



Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2015, t. 64, nr 7

---

**Klaudia Migasiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów  
e-mail: klaudia.migasiewicz@gmail.com  
tel. 502 503 973

**Rafał Trzaska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów  
e-mail: r.l.trzaska@gmail.com  
tel. 783 030 185

## **Strategia miasta w ujęciu sieciowym. Perspektywa zachowań przedsiębiorczych**

***Streszczenie.** Artykuł porusza tematykę rozwoju strategii miast. Przedstawia analizę strategii w ujęciu autorskiego współczynnika aktywizacji miast, który w swoim założeniu jest emanacją strategii miast. Prezentuje również analizę otoczenia biznesowego startupów w ujęciu sieciowym, jako jedną z głównych gałęzi strategii miasta. Autorski charakter pracy związany jest przede wszystkim z przygotowaniem współczynnika aktywizacji, który prowadzi do wskazania istotnie ważnych miejsc z perspektywy budowy strategii miasta.*

***Słowa kluczowe:** strategię miast, rozwój miast, analiza sieciowa, startup, relational mix network model, współczynnik aktywizacji miast*

### **Wstęp**

Strategie rozwoju miast, otoczenie biznesowe oraz środowisko startupowe ujmowane w kontekście sieciowym to elementy, które wciąż inspirują badaczy. Strategia w ogólnym ujęciu to środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów<sup>1</sup>. Łączy ona problemy zarządzania strategicznego, nadając wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom organizacji lub

---

<sup>1</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2), s. 9-29.



jednostek<sup>2</sup>. „Strategia to ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniami środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte, dzięki właściwemu ich zabezpieczeniu przez organizację”<sup>3</sup>. Z kolei otoczenie biznesowe to otoczenie firmy (*company environment, business environment*) definiowane jako środowisko organizacji, na które składa się całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne oraz warunki rozwoju<sup>4</sup>. Otoczeniem organizacji również jest wszystko to, co nie należy do niej samej, a posiadając wymiar czasoprzestrzeni, wywiera lub może wywierać na nią wpływ lub na to, na co organizacja oddziałuje lub będzie oddziaływać w przyszłości<sup>5</sup>. Natomiast środowisko startupowe jest to środowisko, w którym zachodzą – najogólniej mówiąc – procesy przedsiębiorczości. Oznacza to, że jest to połączenie strategii przedsiębiorstwa oraz otoczenia mającego na celu generowanie wartości dodanej. Te trzy elementy można połączyć w dyskusji o strategii rozwoju miast. W sposób prawie systemowy mogą one determinować konstrukcję skutecznej strategii zarządzania miastem. Zatem z tej perspektywy celem artykułu jest identyfikacja kluczowych czynników uwzględnianych w strategii współczesnych miast sprzyjających rozwojowi postaw przedsiębiorczych w środowisku sieciowym.

W pierwszej części artykułu autorzy podjęli próbę zdefiniowania współczesnej strategii miasta, przedstawiając między innymi składniki lokalnego sukcesu rozwojowego, a także omawiając wizję, cechy i funkcje współczesnego miasta. Autorzy wskazują również na cele, które powinno mieć współczesne miasto zarówno w kreowaniu otoczenia biznesowego, jak i stymulacji środowiska startupowego. W kolejnej części podjęta została próba przedstawienia nowoczesnych strategii zarządzania miastem. Przytoczono strategię i modele sieciowe miasta w ujęciu *relational mix network model*. W trzeciej części przedstawiona została autorska metoda opracowania współczynnika aktywizacji miast, który stanowi swoistą syntezę strategii miast i organizacji współpracujących. Stanowi to próbę systematyzacji i oceny realizacji założeń strategii poszczególnych miast, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wspierających przedsiębiorczość.

<sup>2</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 15.

<sup>3</sup> L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>4</sup> W. Śmid, *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 252.

<sup>5</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1996, nr 128, seria specjalna: Monografie; M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 68; W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 615-756.

W ostatniej części autorzy przedstawili, jak kształtowała się sieć otoczenia biznesowego w Polsce w 2010 i 2014 r. W jej ramach zaprezentowano jednostki wspierające działalność biznesową. Artykuł jest efektem badań prowadzonych w 2014 r. nad możliwościami dużych miast w zakresie kształtowania ich strategii.

## 1. Współczesne ujęcie strategii miasta

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie wymagają elastyczności<sup>6</sup> oraz dostosowania się do warunków otoczenia nie tylko przez przedsiębiorstwa<sup>7</sup>, ale również jednostki naukowe, publiczne czy nawet administracyjne i terytorialne<sup>8</sup>. W dobie gospodarki opartej na wiedzy również miasta powinny szczególną uwagę zwracać na swoje zamierzenia, realizowane cele i obrane strategie.

Miasta odgrywają istotną rolę w zakresie kształtowania środowiska sprzyjającego funkcjonowaniu mieszkańców i prowadzeniu działalności gospodarczej. „Miasto może być traktowane dualistycznie, jednocześnie będąc organizacją, oferentem dóbr, jak i specyficznym rodzajem produktu znacznie bardziej złożonym wewnątrznie od produktu konsumpcyjnego, składającego się z wielu uchwytnych i nieuchwytnych komponentów, mniejszych produktów stanowiących wartość dla odbiorcy”<sup>9</sup>. Miasta także uzyskały nowe funkcje nadane im poprzez reformę, w ramach której wprowadzono w Polsce trójstopniowy podział terytorialny państwa<sup>10</sup>. Wymusiło to na nich konieczność stosowania działań zwiększających konkurencyjność, pozyskiwania kapitału, zwiększania liczby mieszkańców i tym samym umiejętnego planowania ścieżki rozwoju<sup>11</sup>.

Potencjał ośrodków miejskich kreowany jest za pomocą prowadzonej polityki, a także w pewnym sensie strategii. Polityka miejska definiowana jest jako „zaplanowana działalność władz lokalnych, ustalona i prowadzona we współpracy

<sup>6</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, 51-62.

<sup>7</sup> A. Kozarkiewicz, *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5, s. 20-23.

<sup>8</sup> G. Gorzelak, A. Bąkowski, M. Kozak, A. Olechnicka, A. Płoszaj, *Regionalne strategie innowacji w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 1(27).

<sup>9</sup> M. Rurański, J. Niemczyk, *Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta na przykładzie Wrocławia*, „Studia Miejskie.” 2013, t. 11, s. 68.

<sup>10</sup> *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53.

<sup>11</sup> D. Niedziółka, *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, w: *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53-67.

Tabela 1. Składniki lokalnego sukcesu rozwojowego

Grupy	Składniki
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wygranie wyborów (przez konkretną partię, opcję polityczną),</li> <li>– utrzymanie władzy (przez konkretną partię, opcję polityczną),</li> <li>– uzyskanie władzy (przez konkretną partię, opcję polityczną i/lub konkretnego kandydata),</li> <li>– znacząca pozycja w partii (opinia liderów większych, ponadlokalnych struktur politycznych)</li> </ul>
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymanie (zwykle najlepiej przyrost) liczby mieszkańców miasta,</li> <li>– zadowolenie mieszkańców z jakości życia w mieście,</li> <li>– udział mieszkańców w życiu lokalnej społeczności, w tym skłonność do integrowania się w celu tworzenia więzi społecznych oraz zainteresowanie demokratycznymi realiami sprawowania władzy w mieście</li> </ul>
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiednia liczba pożądaných miejsc pracy, minimalizacja bezrobocia,</li> <li>– zamierzona (znacząca) pozycja na rynku miast i skuteczne konkurowanie,</li> <li>– dobre warunki dla działalności gospodarczej i osiągnięcie zysków (najlepiej unikalne korzyści zewnętrzne dające firmom szansę na wytwarzanie rzadkich i oryginalnych produktów),</li> <li>– napływ kapitałów do miasta (inwestorzy i klienci),</li> <li>– zadowolenie użytkowników miasta z cech zasobów i produktów miejskich (ceny, warunki dostępności itp.), w tym głównie nieruchomości oraz infrastruktura</li> </ul>
Ekologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobre warunki życia w mieście, w tym cenne zasoby środowiska naturalnego,</li> <li>– perspektywy życia w mieście dla następnych pokoleń</li> </ul>

Źródło: Czornik M., *Wdrażanie strategii a rozwój miasta*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 125.

z innymi podmiotami, osiągającymi swe cele i zaspokajającymi swoje potrzeby na terenie miasta<sup>12</sup>.

Strategia rozwoju miasta powinna zawierać cele, wytyczne polityki i programy działania. Sporządzony w ten sposób dokument określa sposób zarządzania miastem i umiejętne wykorzystywanie jego uwarunkowań, czyli wszelkich czynników, które wpływają na zaspokajanie potrzeb jego mieszkańców oraz rozwiązują ich problemy. Czynniki te mieszczą się w obszarach: przyrodniczym, kulturowym, społecznym, ekonomicznym oraz przestrzennym<sup>13</sup>. Szczególnie ważnym podmiotem jest społeczność lokalna, ponieważ pełni dwojaką funkcję. Po pierwsze, wykazuje się aktywnością gospodarczą oraz społeczną, realizując

<sup>12</sup> M. Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 143.

<sup>13</sup> K. Dubel, *Strategia rozwoju narzędziem racjonalnego zarządzania miastem*, w: *Rozwój miasta i zarządzanie gospodarką miejską*, red. S. Słodczyk, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 475-484.

cele strategiczne, po drugie natomiast, jest odbiorcą korzyści zewnętrznych wynikających z realizacji tych celów<sup>14</sup>.

Składniki lokalnego sukcesu rozwojowego, które powinny zostać uwzględnione w strategii miasta, grupowane są w cztery obszary – polityczne, społeczne, ekonomiczne i ekologiczne<sup>15</sup>.

Elementami decydującymi o przyszłości współczesnych miast jest uświadomienie sobie tkwiącego w nich potencjału oraz wdrożenie odpowiedniej strategii umożliwiającej osiągnięcie zamierzonych celów, a także skorzystanie z pełnych możliwości proinnowacyjnych, choćby w postaci umiejętnego zarządzania siecią ośrodków wspierających działalność miasta. Z kolei przedsiębiorstwa działające we współczesnej gospodarce oczekują różnorodnego funkcjonalnie otoczenia. Dokonując wyboru lokalizacji, zwracają szczególną uwagę na możliwości rozwoju, doskonalenia się, osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. Miasta są dla nich atrakcyjne lokalizacyjnie ze względu na „wielostronność korzyści aglomeracyjnych i korzyści urbanizacji”<sup>16</sup>. Pożytki z tego wynikające Uzyskują miasta, przedsiębiorstwa oraz społeczność lokalna.

## 2. Perspektywa sieciowa w strategii miast

Sieci i strategii uwzględniające sieci powinny być jednym z istotnych elementów współczesnej konstrukcji nowoczesnego miasta. Sieci są celową, długookresową umową między różnymi organizacjami ukierunkowanymi na zysk, które pozwalają im na uzyskanie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec jednostek spoza sieci<sup>17</sup>. Sieć to zbiór prawnie niezależnych jednostek gospodarczych, realizujących przedsięwzięcia i projekty badawcze koordynowane przez firmę integratora<sup>18</sup>. Sieci są ponadto specyficznym instrumentem radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością w procesach decyzyjnych. Są również sposobem na stabilizowanie kontekstu poprzez mnożenie wzajemnych zależności, umożliwiają także przesuwanie (transfer)

<sup>14</sup> *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 197.

<sup>15</sup> *Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 125; M. Miszczyński, *Potrzeba budowy strategii rozwoju kreatywnych miast w kontekście polskiej transformacji do gospodarki wiedzy*, w: *Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 167-180.

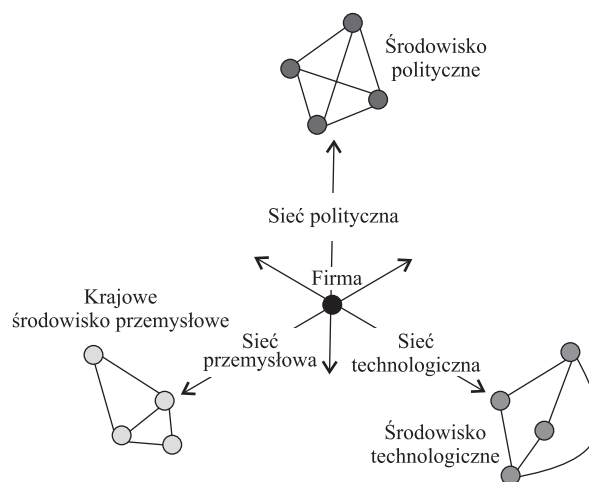
<sup>16</sup> D. Niedziółka, op. cit., s. 53-67.

<sup>17</sup> J.C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, No. 9(1), 31-41.

<sup>18</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.

ryzyka do innych podmiotów<sup>19</sup>. Sieć organizacyjna to grupa autonomicznych organizacji współdziałających, aby osiągnąć cel, którego żadna z nich samodzielnie by nie osiągnęła<sup>20</sup>. Ze społecznej perspektywy mówimy o sieci społecznej (*social network*), zbiorze węzłów (osób, firm) połączonych ze sobą relacjami (przyjaźń, transfery pieniężne, pokrywające się członkostwa organizacyjne) określonego typu<sup>21</sup>. W tym kontekście sieci mogą stanowić jeden z elementów nowoczesnej strategii miast, a także element umożliwiający ich dynamiczny rozwój.

Schemat 1. Organizacja związana z trzema rodzajami sieci społecznościowych



Źródło: S. Hung, *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35, s. 591-613.

W budowie strategii miasta warto uwzględnić fakt istnienia szczególnych sieci społecznościowych. Możemy tutaj wskazać na trzy typy takich sieci: przemysłowe, polityczne i technologiczne. Sieci przemysłowe to sieci o połączeniach poziomych w rodzimym przemyśle pomiędzy właścicielami, menedżerami, pracownikami, dostawcami, odbiorcami, konkurentami i innymi partnerami biznesowymi z zakresem działania obejmującym otoczenie sektorowe danego państwa. Sieci polityczne to sieci pionowe z połączeniami między różnymi agencjami rządowymi oraz regulacjami z zakresem działania obejmującym otoczenie podziału administracyjnego danego państwa. Sieci technologiczne to sieci

<sup>19</sup> J. Niemczyk, *Strategia: od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 142.

<sup>20</sup> R.F. Chisholm, *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*, Addison-Wesley, Bonn 1998.

<sup>21</sup> E.O. Laumann, J. Galaskiewicz, P.V. Marsden, *Community Structure as Inter-Organizational Linkages*, „Annual Review of Sociology” 1978, Vol. 4, 455-484.

poziome i pionowe połączone z globalną społecznością tworzącą technologie, innowacje, reguły obejmujące działania ponad granicami państw<sup>22</sup>.

Przedstawiony model sieci społecznościowych opisuje analizowane środowisko z punktu widzenia sieci.

Będąc obiektem zainteresowania w niniejszym artykule miasto jako środowisko rozwoju startupów składa się z instytucji politycznych – instytucji samorządowych; społeczności technologicznych – centrów badawczych, centrów transferu wiedzy i środowiska przemysłowego. W takim środowisku jednostki w zależności od stopnia dojrzałości używają innego rodzaju sieci – model *relational mix*. Ten model składa się z sieci relacyjnych generujących wartość dodaną i obejmuje:

- sieci społecznościowe (*social network*) – relacje z innymi firmami opierają się głównie na relacjach personalnych z osobami takimi jak krewni, przyjaciele, dawni koledzy/koleżanki,

- sieci reputacji (*reputational networks*) – sieci składają się z firm partnerskich, które są liderami na rynku, z cenionych firm lub osób prywatnych; jednym z głównych celów zawierania tego rodzaju relacji jest zwiększenie wiarygodności firm,

- sieci marketingu informacji (*marketing information networks*) – relacje, które pozwalają na przepływ informacji rynkowych za pośrednictwem firm lub osób indywidualnych,

- sieci kooperacji (*co-opetition networks*) – relacje z bezpośrednimi konkurentami,

- sieci kooperacji technologicznej (*co-operative technology networks*) – aliansy technologiczne obejmujące projekty rozwojowe lub innowację technologiczną<sup>23</sup>.

Te wszystkie rodzaje sieci sprzyjają budowaniu środowiska przyjaznego startupom. Aby jednak precyzyjniej można było określić, w jakim stopniu i na jakim poziomie to przebiega, warto pokusić się o bardziej precyzyjny wskaźnik. Autorzy artykułu zaproponowali do takiego pomiaru wskaźnik aktywizacji miast. Jego konstrukcja i analiza jest przedmiotem kolejnej części artykułu.

### 3. Współczynnik aktywizacji miast

Zaproponowany współczynnik aktywizacji miast jest syntetyczną miarą stopnia sprzyjania przedsiębiorczości, jak i rozwijania działania miast w obszarze

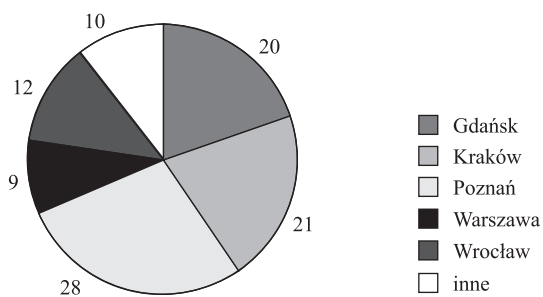
<sup>22</sup> S. Hung, *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35, s. 591-613.

<sup>23</sup> C. Lechner, M. Dowling, I. Welp, *Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, s. 514-540.

współpracy lokalnej i globalnej kształtowanej między innymi przez *relational mix network model*.

We wrześniu 2013 r. na platformie mamstartup.pl<sup>24</sup> zostały przeprowadzone badania mające odpowiedzieć na pytanie, jakie jest najbardziej startupowe polskie miasto<sup>25</sup>. Miasto startupowe to miasto, które charakteryzuje się między innymi następującymi cechami: odpowiednią liczbą wydarzeń branżowych, funkcjonowaniem instytucji wspierających, powstawaniem w danym mieście startupów. W badaniu ankietowym wzięło udział 327 respondentów, którzy wskazali następujące miasta: Poznań, Kraków, Gdańsk, Wrocław i Warszawę<sup>26</sup>.

Wykres 1. Wyniki ankiety na najbardziej startupowe polskie miasto (struktura wskazań respondentów – w %)



Źródło: [www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwzki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf](http://www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwzki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf) [31.05.2015].

Miasta te były uwzględniane również w licznych analizach dotyczących startupów prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, ponieważ uważane są za główne ośrodki środowiska startupowego w Polsce. W grudniu 2014 r. w opublikowanej przez PARP analizie *Where are the polish startups?*, dotyczącej wzrostu liczby wydarzeń startupowych, uwzględniono dane dla Krakowa, Warszawy, Trójmiasta, Wrocławia, Poznania oraz Katowic<sup>27</sup>. Na podstawie powyższych przykładów oraz własnych obserwacji i badań autorzy uważają, że głównymi ośrodkami startupowymi w Polsce jest pięć miast: Katowice, Kraków, Poznań, Warszawa i Wrocław. I te miasta wybrano jako obiekty dalszych analiz.

<sup>24</sup> Jedną z licznych platform zrzeszających osoby zainteresowane tematyką przedsiębiorczości – startupów – jest portal internetowy mamstartup.pl. Należy on do koalicji serwisów antygrupa.pl, na których poruszane są treści związane z technologią, biznesem i marketingiem.

<sup>25</sup> <http://mamstartup.pl/najnowsze/4597/dlaczego-najbardziej-startupowe-polskie-miasto-to> [31.05.2015].

<sup>26</sup> [www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwzki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf](http://www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwzki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf) [31.05.2015].

<sup>27</sup> [www.web.gov.pl/g2/big/2014\\_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg](http://www.web.gov.pl/g2/big/2014_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg) [31.05.2015].



W pierwszym etapie tych badań przeprowadzono analizę kluczowych słów używanych wtedy, gdy w tych miastach opisywano kontekst strategii. Były to wyrażenia: Strategia Europa 2010-2020, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030, Program Rozwoju Przedsiębiorstw 2020, Katowice 2020, Wrocław w perspektywie 2020 plus, Strategia Rozwoju Krakowa, Strategia Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030, Strategia Rozwoju m.st. Warszawy do roku 2020. Celem analizy było wskazanie kluczowych elementów strategii poruszanych z perspektywy tych miast (na stronach miejskich). Analiza wyłoniła sformułowania, które w tych tekstach powtarzają się najczęściej. Na podstawie analizy wskazano 18 elementów kontekstu strategii, które powinny być przez miasta realizowane.

W kolejnym kroku dokonana została szczegółowa analiza sprawdzająca, czy Katowice, Kraków, Poznań, Warszawa i Wrocław uwzględniają w swoich strategiach rozwoju te elementy. Do wsparcia analizy wykorzystano narzędzie tagcrowd.pl, dzięki któremu wygenerowano – na podstawie tekstów poszczególnych strategii – wyrażenia najczęściej występujące, a więc takie, które w opinii autorów powinny być dla miasta kluczowe. Czynniki zostały uznane za ważne, jeżeli zostały na niego położony szczególny nacisk w strategii rozwoju oraz jeśli jest przedmiotem realizacji w danym mieście.

W następnym kroku dla każdego z miast obliczono współczynnik aktywizacji, który stanowił relację sumy punktów uzyskanych przez analizowane miasto w poszczególnych kategoriach do ogólnej liczby czynników. Obliczony w ten sposób współczynnik aktywizacji określa, w jakim stopniu (uwzględniając wszelkie czynniki rozwoju) miasto jest przyjazne środowisku startupowemu. Umożliwiło to dokonanie analizy porównawczej i określenie, jak kształtuje się to środowisko na tle pozostałych miast.

Najwyższy współczynnik aktywizacji spośród analizowanych miast (0,83) uzyskała Warszawa. Na nieznacznie niższym poziomie kształtuje się on dla Wrocławia i Poznania (0,78). W następnej kolejności w rankingu znajdują się Katowice (0,72) oraz Kraków (0,67). Współczynnik ten kształtuje się na wysokim poziomie dla każdego z analizowanych miast, co oznacza, że główne ośrodki w Polsce tworzą środowiska przyjazne dla rozwoju przedsiębiorczości oraz startupów. Wśród czynników znajdują się takie, na które każde z miast zwraca szczególną uwagę w swojej strategii. Należą do nich: rozwój ośrodków miejskich i kształcenia ustawicznego, otwartość, dbałość o zasoby, wsparcie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, działania zachęcające do lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych na terenie danego miasta, wzrost różnorodności usług i innowacje w sektorze usług, rewitalizacja miasta, rozbudowa infrastruktury miejskiej. Wśród wymienionych czynników znajdują się elementy kluczowe dla możliwości powstawania, funkcjonowania i rozwoju startupów.

Tabela 2. Zestawienie współczynnika aktywizacji dla wybranych miast w Polsce

Obszar	Cecha strategiczna miasta	Katowice	Kraków	Poznań	Warszawa	Wrocław
Otwartość otoczenia	wolność eksperymentowania w rozwiązaniach biznesowych – zapewnienie elastyczności, unikanie stagnacji	–	–	X	X	X
	tworzenie partnerstwa współpracy	X	–	X	–	X
	proaktywność miejska, otwartość miejska	X	X	X	X	X
Edukacja	rozwój ośrodków akademickich	X	X	X	X	X
	rozwój kształcenia ustawicznego	X	X	X	X	X
	kształcenie w zakresie nowych technologii	–	–	X	X	–
Środowisko	zwiększanie obszarów zieleni	X	X	X	X	–
	rozwiązania w zakresie oszczędności energii	–	–	–	X	–
	dbałość o zasoby	X	X	X	X	X
Przedsiębiorczość	wsparcie dla rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości	X	X	X	X	X
	programy wspierające wzrost zatrudnienia	–	X	–	–	X
	działania w zakresie lokowania BIZ	X	X	X	X	X
Usługi	innowacje w sektorze usług	X	X	X	X	X
	rozwój usług wysokospecjalistycznych	–	–	X	X	–
	wzrost różnorodności usług	X	X	–	–	X
Infrastruktura	rewitalizacja miasta	X	X	X	X	X
	rozbudowa infrastruktury drogowej, miejskiej	X	X	X	X	X
	integracja infrastruktury	X	–	–	X	X
<b>Suma</b>		<b>13 z 18</b>	<b>12 z 18</b>	<b>14 z 18</b>	<b>15 z 18</b>	<b>14 z 18</b>
<b>Współczynnik aktywizacji</b>		<b>0,72</b>	<b>0,67</b>	<b>0,78</b>	<b>0,83</b>	<b>0,78</b>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że Wrocław, Warszawa, Kraków, Katowice i Poznań mają zbliżony poziom rozwoju aktywizacji. Ponadto miasta te realizują działania w obszarach kluczowych dla rozwoju Polski czy Europy (wpisują się one w Strategię Europa 2010-2020, Długookresową Strategię Rozwoju Kraju 2030 oraz Program Rozwoju Przedsiębiorstw 2020). Miasta uwzględniają te czynniki ze względu na chęć rozwoju, dostosowywania się do europejskich realiów gospodarczych oraz podniesienia poziomu konkurencyjności.

Wynika to również z tego, że rywalizują pomiędzy sobą w zakresie pozyskiwania mieszkańców, turystów, inwestycji, napływu kapitału, co wymusza na nich realizowanie kompleksowych strategii, uwzględniających wszelkie aktywności. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyszczególnić można również obszary charakterystyczne dla danego miasta, które różnicują cele strategiczne każdego z nich. Wynikają one z położenia terytorialnego, uwarunkowań historycznych, lokalizacji ośrodków biznesowych. Szczególnie widać to na przykładzie Katowic, które skupiają się w swojej działalności na przemyśle, ale prowadzą działania w zakresie rozszerzenia działalności usługowej; Krakowa – nacisk na aspekty historyczne oraz kulturalne – czy Wrocławia, który skupia się na rozwijaniu i nawiązywaniu nowych relacji z partnerami zachodnimi.

#### 4. Sieć instytucji wspierających strategię miast

Elementem wartym uwzględnienia w rozważaniach nad strategiami miast jest spojrzenie na badane zjawisko przez pryzmat podmiotów środowiska sieciowego, czyli jak ono się kształtuje, jak działa, jak wpływa na miasta i ich strategię oraz jak elementy sieciowe są lokowane w działaniach i strategiach.

W przygotowywaniu tej części badań – analizy sieciowej – posłużono się bazą danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP). SOOIPP jest wiodącą instytucją integrującą środowisko ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz sfery nauki oraz efektywnym reprezentantem ich interesów wobec przedstawicieli administracji publicznej i przedstawicieli innych instytucji. Misją Stowarzyszenia jest merytoryczne i organizacyjne wsparcie kadry ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz administracji publicznej w Polsce, prowadzące do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i regionów. SOOIPP w latach 2011-2014 proponowało szczególne skupienie działań na realizacji zadań w następujących obszarach strategicznych:

- stowarzyszenie jako instytucja reprezentująca środowisko OLiP (ośrodki innowacji i przedsiębiorczości),
- doskonalenie kwalifikacji organizatorów i pracowników ośrodków innowacji i przedsiębiorczości,
- popularyzacja wiedzy oraz praktycznych rozwiązań w zakresie organizacji i działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz transferu technologii i komercjalizacji wiedzy<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> [www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania](http://www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania) [16.05.2015].

Tabela 3. Zmiana struktury jednostek wspierających biznes w latach 2010-2014 (w %)

Województwo	Park technologiczny	Akademicki inkubator przedsiębiorczości	Centrum innowacji i transferu technologii	Fundusz kapitałowy	Fundusz pożyczkowy	Fundusz poręczeń kredytowych	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator technologiczny	Ośrodek szkoleniowo-doradczy	Polska Platforma Technologiczna	Sieć Aniołów Biznesu	Wszystkie kategorie w danym województwie
Dolnośląskie	0	43	0	13	0	20	50	67	35	100	0	26
Kujawsko-pomorskie	0	43	0	0	0	40	0	0	12	0	100	19
Lubelskie	33	40	20	100	0	3	0	0	10	0	0	17
Lubuskie	0	100	0	0	0	0	33	100	11	0	0	18
Łódzkie	0	25	0	0	1	50	0	0	26	50	0	18
Małopolskie	0	11	33	25	0		20	50	39	100	0	25
Mazowieckie	0	18	44	36	43	50	67	50	38	80	0	44
Opolskie	100	0	50	0	50	0	50	0	17	0	0	33
Podkarpackie	0	0	20	0	17	67	25	0	26	100	0	24
Podlaskie	0	50	67	0	40	100	0	0	39	0	0	41
Pomorskie	0	0	67	50	0	50	0	0	33	100	0	27
Śląskie	0	43	20	20	10	50	9	0	15	50	67	20
Świętokrzyskie	0	50	0	0	0	0	50	0	8	0	0	13
Warmińsko-mazurskie	0	0	50	50	0	17	50	100	19	100	0	23
Wielkopolskie	29	0	38	57	29	0	0	50	11	100	0	22
Zachodniopomorskie	50	29	33	0	0	0	0	33	47	0	0	28
<b>Polska</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>30</b>	<b>26</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.sooipp.org.pl [31.05.2015].

W pierwszej z analiz sieciowych posłużono się zastaną bazą danych SOOIPP z 2010 r. (853 jednostki), natomiast bazę z 2014 r. (632 jednostki) przygotowano na podstawie bazy z 2010 r., weryfikując jej zawartość stanem rzeczywistym w 2014 r. Weryfikacji podlegała każda jednostka wpisana w 2010 r. Sprawdzeniu poddawano to, czy dana jednostka funkcjonuje w 2014 r. W bazie danych SOOIPP można dokonać podziału jednostek na: parki technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, centra innowacji i transferu technologii, fundusze kapitałowe, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze, Polską Platformę Technologiczną, Sieć Aniołów Biznesu. Analizując zmianę struktury liczby jednostek w poszczególnych latach (tabela 4), można zauważyć, że w 2014 r. było o 26% mniej jednostek niż w 2010. Największy ilościowy, a tym samym procentowy spadek miał miejsce w obszarze ośrodków szkoleniowo-doradczych (mniej o 77 jednostek, tj. o 24%) oraz w obszarze Polskiej Platformy Technologicznej (spadek liczby jednostek z 29 do 7, tj. o 76%). Z kolei najmniejszy spadek nastąpił w obszarze parków technologicznych (o 6 jednostek mniej, tj. o 11%) oraz w obszarze funduszy pożyczkowych (o 11 jednostek).

Tabela 4. Zmiana struktury jednostek wspierających biznes w latach 2010-2014 (w %)

Miasto	Park technologiczny	Akademicki inkubator przedsiębiorczości	Centrum innowacji i transferu technologii	Fundusz kapitałowy	Fundusz pożyczkowy	Fundusz poręczeń kredytowych	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator technologiczny	Ośrodek szkoleniowo-doradczy	Polska Platforma Technologiczna	Sieć Aniołów Biznesu	Wszystkie kategorie w danym mieście
Katowice	100	100	100	50	100	100	100	100	100	0	33	77
Kraków	100	100	67	78	100	100	0	100	80	0	100	78
Poznań	80	100	63	33	50	100	100	100	100	0	100	71
Warszawa	100	89	50	64	100	100	20	50	63	21	100	57
Wrocław	100	67	100	80	100	100	25	50	80	0	100	74
<b>Zmiana dla wskazanych pięciu miast</b>	<b>92</b>	<b>89</b>	<b>69</b>	<b>64</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>67</b>	<b>83</b>	<b>15</b>	<b>67</b>	<b>68</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.sooipp.org.pl](http://www.sooipp.org.pl) [31.05.2015].

Przyglądając się temu samemu zestawieniu, ale z uwzględnieniem podziału administracyjnego, dochodzimy do wniosku, że najwięcej zmian zaszło w województwie małopolskim oraz województwie podlaskim. Natomiast najbardziej stabilnymi województwami okazało się świętokrzyskie i lubelskie.

Schemat 2. Sieć połączeń jednostek wspierających biznes z miastami w roku 2010



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 3. Sieć połączeń jednostek wspierających biznes z miastami w roku 2014



Źródło: opracowanie własne.

W dalszych badaniach autorzy skupili się na wybranych pięciu miastach, które w swoim podejściu, jak i lokalizacji, różniły się znacząco. Jak można zauważyć, najmniej stabilnym miastem okazała się Warszawa – 57% jednostek wykazało oznaki żywotności, w tym jednostki oparte na inkubatorach przedsiębiorczości i Polskiej Platformie Technologicznej. Natomiast najbardziej stabilnym miastem okazał się Kraków, gdzie 78% jednostek wykazało oznaki żywotności, jednakże nie ostał się tutaj żaden inkubator przedsiębiorczości ani platforma technologiczna.

Kolejne zestawienie – analiza sieciowa – pokazuje dynamikę zmian, jakie zachodzą w środowisku jednostek wspierających. Analizując sieć jednostek wspierających oraz miast w 2010 i 2014 r. przy użyciu programu Gephi<sup>29</sup>, łącząc jednostki wspierające z miastami, możemy łatwo zauważyć, że:

- dynamika zmian zachodzących w ciągu badanego okresu jest wysoka – 632 jednostki z 853 istnieją,

- niektóre miasta poszerzają swoją strategię wspierania biznesu poprzez jednostki wspierające, a niektóre zaprzestały wspierania jednostek rozwoju biznesu,

- miasta wiodące z 2010 r. w 2014 utrzymują swoją wiodącą pozycję, modyfikując lub zmieniając strategię działania,

- największym przegranym zmian i prowadzenia jednostek wspierających oraz kreowania środowiska przyjaznego biznesowi jest część wschodnia Polski,

- powiązania sieciowe w łatwy i przyjazny sposób pozwalają zobrazować, jak wygląda obecne środowisko jednostek wspierających, ale również pozwalają dostrzec, że jednostki wspierające, mimo że mają różne zadania i strategie, w ogóle nie współpracują ze sobą, tak aby strategie nie wykluczały się – kaniibalizm strategiczny.

Powyższe rozważania prowadzą do potwierdzenia zależności, że procesy współdziałania międzyorganizacyjnego nie pozostają obojętne dla osiąganego przez członków sieci poziomu przedsiębiorczości. Podkreślić również należy, że organizacje zorientowane na podnoszenie poziomu przedsiębiorczości powinny zwiększać swoją orientację na współdziałanie międzyorganizacyjne (nastawienie na współpracę oraz adaptację), a także dążyć do zacieśniania więzi współpracy międzyorganizacyjnej<sup>30</sup>. Wart podkreślenia jest również to, że analizując statystycznie obszary wspierania biznesu – miasta – pod kątem instytucji wspierających, edukacji, działalności samorządów, kosztów, wynagrodzeń, przedsiębiorczości mieszkańców, atrakcyjności i popularności regionu oraz innowacyjności regionu, najbardziej racjonalnym obszarem pod względem działań

<sup>29</sup> <http://gephi.github.io/> [31.05.2015].

<sup>30</sup> P. Klimas, *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacji – perspektywa empiryczna*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 255.

okazują się Warszawa, Wrocław i region katowicki<sup>31</sup>. Te konstatacje dają nam przekonanie, że w rozwoju przedsiębiorczości jednostek otoczenia biznesu liczy się skoordynowany oraz zrównoważony rozwój.

## Zakończenie

Bez wątpienia miasta i realizowane przez nie strategie rozwoju stanowią we współczesnej gospodarce jedno z kluczowych miejsc wykorzystania strategii sieciowych do rozwoju przedsiębiorczości i środowiska startupowego. Osiągnięcie wyznaczonych celów przez miasta jest elementem decydującym o wyborze określonej lokalizacji przez organizacje. Z drugiej strony, ich konkretne zamierzenia strategiczne wpływają na konkurencyjność miast na tle innych ośrodków. Istotna z tego punktu widzenia jest również umiejętność dostosowywania się do wymagań oraz warunków stwarzanych przez inne ośrodki, zwracanie uwagi na standardy europejskie i światowe.

Odnosząc się do analizowanych wskaźników – współczynnika aktywizacji oraz sieciowego *relational mix*, jak również do analizowanych strategii miasta oraz otoczenia startupowego, autorzy artykułu uważają, że nowoczesne miasta powinny posiadać strategie nie będące sztywno zdefiniowanymi frazami, ale strategie mające pewne cechy elastyczności, w formule działań i miar wskaźników. Elastyczność zapewnia możliwość szybkiego i adekwatnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz wysoki poziom konkurencyjności. Tym bardziej że współcześnie najważniejsze ośrodki miejskie w Polsce znajdują się na zbliżonym poziomie rozwoju. Na elementy nawiązujące do elastyczności wskazuje również współczynnik aktywizacji, który częściowo obrazuje to, z czym miasta w swoich strategiach muszą się mierzyć i na jakie potrzeby reagować. Warto więc korzystać w konstrukcji takich schematów elastyczności z podejść sieciowych. W sposób zdecydowany zwiększają one możliwości skutecznego oddziaływania na budowanie środowisk sprzyjających przedsiębiorczym startupom.

## Literatura

Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001.

<sup>31</sup> P. Kurkiewicz, *Identyfikacja i analiza czynników wpływających na rozwój startupów. Studium porównawcze wybranych ośrodków miejskich w Polsce. Książka abstraktów*, Konferencja Młodych Naukowców „Nurty badawcze w ekonomii, zarządzaniu i turystyce”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 10 stycznia 2015.



- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1996, nr 128, seria specjalna: Monografie.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Chisholm R.F., *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*, Addison-Wesley, Bonn 1998.
- Dubel K., *Strategia rozwoju narzędziem racjonalnego zarządzania miastem*, w: *Rozwój miasta i zarządzanie gospodarką miejską*, red. J. Słodczyk, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
- Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Gorzela G., Bąkowski A., Kozak M., Olechnicka A., Płoszaj A., *Regionalne strategie innowacji w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 1(27).
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.  
<http://gephi.github.io/> [31.05.2015]
- Hung S., *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35.
- Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, No. 9(1).
- Klimas P., *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacji – perspektywa empiryczna*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 366.
- Kozarkiewicz A., *Współczesne trendy w innowacyjności: w kierunku otwartych innowacji*. „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 5.
- Kurkiewicz P., *Identyfikacja i analiza czynników wpływających na rozwój startupów. Studium porównawcze wybranych ośrodków miejskich w Polsce. Książka abstraktów*, Konferencja Młodych Naukowców „Nurty badawcze w ekonomii, zarządzaniu i turystyce”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 10.01.2015.
- Laumann E.O., Galaskiewicz J., Marsden P.V., *Community Structure as Inter-Organizational Linkages*, „Annual Review of Sociology” 1978, Vol. 4.
- Lechner C., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21.
- [mamstartup.pl/najnowsze/4597/dlaczego-najbardziej-startupowe-polskie-miasto-to](http://mamstartup.pl/najnowsze/4597/dlaczego-najbardziej-startupowe-polskie-miasto-to) [31.05.2015]
- Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Miszczyński M., *Potrzeba budowy strategii rozwoju kreatywnych miast w kontekście polskiej transformacji do gospodarki wiedzy*, w: *Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Niedziółka D., *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, w: *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Pięta-Kanurska M., *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 615-756.
- Rurański M., Niemczyk J., *Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta na przykładzie Wrocławia*, „Studia Miejskie” 2013, nr 11.
- Šmid W., *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

- Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.  
[www.dropbox.com/s/4xe6gfphvbwki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf](http://www.dropbox.com/s/4xe6gfphvbwki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf)  
[31.05.2015]  
[www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania](http://www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania) [16.05.2015]  
[www.web.gov.pl/g2/big/2014\\_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg](http://www.web.gov.pl/g2/big/2014_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg) [31.05.2015]  
Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2).

## The Strategy of a City in Network Perspective – Prospects of Entrepreneurial Behavior

**Abstract.** *The article focuses on the theme of strategy development of cities. It presents an analysis of the strategy in light of original factors of city activation, which, in its concept, is an emanation of city strategies. The analysis of the business environment in terms of network startups as one of the main sectors of the city's strategy, is also presented. The creative nature of this work is primarily connected with the preparation of the activation factor leading to the indication of significantly important places from the perspective of the construction of a city's strategy.*

**Keywords:** *city strategy, city development, network analysis, start-up, relational network model mix, the activation coefficient cities*