę banalną sentencję należy odczytywać w kontekście zmieniających się właściwości kapitału ludzkiego i jego użyteczności z punktu widzenia procesów rozwoju. Miasto jako koncentrator czynników rozwoju, determinuje m.in. dostępność kapitału inwestycyjnego i innowacji, ułatwia dostępność właściwych cech rynku pracy i środowiska innowacyjnego. Myślenie w kategoriach wehikulów prowokuje w tym zakresie do poszukiwania odpowiedzi na pytanie dotyczące pożądaných kompetencji jutra, ale i sposobów organizacji i zagospodarowania aktywności kapitału ludzkiego wyzwalającego kreatywność i zmiany. Inwestycje we właściwych kierunkach pozwalają miastom odpowiednio wcześniej „ustawić żagle”, aby optymalnie wykorzystać czas i siłę nowych, zewnętrznych uwarunkowań rozwoju. Czas, zrozumienie oraz akceptacja trendów pozwala także na internalizację mechanizmów rozwoju, co jednocześnie wpływa na dynamikę procesów.

W skali światowej ujawniają się procesy, które mogą mieć charakter megatrendów determinujących gry rynkowe zarówno na poziomie lokalnych gospodarek, jak i systemów międzynarodowych i globalnych. Odwołując się do megatrendów związanych z kapitałem ludzkim, po pierwsze należy zauważyć, że obecnie w Polsce co szósty pracodawca poszukuje pracowników do pracy. Średnia stopa bezrobocia utrzymuje się na poziomie 8,5%<sup>1</sup>. Mimo to 75% polskich pracodawców nie może znaleźć pracowników posiadających pożądaną kompetencje do pracy. Luka ta w skali Europy ujawnia

<sup>1</sup> Stopa bezrobocia w Polsce w lutym 2017 r. według GUS.

się na poziomie 50%. Skala niedopasowania jest zatem istotna. Pracodawcy przyznają jednak, że coraz częściej „dbają” – inwestują w rozwój swoich pracowników. Do inwestycji tego typu przyznaje się ponad 70% pracodawców [Konferencja 2016]. Co ciekawe niedopasowanie to nie jest jedynie wynikiem ograniczonej liczby pracowników lub niedostatecznego wykształcenia. Pracodawcy stwierdzają, że łatwość i względna tania dostępność do informacji, powszechność i elastyczność systemów edukacji, dojrzałość społeczeństwa do interpretacji roli wiedzy, pozwala identyfikować, nie lukę wiedzy, jak zakładano do niedawna, a lukę kompetencyjną. Wiedza podstawowa, już dziś jest na tyle dostępna i powszechna, że zaczyna być traktowana jako dobro podstawowe. Mówiąc inaczej, staje się zasobem koniecznym do sprawnego funkcjonowania, jednak nie dającym przewag konkurencyjnych. Przenosząc te wnioski na grunt miejski – można np. stwierdzić, że już nie wystarczy być miastem akademickim dającym możliwości sięgania do wiedzy naukowej czy pozyskania zaopatrzonego w wiedzę studenta. Interesariusze oczekują korzyści, innymi słowy ujawnionych, korzystnych efektów tego stanu faktów. Potwierdzeniem są postulaty pracodawców wskazujące deficytowe cechy kapitału ludzkiego, które dotyczą przede wszystkim postaw i kompetencji, tj.: uczciwości, uczenia się, inicjatywy, innowacyjności i komunikatywności. Zjawiska te należy traktować jako zwiastuny zmieniającego się porządku i poważne zmiany jakościowe czynników rozwojowych. W ślad za nimi dokonuje się ewolucja potrzeb identyfikowanych wśród pracowników. Przede wszystkim w istotnej skali zaczynają być ważne:

- potrzeby odczuwania przyjemności, przynależności do grupy i odpowiedzialności (potrzeby wrodzone),
- potrzeby bycia innym i wyjątkowym,
- potrzeby życia w zgodzie z naturą,
- potrzeby dbania o środowisko.

Poza tym rynek ujawnia nowe trendy i cechy rynku pracy<sup>2</sup>. Zmienia się interpretacja znaczenia pracy zawodowej, trybu jej wykonywania i w końcu także stosunek do pracy zawodowej. Pracownicy coraz częściej manifestują potrzebę odczuwania misji społecznej w pracy zawodowej. Dokonuje się integracja pracy i czasu wolnego oraz integracja pracy i rozrywki. Manifestacja misji społecznej ujawnia się przede wszystkim w takich zjawiskach jak:

- Godzeniu biznesu i ideałów; poszukiwaniu misji, z jaką jest związana praca i misyjnych cech pracy.
- Wzrastającej modzie i akceptacji działalności sektora pozarządowego, w tym zaangażowanie w działalność instytucji pozarządowych i działalność dobroczynną (często wolontariacką).

<sup>2</sup> Wnioski wykorzystane w tekście opracowano na podstawie: [Intuit 2010; *World's Top...* 2014; Mason et al. 2015; *Global Human Capital Trends* 2016; *Konferencja* 2016; *The Upside...* 2016; *Megatrends...* 2017].

- Silnej potrzebie realizacji indywidualnych pomysłów. Efektem jest tworzenie: centrów innowacji w firmach, baz pomysłów, internetowych sieci wymiany pomysłów. Identyfikuje się wręcz pokolenie dobrze wykształconych młodych, dorosłych ludzi, mieszkańców dużych miast – *Young Urban Creatives* (Yucies) – ceniących samodzielność, niezależność, kreatywność, przedsiębiorczość i materialną wartość. Internet traktują jako wehikuł do rozwoju swoich przedsięwzięć zarówno w tradycyjnych, jak i nowoczesnych sektorach działalności. W tym obserwowany jest także silny trend inicjowania działalności w formule *start up*.

Praca zmienia swój charakter m.in. w takim zakresie, że przestaje być identyfikowana głównie przez pryzmat obowiązków, nakazów, konieczności i uciążliwości w zamian za wynagrodzenie. Coraz częściej zarówno pracownicy, jak i pracodawcy wykorzystują pracę jako jedną z alternatyw spędzania czasu wpisując w tę formę także zadowolenie, odprężenie, jak i rozrywkę. Dokonuje się integracja życia w sensie funkcjonalnym. Funkcja pracy, czasu wolnego i rozrywki zaczynają się przenikać. Podstawowe cechy ujawniające te zjawiska dotyczą:

- Projektowego charakteru zadań realizowanych w pracy [realizacji pracy w trybie Agile Programming Manifestor (Agile)]. Tym samym zadania zaczynają być traktowane krótkoterminowo, co wpływa także na zmianę ich priorytetyzacji i rewolucji w systemach motywacji i zatrudnienia (np. w ekstremalnych przypadkach tymczasowość tego typu przejawia się podczas zatrudniania na kilkumiesięczne kontrakty kluczowych członków zarządu (Temp CEO). Strony godzą się w tym przypadku na wykonanie zadania na odpowiednim poziomie i w możliwie krótkim okresie, bez względu na inne koszty ponoszone przez pracownika i prawa pracownika. W zamian zatrudniony otrzymuje odpowiednio wysokie wynagrodzenie i zindywidualizowane warunki zatrudnienia.
- Kultury *crowdsuorcingu* – gdzie po pierwsze, każda praca traktowana jest jak projekt, jeden z wielu realizowanych równolegle; po drugie, do pracy często angażowani są zewnętrzni partnerzy, niepowiązani instytucjonalnie z pracownikiem ani pracodawcą (w ten sposób funkcjonują np.: Wikipedia, Uber, Demand Media, Youtube).
- Tymczasowości pracy – zjawisko to obrazowo opisuje stwierdzenie *praca to nie małżeństwo, to serwis randkowy*. Potwierdzeniem tego faktu jest np. rosnąca popularność takich instytucji, jak: Upwork, Pracuj.pl, Olx czy GoldenLine.
- Zapotrzebowania na wspólne miejsca pracy, w tym tzw. *coworki*. Okazuje się bowiem, że praca w domu, przewidywana wcześniej jako trend przyszłości, jest nieefektywna, demotywyuje. Poza tym ujawnia się także zjawisko *digital nomads*, czyli coraz większa część ludzi korzystających z technologii telekomunikacyjnych, pracuje zdalnie, prowadząc życie nomadów, przemieszczając się z miasta do miasta, pracując w kawiarniach, bibliotekach, parkach.



- Doskonalenia się „pozazawodowego” pracowników. Doskonalenie pozazawodowe staje się coraz bardziej popularne wśród pracowników i wynika zarówno z potrzeby zabezpieczenia się w przyszłości na rynku pracy szerszym wachlarzem wiedzy, kompetencji i umiejętności. Jest także wynikiem kultury gospodarki opartej na wiedzy i naturalnej potrzeby pogłębiania wiedzy.
- Niechęć do głębokiego studiowania wybranych obszarów na rzecz doświadczenia szerszego zakresu wiedzy. Motywem jest m.in. zjawisko szybkiej dewaluacji wiedzy specjalistycznej. Jakkolwiek indywidualne formy kształcenia, szczególnie formy internetowe, zaczynają cieszyć się niespotykaną popularnością w skali świata; można zauważyć także koncentrację produkcji usług w tym sektorze oraz interesujące formy dzielenia się wiedzą z zaangażowaniem instytucji *non profit* działających w szerokim partnerstwie międzysektorowym [Coursera, Khan Academy, Canvas Networks, NovoEd, TED (Technology, Entertainment and Design), edX, Udacity].
- Manifestacji wolności (w pracy i poza nią). Ujawnia się to zarówno w formie ubioru i wyglądu, jak i zachowania. Poza tym zaczynają być powszechne tzw. wyprawy na gapie, które wiążą się z celowym przerwaniem studiów lub pracy w celu poznania świata, innych kultur, inspiracji i nowych doświadczeń.
- Zmiany postawy pracownika i pracodawcy. Pracodawca częściej wybiera rolę wychowawcy, tutora, nawet w przypadku dużych przedsiębiorstw, promowany jest tzw. model korporacyjnego mentoringu. Pracownik natomiast coraz częściej chce być oceniany, nie traktując oceny jako restrykcji, a raczej jako punkt odniesienia do ponoszenia swoich kwalifikacji i jakości (zjawisko zbliżone do zachowań sportowca, który za każdym razem potrzebuje zmierzyć swój wynik, aby bić kolejne rekordy).

Podsumowując te rozważania określona wyżej luka jest wypadkową wielu czynników. Niedopasowanie popytu do podaży pracy określa się luką kompetencyjną, niemniej w świetle wyżej wskazanych zjawisk należy to uznać za daleko idące uproszczenie odnoszące się jedynie do tradycyjnie zdefiniowanych kompetencji. Podejście to m.in. nie uwzględnia oczekiwań i punktu widzenia pracownika, co wydaje się szczególnie istotne w perspektywie deficytu podaży pracy. Istotne wydaje się choćby podstawowe pytanie, czy potencjalnie atrakcyjna oferta pracy, spotka się z zainteresowaniem pracownika przy tradycyjnie zdefiniowanych narzędziach motywacji? Przy tak daleko idącej skali zmian i wielkości luki niedopasowania popytu do podaży dostrzegalny jest fakt niedostatku analiz rynku pracy z punktu widzenia potrzeb i priorytetów pracowników. Obecna sytuacja na rynku pracy w wielu dużych miastach (*Secound-Tier-Cities*), w tym także w Polsce dowodzi, że wielu pracodawców ma olbrzymie trudności z rekrutacją pracowników. Jakkolwiek mimo dużej liczby potencjalnych pracowników, np. studentów, wielu z nich ma problem, aby wybrać odpowiednie miejsce dla siebie, często nie dostrzegając realnych korzyści. Trzeba pamiętać, że wynagrodzenie nie jest jedynym motywem podjęcia zatrudnienia, tym

bardziej że istnieje oferta substytucyjnych możliwości zarobkowania w „łatwych” pracach tymczasowych.

Uwzględniając właściwości zjawisk, które mogą mieć lub już mają charakter megatrendów, zarówno przedsiębiorcy, jak i miasta o odpowiednim potencjale (*Secound-Tier-Cities*), odpowiedzialne za kreowanie warunków otoczenia, mają szansę złapać odpowiedni wiatr w żagle i wykorzystać je niczym wehikuł przenoszący w inną rzeczywistość rynkową.

### 3. Środowisko i możliwość doświadczenia – zdolność uruchomienia wehikułów rozwoju

Mimo zróżnicowanej świadomości potrzeb, przedsiębiorstwa, pracownicy i społeczności lokalne są systemami komplementarnymi, wzajemnie zależnymi od siebie. Zatem wyzwaniem nie jest przekonywanie się o zbieżności celów, ponieważ cele te nie są zbieżne, a budowanie wspólnych platform osiągania indywidualnych korzyści. Zadanie to jest trudne i kosztochłonne, ponieważ jak wcześniej wskazano, wymaga zrozumienia nowych uwarunkowań (megatrendów) i działań bezpośrednich w środowiskach lokalnych, w wielopodmiotowych partnerstwach. Dopiero połączenie tych faktów pozwala uruchamiać mechanikę wehikułów rozwoju, nadając im odpowiednią dynamikę i pęd.

Podpowiedzi ku zrozumieniu właściwości i filozofii organizacji platform osiągania korzyści, w tak złożonej strukturze potrzeb i celów, odnaleźć można przynajmniej w kilku obszarach analiz teoretycznych. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na: teorię gospodarki doświadczeń [ekonomii doznań (*Experience Economy*)], ekonomii współdzielenia (*Shering Economy*) oraz koncepcję środowisk kreatywnych (*Creative Milieu*).

Zgodnie z koncepcją gospodarki doświadczeń na wartość fizyczną produktu wpływa nie cena, a doświadczenie, jakie płynie z jego użytkowania. Koncepcja zakłada, że możliwość doświadczenia staje się kluczowym elementem produktu (zarówno materialnego, jak i usługi) oraz że w celu zapewnienia jego atrakcyjności i popytu, należy rozbudowywać sferę doświadczeń z nim związanych [Pine, Gilmore 1999]. Odwołując się zatem do treści dotyczących właściwości kapitału ludzkiego i rynku pracy, oferta pracy w formie ogłoszenia zaczyna być postrzegana jedynie w kategoriach możliwości, bez doświadczenia i wiary w potencjalne korzyści. Zatem jej skuteczność jest coraz niższa, mimo obiektywnie atrakcyjnych warunków oferowanej pracy. Dopiero bezpośredni kontakt z pracodawcą umożliwia percepcję potencjalnych korzyści. Doświadczenie i wrażenie wyniesione z bezpośredniej relacji (pozapromocyjnej i rekrutacyjnej) staje się ważnym czynnikiem decyzyjnym. Należy jednak zwrócić uwagę, że kontakt bezpośredni niekoniecznie musi oznaczać spotkania *face to face*. Pokolenia dorastające w epoce Internetu traktują ten kanał komunikacji jako

formę bezpośredniego kontaktu, umożliwiającą w czasie rzeczywistym pozostawanie w bezpośredniej relacji z wybraną grupą osób lub społecznością. Tym samym gospodarka doświadczeń ewoluuje w kierunku *Virtual Experience Economy* [Przygodzki, Kina 2015: 65-74]. Zmiana ta odkrywa nowe przestrzenie kontaktów, relacji, rynku, konkurowania i w końcu także inwestycji, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i miast. Umiejętność wykorzystania tej przestrzeni z pewnością stanowi o uruchomieniu potężnych mechanizmów rozwoju. Zadanie to nie jest jednak łatwe, ponieważ zgodnie z wyżej zarysowanymi megatrendami można dostrzec, jeszcze jedną istotną zmianę w tym zakresie. Gospodarka doświadczeń ewoluuje w kierunku gospodarki oczekiwań (*Expectation Economy*), gdzie możliwości przybierają bardziej zaawansowaną formę prezentacji i dostępności, dostrzeganą i ocenianą pod względem potencjalnych korzyści.

Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy wymaga odpowiedniej jakości środowiska, w przeciwnym wypadku migruje, jest nieefektywnie alokowany lub ulega deprecjacji. Mowa o środowisku kreatywnym. Jego istotę wyjaśniał Törnqvist w eseju pt. *Creativity and the Renewal of Regional Life*. Środowisko to nazywane jest także środowiskiem twórczym. Obszary zaliczane do środowiska kreatywnego według autora cechują się występowaniem trzech rodzajów zasobów: informacji i łatwości jej przenoszenia w obszarze jednostki; wiedzy i zdolności do jej akumulacji w czasie; kompetencji w określonych rodzajach działalności. Jednoczesne występowanie wymienionych zasobów i zdolności na określonym obszarze doprowadza do rozwoju czwartego zasobu, jakim jest kreatywność. Jest ona pojmowana jako zdolność twórcza, doprowadzająca do powstawania nowych form i wartości, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych [Törnqvist 1983].

Według koncepcji A. Anderssona kreatywne środowisko konstytuuje się dzięki koncentracji w przestrzeni takich czynników, jak: stabilna i mało rozdrobniona baza finansowa; kompetencje i unikalna wiedza; różnorodność środowiska miejskiego; dobrze zorganizowana komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, telekomunikacja; głęboka niepewność co do przyszłości w środowiskach naukowych i technicznych [Hall 2000: 664-645]. Listę tę uzupełnia także Florida wskazując, że główne czynniki kreatywności miasta powinny tworzyć intelektualny ekosystem, który składa się z [Florida 2004: 39]:

- rozbudowanej infrastruktury kulturalnej;
- dojrzałego środowiska społecznego;
- zróżnicowanych możliwości dla spędzania czasu wolnego;
- odpowiednich warunków stwarzanych w miejscu pracy.

Niewątpliwie, do tego typu właściwości należy zaliczyć także jakość przestrzeni publicznych, jak i otoczenia miejsca pracy. Ch. Landry i F. Bianchini potwierdzają ten punkt widzenia i wśród czynników determinujących kreatywność członków społeczności lokalnej, wymieniają m.in. stan przestrzeni miejskich, udogodnienia i atrak-

cyjność oraz istnienie tożsamości lokalnej<sup>3</sup>. Tak zwana trzecia przestrzeń miejska to miejsca posiadające właściwości stymulacyjne dla społeczności miejskiej w obszarze komunikacji społecznej, budowania relacji, pobudzania kreatywności [Drobniak 2012: 25]. Istotność tych elementów można dostrzec także w proponowanym przez Klasika modelu ogólnym miasta kreatywnego [Klasik 2008: 50-52]. Model ten opiera się na współdziałaniu i interakcji między czterema komponentami: przestrzenią, ludźmi, infrastrukturą i różnymi aktywnościami. Przestrzeń miasta kreatywnego powinna tworzyć jak najbardziej atrakcyjne warunki do rozwoju twórczości oraz nowoczesnych technologii i innowacji. Podstawą atrakcyjności miejsca jest wysoka jakość życia, którą kreuje w sferach społecznych, kulturowych i środowiskowych [Klasik 2008: 51].

Czynniki rozwoju miasta kreatywnego są typowane pod względem jego możliwości, do obsługi gospodarki zaawansowanej technologicznie, realizującej rozwój trwały i zrównoważony oraz technologiczny [Kuźnik 2008: 15]. Ważnym elementem, identyfikującym taki stan gospodarki miasta, jest także umiejętność osiągnięcia porozumienia w środowisku lokalnym, dla rozwiązywania problemów i podejmowania wspólnych działań, w zakresie stymulowania kluczowych kompetencji dla współczesnego społeczeństwa [Duxbury 2004: 6]. Podstawowym elementem miasta kreatywnego jest rozbudowany i prężnie działający sektor kreatywny, stanowiący trzon gospodarki oraz motor napędzający rozwój miast [Klasik 2010: 47-63; Drobniak 2012: 21-40]. Istnienie i prawidłowe funkcjonowanie sektora kreatywnego, wymaga dodatkowo specyficznego otoczenia, w postaci kreatywnej atmosfery [Santagata, Bertacchini 2011: 3-4].

Trzecią z wymienionych koncepcji, głęboko zakorzenioną we współczesnych megatrendach jest ekonomia współdzielenia [*The Sharing Economy...* PWC 2015]. *Sharing Economy* wynika z głębokich zmian technologicznych, ekonomicznych, politycznych i społecznych. Jest zarazem punktem wyjścia do wyjaśniania zjawisk i procesów we współczesnych miastach odwołujących się do koncepcji *Sharing City*. Szacuje się, że skala współdzielenia dóbr i usług będzie nadal szybko rosnąć [Cooper, Timmer 2015: 7; *The Sharing Economy...* Global Investor 2015: 14-17]. Warto przy tym pamiętać, że znaczna część dochodów wypracowywanych z użyciem tych metod transakcji nie jest w żaden sposób klasycznie powiązana z wpływem na wysokość dochodu narodowego. Wyzwaniem pozostają więc metody identyfikacji skali zjawisk rynkowych realizowanych za pomocą współdzielenia oraz eliminacja szarej strefy [*The Rise of...* Ernst, Young 2015: 13-20]. *Sharing City* jest niewątpliwie jedną z nowych form organizacji życia w mieście. Przede wszystkim jest zdeterminowana dostępnością Internetu i technologii, niemniej ma ona także swoje korzenie zarówno

<sup>3</sup> Autorzy wskazują ponadto także inne czynniki determinujące kreatywność mieszkańców miasta: cechy personalne mieszkańców (utalentowanie), zdolność do tworzenia i kreowania; silne przywództwo miejskie i chęć do zmian; zróżnicowane społeczeństwo – dostęp do różnorodnych talentów; istnienie i jakość kultury organizacyjnej miasta; istnienie odpowiedniej dynamiki sieciowej (zdolności do sieciowania) [Landry, Bianchini 1995: 25-31].

w optymalizacji, ekstrawagancji, jak i zmianie użyteczności własności [Rifkin 2003]. Trudno oczekiwać, że jest to zjawisko tymczasowe i także błędem jest przyjmować, że z czasem uda się wykorzystać dotychczasowe instrumenty do analizy i sterowania procesami w warunkach *Sharing Economy*. Jeśli przyjąć, jako prawdopodobną wizję J. Rifkina, rynek kapitalistyczny w znacznym zakresie ustąpi miejsca nowej, hybrydowej formule organizacji procesów społeczno-gospodarczych. Współcześnie miliony ludzi i organizacji przenoszą część swojego życia społecznego i gospodarczego do globalnej wspólnoty współpracy [Rifkin 2016: 171-189]. Prosumenci, społecznościowi przedsiębiorcy, Internet przedmiotów, wspólnoty współpracy, darmowa wiedza *online* to tylko niektóre ze zjawisk minimalizujących niemal do zera koszty krańcowe. Fenomen zerowych kosztów krańcowych w gospodarce kapitalistycznej z pewnością wywoła chaos i zamieszanie, co zresztą już się dzieje [Rifkin 2016: 12-13]. Dlatego też kształtowanie warunków ułatwiających i usprawniających legalne funkcjonowanie tak zdefiniowanej sfery procesów społeczno-gospodarczych, jest zarazem czynnikiem podnoszącym atrakcyjność określonego terytorium. Właściwość tę można zaliczyć do nowych czynników jakości życia, oddziałujących także na decyzje lokalizacyjne ludzi.

## Podsumowanie

Co konkretnie w związku z tym należy uznać za wehikuł rozwoju lokalnego i regionalnego? Właściwości i potencjał terytorium to pierwszy warunek konieczny tworzenia mechanizmu wehikułów rozwoju. Istotna jest w tym przypadku zarówno skala zasobów, jak i ich jakość (niezależnie od specyfiki sektorowej). Umożliwiająca dzięki korzyściom aglomeracji, uzyskiwać odpowiednie efekty skali i efekty synergiczne w skali przynajmniej międzynarodowej (wiedząc, że konkurencja ma charakter globalny). W tym rozumieniu szczególną uwagę należy skierować na miasta *Secound-Tier-Cities*, które w ostatnich dwóch dziesięcioleciach samodzielnie dawały dowody swojego potencjału, sprawności, odporności i innowacyjności. Niemniej w polskich warunkach ich polityka rozwoju nie stanowiła priorytetu ani kraju ani poszczególnych regionów, co w sytuacji konkurencji międzynarodowej uznać należy za słabość systemową. Drugim kluczowym warunkiem uruchamiania wehikułów rozwoju, odpowiedzialnym za dynamikę procesów, jest otwartość, czyli akceptacja i zrozumienie trendów zdeterminowanych technologią i rozwojem cywilizacyjnym. W końcu ostatnim elementem jest inicjacja działania wehikułu ogólnie określona zdolnością do integracji. Sprawność ta wymaga zmiany sposobu myślenia i podejścia go organizacji i koordynacji zjawisk społeczno-gospodarczych. Bierna oferta możliwości wymaga zmiany charakteru w kierunku internalizacji korzyści, jeszcze przed faktem dokonania procesu wymiany. Celowo też należy użyć w tym przypadku słowa wymiany a nie transakcji, gdyż nie chodzi o nasilenie procesów marketingowych, a niejednokrotnie zmianę systemową granic między konsumentem i producentem, przedsiębiorcą i pracownikiem, pracą a czasem wolnym, zarządzającym i zarządzanym. Przejście

od możliwości do korzyści wiąże się także z rewolucją systemów wartości i potrzeb w zakresie: własności i dostępu, nowej klasyfikacji potrzeb, reinterpretacji percepcji relacji wirtualnych i skuteczności sposobów komunikacji oraz systemów dyfuzji wiedzy (w tym edukacji).

## Literatura

- Beerkens H. J. J. G., 2004, *Higher Education*. Higher Education Consortia Consortia, Higher education Consortia in Europe and Southe.
- Camagni R., 2002, *On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?* Paper presented at the ERSA Conference, Dortmund, Department of management, economics and industrial engineering Politecnico di Milano.
- Camagni R., Capello R., 2015, *Second-Rank City Dynamics: Theoretical Interpretations Behind Their Growth Potentials*. European Planning Studies, t. 23, nr 6.
- Camagni R., Capello R., Caragliu A., 2015, *The Rise of Second-Rank Cities: What Role for Agglomeration Economies?* European Planning Studies, t. 23, nr 6.
- Cardoso R., Meijers E., 2015, *Contrasts between First-tier and Second-tier Cities in Europe: a Functional Perspective*. European Planning Studies, t. 24, nr 5.
- Cooper R., Timmer V., 2015, *Local Governments and the Sharing Economy*. One Earth.
- Drobniak A., 2012, *Kultura i przemysły kreatywne – doświadczenia, tendencje rozwoju, nowe obszary badawcze w miastach*, [w:] *Kreatywna gospodarka w mieście i aglomeracji*, A. Klasik (red). Wyd. UE w Katowicach, Katowice.
- Drobniak A., 2012a, *Projekty strategiczne w mieście poprzemysłowym*. Prace Naukowe UE w Katowicach, Katowice.
- Duxbury N., 2004, *Creative Cities. Principles and Practices*. Canadian Policy Research Network, Ottawa.
- Dyson D. A., 2016, *Classification of Cities, Information Brief*. Research Department Minnesota House of Representatives.
- ESPON & European Institute of Urban Affairs, 2012, *Second Tier Cities and Territorial Development in Europe, Performance, Policies and Prospects*, Applied Research 2013/1/11, Scientific Report, Liverpool John Moores University.
- Florida R., 2004, *The Flight of the Creative Class*. Harper Business, New York.
- Global Human Capital Trends 2016*.
- Grzesiuk K., 2015, *Zakorzenie społeczne gospodarki. Koncepcja Marka Granovettera*. Wyd. KUL, Lublin.
- Grzeszczak J., 1999, *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*. Prace Geograficzne IGiPZ PAN, nr 173, Wyd. Continuo, Wrocław.

- Hall P., 2000, *Creative Cities and Economic Development*. Urban Studies, t. 37, nr 4.
- Intuit, 2010, Intuit 2020 Report: Twenty Trends that will Reshape the Next Decade.
- Jacobs J., 2000, *The Nature of Economies*. Vintage Books, New York.
- Jewtuchowicz A., 2005, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Wyd. UŁ, Łódź.
- Klasik A., 2008, *Kreatywne i atrakcyjne miasta. Koncepcje i mechanizmy restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, [w:] *Kreatywna aglomeracja – potencjały, mechanizmy, aktywności. Podejścia metodologiczne*, A. Klasik (red.). Prace Naukowe AE w Katowicach, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Klasik A., 2010, *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, A. Gwóźdź (red.). Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Konferencja, 2016, *Dialog dla kompetencji jutra*, PARP, Gdańsk, 30.08.2016.
- Kuźnik F., 2008, *Modele kreatywnej aglomeracji miejskiej*, [w:] *Kreatywna aglomeracja – potencjały, mechanizmy, aktywności. Podejścia metodologiczne*, A. Klasik (red.). Prace Naukowe AE w Katowicach, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Landry Ch., Bianchini F., 1995, *The Creative City*. Demos Paper, nr 12.
- Mason H., Mattin D., Luthy M., Dumitrescu D., 2015, *Trend Driven Innovation*. Wiley.
- Megatrends: 5 Global Shifts Changing the Way We Live and Do Business. Foresight at the Heart of Transformation*, [www.pwc.co.uk, dostęp: 14.04.2017].
- Pine B. J., Gilmore J. H., 1999, *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Porter M. E., 2001, *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa.
- Przygodzki Z., 2006, The Regional Innovativeness in The Context of Territorial Production Systems. From the Concept of Industrial District to Clusters, [w:] *The Development of Polish Social and Economic Space at the Beginning of The 21st Century*, S. Korenik (red.) Studia Regionalia KPZK PAN, t.17, Warszawa.
- Przygodzki Z., 2013, *Kreatywność i zdolności innowacyjne kapitału ludzkiego w kontekście warunków kształtowania jakości otoczenia lokalnego*, [w:] *Oblicza innowacyjności w regionie*, M. Sokołowicz, E. Kina (red.). Wyd. UŁ, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, nr 290.
- Przygodzki Z., Kina E., 2015, *Virtual Community for a Creative City*. Quaestiones Geographicae, 34(2), Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań.
- Przygodzki Z., Nowakowska A., Chądzyński J., 2015, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Wyd. Fachowe Cedewu, Warszawa.
- Rifkin J., 2003, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*. Wyd. Dolnośląskie.
- Rifkin J., 2016, *Spółczesność zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów. Ekonomia współdzielenia. Zmierzch kapitalizmu*, Studio Emka, Warszawa.

- Roberts B., Hohmann R. P., 2014, *The Systems of Secondary Cities: The Neglected Drivers of Urbanizing Economies*. CIVIS Sharing Knowledge and Learning from Cities, nr 7, 2014: 3-4, [[http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/CIVIS%20SECONDARY%20CITIES\\_Final.pdf](http://www.citiesalliance.org/sites/citiesalliance.org/files/CIVIS%20SECONDARY%20CITIES_Final.pdf), dostęp 09.04.2017].
- Rodrigues J., 2004, *Endogenous Preferences and Embeddedness: A Reappraisal of Karl Polanyi*. Journal of Economic Issues, t. 38, nr 1.
- Santagata W., Bertacchini E., 2011, *Creative Atmosphere: Cultural Industries and Local Development*. International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), Working paper, nr 4.
- Scott A. J. 2010, *Cultural Economy and the Creative Field of the City*. Human Geography, t. 92, wyd. 2.
- Storper M., 1997, *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. The Guilford Press, New York/London.
- The Rise of the Sharing Economy. The Indian Landscape*, 2015, Ernst & Young LLP.
- The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series*, 2015, PWC [pwc.com/CISsharing](http://pwc.com/CISsharing).
- The Sharing Economy. New Opportunities, New Questions*, 2015, Global Investor.
- The Upside of Disruption Megatrends Shaping*, 2016, KY.
- Törnqvist G., 1983, *Creativity and the Renewal of Regional Life*, [w:] Creativity and Context, *Lund Studies in Geography*, A. Buttimer (red.). B. Human Geography, nr 50.
- World's Top Global Mega Trends to 2025 and Implications to Business, Society, and Cultures*, 2014, Macro to Micro Implications of Mega Trends for the World, Frost & Sullivan.