

**Mariola Michałowska, Piotr Kułyk,  
Paulina Paluszkiewicz**

---

**Czynniki wzrostu konkurencyjności  
regionu na przykładzie województwa  
lubuskiego**

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 40, 43-53

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

MARIOLA MICHAŁOWSKA<sup>1</sup>

PIOTR KUŁYK<sup>2</sup>

Uniwersytet Zielonogórski

PAULINA PALUSZKIEWICZ<sup>3</sup>

studentka Uniwersytetu Zielonogórskiego

## CZYNNIKI WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI REGIONU NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę identyfikacji czynników wpływających na rozwój regionu na przykładzie województwa lubuskiego. Zwrócono szczególną uwagę na decyzje podejmowane przez władze samorządowe, które wpływają na funkcjonowanie i rozwój regionu. Ukształtowanie odpowiedniego wizerunku i stworzenie warunków do rozwoju wymaga wypracowania konkretnych rozwiązań i określenia kierunków działań, jakimi powinny podążać władze, aby wspierać pozytywny obraz regionu.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, region lubuski, rozwój regionu, kapitał zagraniczny

### Wprowadzenie

W dużym stopniu przyszłość regionu zależy od decyzji podejmowanych przez władze samorządowe. Prawidłowe zaś funkcjonowanie regionu, możliwości rozwojowe i stawanie się bardziej konkurencyjnym ma decydujący wpływ na realizowane przedsięwzięcia przez inwestorów krajowych i zagranicznych. Odpowiednie postanowienia wydawane na poszczególnych szczeblach zarządzania wprowadzane przez osoby kompetentne powinny być poprzedzone dokładną i dogłębną analizą otoczenia w celu ustalenia priorytetów rozwojowych. Władze

---

<sup>1</sup> m.michalowska@wez.uz.zgora.pl.

<sup>2</sup> p.kulyk@wez.uz.zgora.pl.

<sup>3</sup> paluszkiewicz.paulina@gmail.com.

regionu mogą swymi działaniami i zastosowanymi narzędziami wpływać na otoczenie funkcjonujących przedsiębiorstw przez stworzenie sprzyjających warunków dla ich rozwoju, zaś prowadząc działania promocyjne – zachęcać do skorzystania z oferty regionu. Ponadto budowanie konkurencyjności regionu wymaga strategicznego podejścia do kształtowania polityki regionalnej.

Miasta i regiony to przestrzenie, które pozwalają doświadczać się na wiele różnych sposobów, ale przede wszystkim są gotowymi scenami (np. place, parki, deptaki) dla doświadczeń<sup>4</sup>. Ważnym elementem rozwoju gospodarczego regionu jest marka i działania promocyjne, które to przedsięwzięcia w założeniu mają sprzyjać pozyskaniu z zewnątrz nie tylko przedsiębiorców oraz inwestorów, lecz także turystów, a nawet nowych mieszkańców<sup>5</sup>. Są to także elementy budowania przewagi konkurencyjnej regionu. Warto zauważyć, że wizerunek regionu jest sumą wrażeń, idei, przekonań, jakie osoba ma o danym regionie. Jest to sposób, w jaki odbiorcy postrzegają dany region. To zestaw wrażeń i interpretacji powiązanych spontanicznie z określonym bodźcem (fizycznym lub społecznym), który powoduje u ludzi serię skojarzeń z danym regionem<sup>6</sup>. Konkurencyjność regionów to ich zdolność do wytwarzania trwałego wzrostu w wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego dobrobytu opartego na<sup>7</sup>:

- sprawnym i efektywnym wykorzystaniu zasobów i zarządzania procesami gospodarczymi w gospodarce regionalnej,
- wykorzystaniu odpowiedniej kombinacji czynników wzrostu wewnętrznego i zewnętrznego, skierowanej m.in. na kształtowanie atrakcyjności regionu dla zagranicznych inwestorów oraz pobudzanie kreatywności i agresywności inwestorów miejscowych w celu zwiększenia ich możliwości ekspansji na rynku krajowym i zagranicznym,
- antycypacji i adaptacji do światowych trendów w rozwoju krajowym i zagranicznym.

Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników wpływających na rozwój województwa lubuskiego. Wykorzystano w nim metodę badawczą opartą na

---

<sup>4</sup> J. Pogorzelski, *Praktyczny marketing miast i regionów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 197.

<sup>5</sup> *Marka i promocja jednostek terytorialnych. Dylematy i wyzwania współczesności*, red. K. Malicki, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2013, s. 5.

<sup>6</sup> E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 30.

<sup>7</sup> J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 106.

studiach literaturowych w przeważającej mierze z tematyki regionu i jego rozwoju w warunkach globalizacji, a także inwestycji zagranicznych.

### **Uwarunkowania rozwoju napływu kapitału zagranicznego**

Sytuacja gospodarcza kraju, polityka organów administracji państwowej i samorządowej oraz obowiązujące przepisy prawne oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ich rozwój i przetrwanie. Korzystne warunki zewnętrzne wpływają na wzrost przedsiębiorstw nie tylko krajowych, lecz również zagranicznych. Przemiany społeczno-gospodarcze zapoczątkowane w 1989 roku stworzyły warunki do napływu inwestycji zagranicznych do Polski. Inwestycje te mogły się odbywać przed transformacją, ale w bardzo ograniczonym zakresie. W latach 1976–1985 możliwość inwestowania w Polsce mieli wyłącznie obcokrajowcy polskiego pochodzenia. Z kolei w drugiej połowie lat 80. XX wieku dopuszczano inwestycje w przedsiębiorstwie państwowym, inwestor zaś nie mógł mieć udziału większego niż 49%. 23 grudnia 1988 roku weszła w życie Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem kapitału zagranicznego<sup>8</sup>, która dopuszczała stu procentowy udział kapitału zagranicznego, umożliwiała obcokrajowcom zakładanie spółek joint venture z polskimi podmiotami prywatnymi oraz przyznawała podmiotom z udziałem zagranicznym automatycznie trzyletnie wakacje podatkowe. Zmiana przepisów i otwarcie polskiej gospodarki nie wystarczyły, aby zachęcić korporacje transnarodowe do lokalizowania swojej działalności w Polsce na szerszą skalę. W 1990 roku napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Polski był niewielki z powodu trudności gospodarczych. Zwiększeniu uległ po 1995 roku, kiedy utrwalił się dynamiczny wzrost gospodarczy, spadła inflacja i udoskonalono przepisy dotyczące BIZ<sup>9</sup>.

Motywy, dla których podejmowana jest działalność gospodarcza poza granicami kraju, są przedmiotem wielu badań. W literaturze przedmiotu jest wiele teorii wyjaśniających napływ kapitału zagranicznego. Teorie podejmujące zagadnienia ekspansji przedsiębiorstw w sferę biznesu międzynarodowego można zaliczyć do trzech poziomów: makro, mezo i mikroekonomicznych<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem kapitału zagranicznego, DzU z 1988, nr 41, poz. 325 z późn. zm.; data uchylenia ustawy 1.01.2001.

<sup>9</sup> *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę*, red. M. Olifirówicz, A. Wasilik-Dusińska, UNCTAD, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002, s. 36.

<sup>10</sup> W.J. Otta, *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, red. T. Gołębiowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 46–47, za: M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 25.

Z punktu widzenia teorii makroekonomicznych analizuje się napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, biorąc pod uwagę gospodarkę narodową kraju przyjmującego. Do teorii tych można zaliczyć: teorię przewag absolutnych A. Smitha, teorię przewag komparatywnych D. Ricardo, teorię przewag komparatywnych według modelu Dornbuscha-Fischera-Samuelsona, teorię różnicowania wyposażenia w czynniki produkcji Heckschera-Ohlina, teorię nakładającego się popytu S.B. Lindera.

Teoria przewag absolutnych A. Smitha zakłada, że międzynarodowy podział pracy, czyli specjalizacja każdego kraju w kilku, a nie we wszystkich produktach, jest korzystny ze względu na różnice w wydajności pracy wśród pracowników z różnych krajów. Według teorii kosztów komparatywnych D. Ricardo dany kraj powinien specjalizować się w produkcji i eksporcie tych dóbr, których koszty produkcji są względnie niskie w porównaniu z innymi krajami. W modelu Dornbuscha-Fischera-Samuelsona relatywna wydajność i kursy walutowe są czynnikami, które wpływają na zróżnicowaną wymianę handlową<sup>11</sup>.

Zgodnie z neoklasyczną teorią różnicowania wyposażenia w czynniki produkcji E. Heckschera i B. Ohlina korzyści komparatywne powstają w wyniku zróżnicowanego wyposażenia krajów w czynniki produkcji, czyli pracę i kapitał. Korzyść można osiągnąć przez specjalizację poszczególnych państw w produkcji opartej na obfitości jednego z tych czynników. Teoria znajduje zastosowanie jako narzędzie wyjaśniające strumienie handlu na poziomie regionów, szczególnie w odniesieniu do tzw. handlu międzygałęziowego, czyli eksportu i importu obejmującego odmienne dobra<sup>12</sup>. Model Heckschera-Ohlina został rozwinięty w koncepcji W. Leontiefa, który uważał, że kraj z dużymi zasobami kapitałowymi powinien wytwarzać z nich produkty, a następnie nadwyżkę eksportować za granicę. Teoria nakładającego się popytu S.B. Lindera dotyczy popytu i produktów gotowych. Zgodnie z założeniem kraj eksportuje produkty, na które jest wewnętrzny zbyt, a struktura popytu krajowego zależy od wielkości PKB *per capita* (na jednego mieszkańca). O eksporcie można mówić tylko wtedy, gdy popyt w dwóch krajach pokrywa się.

Oprócz klasycznych teorii, opartych na kosztach absolutnych i komparatywnych, można wyróżnić współczesne teorie rozwoju handlu zagranicznego. Teoria neoczynnikowa zakłada uwzględnienie, obok pracy i kapitału, innych zasobów,

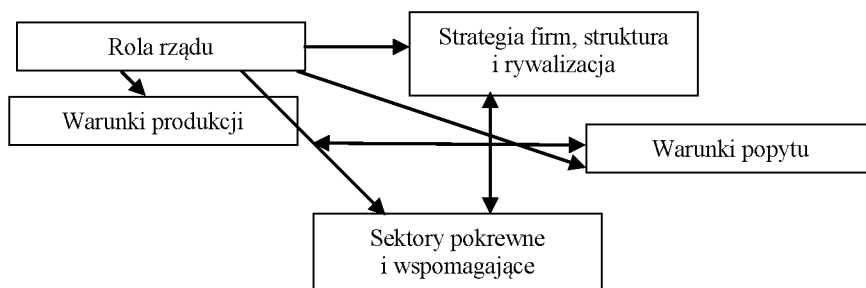
---

<sup>11</sup> J. Misala, *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 92.

<sup>12</sup> K. Gawlikowska-Hueckel, *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej. Konwergencja czy polaryzacja?*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 63.

wśród których wyróżnia się teorie neoczynnikowe i teorie neotechniczne. Teorie neoczynnikowe dzieli się na trójczynnikową i wieloczynnikową. Jeżeli bierze się pod uwagę teorię trójczynnikową, w analizie uwzględnia się oprócz pracy i kapitału zasoby naturalne, a w przypadku wieloczynnikowej – obok wymienionych czynników kapitał ludzki. Wśród teorii neotechnicznych można natomiast wyróżnić teorię luki technologicznej, czyli zróżnicowanego technologicznego poziomu produkcji dóbr w tym samym czasie w poszczególnych krajach.

Mezoeconomiczny punkt widzenia występuje w pracach ekonomistów wykorzystujących modele cyklu życia produktu (Vernon, Kojima), w których uwaga zogniskowana jest na otoczeniu branżowym przedsiębiorstwa i na analizie czynników sektorowych bezpośrednio oddziałujących na przedsiębiorstwo, tak jak w przypadku modelu Vernona<sup>13</sup>. Koncepcja względnych przesunięć kosztów pracy i kapitału K. Kojimy nawiązuje natomiast do modelu opracowanego przez K. Akamatsu – modelu doganiania cyklu życia. K. Kojima wyróżnił w swoim modelu inwestycje, wynikające ze zmian pozycji zajmowanej przez poszczególne kraje, biorąc pod uwagę korzyści komparatywne, którymi te kraje dysponują, a dotyczące pracy i kapitału oraz inwestycji, będących efektem przewag oligopolistycznych, wynikających z bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Do ujęcia mezoeconomicznego można zaliczyć również analizy M.E. Portera, dotyczące przewagi konkurencyjnej narodów. Na rysunku 1 przedstawiono czynniki konkurencyjności narodowej według Portera (tzw. diament Portera).



Rys. 1. Model przewagi konkurencyjnej Portera

Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 127.

Teoria konkurencyjności gospodarczej ukazuje wzajemnie współzależne czynniki tworzące przewagę konkurencyjną państwa, na którą składają się: strategia firm, struktura, rywalizacja, warunki popytu, warunki produkcji, sektory

<sup>13</sup> M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

pokrewne i wspomagające. Model uzupełniony jest przez rolę rządu, który może wpływać na te cztery czynniki przez efektywną politykę państwa.

W ujęciu mikroekonomicznym można wyróżnić zaś następujące teorie: monopolistycznej przewagi, lokalizacji, eklektyczną międzynarodowej produkcji. W teorii monopolistycznej przewagi S. Hymera i Ch. Kindlebergera założono, że przedsiębiorstwo tylko wtedy podejmuje inwestycje zagraniczne, gdy<sup>14</sup>:

- jest w stanie specyficznej dla niego przewagi, w porównaniu z miejscowymi konkurentami, i może wykorzystać ją w ten sposób, że inwestycje te skompensują koszty wynikłe z podjęcia działalności w obcym środowisku,
- podjęcie przez nie produkcji jest korzystniejsze niż przekazanie licencji,
- produkcja lokalna jest korzystniejsza niż eksport.

Teoria lokalizacji odnosi się do czynników decydujących o podjęciu w danym kraju zagranicznych inwestycji bezpośrednich, które można ująć w cztery grupy<sup>15</sup>:

- a) instytucjonalne i polityczne warunki tworzące tzw. klimat inwestowania w danym kraju; są one określone m.in. przez regulacje ustawowe, decyzje o charakterze fiskalnym, polityczną stabilność, bezpieczeństwo prawne i nastawienie społeczne do zagranicznych inwestycji;
- b) kosztowe, które obejmują dostęp do czynników produkcji oraz ich ceny;
- c) rynkowe, w tym wielkość rynku, dynamika jego wzrostu, rozmiary konkurencji, możliwość eksportu i zewnętrzna ochrona rynku, etapy jego rozwoju i fazy cyklu produktów interesujących inwestorów;
- d) bariery handlowe: cła, procedury celne, licencje, kontyngenty, normy, państwowe subwencje dla krajowych przedsiębiorstw itp.; jako bariery handlowe są traktowane także transport i ewentualne negatywne nastawienie konsumentów miejscowych do obecnych towarów.

Do zasadniczych walorów lokalizacyjnych tradycyjnie zalicza się następujące cechy i warunki gospodarek<sup>16</sup>: posiadanie i przestrzenne rozmieszczenie zasobów i zdolności wytwórczych oraz ich cen; wielkość oraz chłonność rynków zbytu; ceny, jakość i wydajność nakładów produkcyjnych; mniejsze koszty transportu i łączności; infrastruktura gospodarcza, instytucjonalna i społeczna; liberalna polityka handlowa i polityka promująca napływ bezpośrednich inwestycji

---

<sup>14</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 36–37.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2008, s. 182–183.

zagranicznych; istnienie wyspecjalizowanych skupisk branżowych (klastrów), uczestnictwo w ugrupowaniu integracyjnym.

Na uwagę zasługuje w literaturze eklektyczna teoria opracowana przez J.H. Dunninga<sup>17</sup>, nazwana również paradygmatem OLI: O – *ownership*; L – *location*; I – *internalization*. Według tej teorii występują trzy warunki wpływające na decyzje o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, wówczas gdy, firma ma przewagę własnościową z posiadania aktywów lub korzyści, które pozwalają na obniżenie kosztów transakcyjnych wynikających ze wspólnego kierowania aktywami ulokowanymi w różnych krajach. Zakładając, że warunek pierwszy jest spełniony, firma ma przewagę własnościową, wówczas transferowanie korzyści własnościowych z tytułu posiadania aktywów lub korzyści pozwalających na obniżenie kosztów transakcyjnych za granicę wewnątrz własnego przedsiębiorstwa jest opłacalne bardziej niż sprzedaż lub dzierżawa ich do zagranicznych firm. Jeżeli warunek pierwszy i drugi jest spełniony, to dla firmy jest korzystne połączenie tych korzyści razem z czynnikami produkcji na zewnątrz, poza krajem macierzystym. Trzy rodzaje przewag, które wpływają na decyzje o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych zilustrowano na rysunku 2



Rys. 2. Rodzaje przewag wpływających na decyzje o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych

Źródło: opracowano na podstawie J.H. Dunning, *Trade, location of economic activities and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*, w: *The international allocation of economic activity*, red. B. Ohlin, P.O. Hesselborn, P.M. Wijkman, Macmillan, London 1997, s. 395–418.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą oddziaływać na gospodarkę regionu pośrednio i bezpośrednio. Efekty bezpośrednie oznaczają m.in. napływ kapitału umożliwiającego restrukturyzację gospodarki regionu, tworzenie nowych

<sup>17</sup> J.H. Dunning, *Trade, location of economic activities and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*, w: *The international allocation of economic activity*, red. B. Ohlin, P.O. Hesselborn, P.M. Wijkman, Macmillan, London 1997, s. 395–418.



miejsce pracy, wpływ na lokalne środowiska biznesu oraz konkurencję<sup>18</sup>. Efekty pośrednie uwidaczniają się natomiast przede wszystkim przez tworzenie nowych instytucji i organizacji, w skumulowaniu konkurencji oraz przyśpieszaniu procesów prywatyzacji<sup>19</sup>.

### **Województwo lubuskie i warunki sprzyjające jego rozwojowi**

Województwo lubuskie graniczy z Niemcami (Brandenburgią i Saksonią) oraz województwami: dolnośląskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim. Położenie geograficzne województwa przy granicy z Niemcami zwiększa znaczenie współpracy zagranicznej. Największymi miastami są w nim Gorzów Wielkopolski i Zielona Góra.

Województwo lubuskie należy do regionów średnio uprzemysłowionych. Charakterystyczną cechą gospodarki regionu jest obecność zakładów przemysłowych różnej wielkości, zarówno w małych miejscowościach, jak i na terenach wiejskich. Województwo lubuskie jest obszarem atrakcyjnym i przyciąga inwestorów zagranicznych dzięki takim swoim cechom, jak: bliskość dużych rynków w sąsiednich krajach, gęsta sieć drogowa i kolejowa, liczne przejścia graniczne, umożliwiające szybki transport towarów – wszystko to zostało docenione przez inwestorów zagranicznych, którzy uważają rynek lubuski za dobre miejsce inwestowania i prowadzenia biznesu. Ze względu na przygraniczne położenie i oferowane ulgi podatkowe, szczególnie atrakcyjna dla inwestorów jest Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Wśród bogactw naturalnych województwa można także wskazać zasoby surowcowe (przede wszystkim węgiel brunatny, gaz ziemny i ropę naftową oraz potencjalne złoża miedzi), których eksploatacja może przesądzić o wytworzeniu dodatkowych pól przewagi konkurencyjnej regionu<sup>20</sup>. Inwestycje zagraniczne przyczyniają się do zwiększenia atrakcyjności regionu, kształtowania jego pozytywnego wizerunku, poprawy warunków życia przez wzrost zatrudnienia, doprowadzając jednocześnie do ożywienia gospodarczego i długotrwałego rozwoju ekonomicznego.

Warto zauważyć, że polityka zagraniczna województwa lubuskiego oparta jest na priorytetach współpracy zagranicznej, które zostały przyjęte przez Sejmik Województwa Lubuskiego Uchwałą nr LII/525/2010 z 14 czerwca 2010 roku

---

<sup>18</sup> J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój...*, s. 138–139.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> *Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020*, załącznik nr 1 do Uchwały nr 9/103/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z 20.01.2015 r., s. 32, [http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2015/01/RPO-L2020\\_v7\\_ZWL\\_20.01.15.pdf](http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2015/01/RPO-L2020_v7_ZWL_20.01.15.pdf) (25.07.2015).

(poprzednią uchwałę podjęto w 1999 r.)<sup>21</sup>. Głównym celem współpracy jest trwałe i zrównoważone rozwinięcie regionu pogranicza z uwzględnieniem interesów obu państw. Współpraca stworzyła nowe możliwości rozwoju, zapoczątkowała erę przyjaznych stosunków nie tylko na terenie pogranicza, ale także regionu. Do barier ograniczających współpracę transgraniczną w województwie lubuskim można zaliczyć<sup>22</sup>:

- nieporównywalne struktury administracyjne pod względem wielkości potencjału społecznego, gospodarczego oraz zakresu kompetencyjnego w dziedzinie współpracy transgranicznej,
- brak jednoznacznego określenia kompetencji władz lokalnych w nawiązywaniu współpracy transgranicznej,
- odmienność systemów gospodarczych i tempa transformacji systemowej,
- silnie zróżnicowany poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i zagospodarowania przestrzennego obszarów przygranicznych,
- ograniczenia natury społecznej, np. negatywne stereotypy, słaba znajomość języka sąsiadów, problem wzajemnego uznawania świadectw szkolnych i matur.

Władze lokalne, aby zmniejszyć bariery ograniczające współpracę transgraniczną muszą w tym obszarze podjąć wiele działań, co niewątpliwie nie jest zadaniem łatwym i wymaga czasu.

Do szans rozwojowych można zaś zaliczyć<sup>23</sup>: korzystne położenie geograficzne, zasoby i warunki naturalne, dobre ukształtowanie stosunków ludnościowych, niskie ceny wielu towarów i usług, możliwość korzystania ze środków pomocowych Unii Europejskiej, napływ kapitału i technologii na obszary przygraniczne. Szanse te należy wykorzystać, ponieważ przyczyniają się one do rozwoju współpracy transgranicznej. Partnerstwo pogranicza polsko-niemieckiego determinuje możliwości wzrostu i rozwoju gospodarczego, dlatego powinno być traktowane i wykorzystywane jako narzędzie jego rozwoju. Ważną kwestią jest poszukiwanie nowych sposobów współpracy polsko-niemieckiej, aby wspólnie wymieniać się doświadczeniami w każdej sferze życia społeczno-gospodarczego. Jak dotychczas wiele osiągnięto, zrealizowano przedsięwzięcia, które zakończyły

---

<sup>21</sup> M. Guz-Vetter, *Polsko-niemieckie pogranicze. Szanse i zagrożenia w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002, s. 24.

<sup>22</sup> Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego, część IX, Wizja Regionu Lubuskiego za 15–25 lat, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2002, s. 13.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

się sukcesem, ale jest jeszcze wiele do zrobienia. Ważne jest, aby zbudować wspólny program działania, oparty na trwałych fundamentach.

### Podsumowanie

Istotną rolę wśród czynników warunkujących prawidłowy rozwój regionu odgrywa właściwe planowanie przestrzenne, które ma zabezpieczać obszar przed negatywnymi skutkami podjęcia błędnych decyzji. Władze samorządu gospodarczego powinny dążyć do zabezpieczenia prawidłowego rozwoju regionu i stale podnosić jego jakość oraz konkurencyjność wśród innych regionów. Powinny również dołożyć wszelkich starań, aby w regionie prawidłowo funkcjonowały i rozwijały się przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne, a współpraca między inwestorami przebiegała prawidłowo. Należy przy tym pamiętać, że polityka regionalna powinna także koncentrować się na stwarzaniu klimatu gospodarczego przyciągającego inwestorów zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

### Bibliografia

- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę*, red. M. Olifirówicz, A. Wasilik-Dusińska, UNCTAD, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007.
- Dunning J.H., *Trade, location of economic activities and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*, w: *The international allocation of economic activity*, red. B. Ohlin, P.O. Hesselborn, P.M. Wijkman, Macmillan, London 1997.
- Gawlikowska-Hueckel K., *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej. Konwergencja czy polaryzacja?*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Gorynia M., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Guz-Vetter M., *Polsko-niemieckie pogranicze. Szanse i zagrożenia w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- Marka i promocja jednostek terytorialnych. Dylematy i wyzwania współczesności*, red. K. Malicki, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2013.
- Misała J., *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teoria i mechanizmy funkcjonowania*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego, część IX, Wizja Regionu Lubuskiego za 15–25 lat, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2002.
- Pogorzelski J., *Praktyczny marketing miast i regionów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020*, załącznik nr 1 do Uchwały nr 9/103/15 Zarządu Województwa Lubuskiego z 20.01.2015 r., [http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2015/01/RPO-L2020\\_v7\\_ZWL\\_20.01.15.pdf](http://rpo2020.lubuskie.pl/wp-content/uploads/2015/01/RPO-L2020_v7_ZWL_20.01.15.pdf).

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem kapitału zagranicznego, DzU z 1988, nr 41, poz. 325 z późn. zm.; data uchylenia ustawy 1.01.2001.

Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2008.

## **FACTORS OF COMPETITIVENESS GROWTH OF A REGION ON THE EXAMPLE OF LUBUSKIE VOIVODESHIP**

### **Summary**

The paper attempts to identify the factors influencing the development of a region on the example of Lubuskie voivodeship. The paper places particular emphasis on the decisions taken by local authorities who have a decisive impact on the functioning and development of the region. Shaping a positive image and creating conditions for the development require the development of specific solutions and determining courses of action, which the authorities should follow to promote a positive image of the region.

**Keywords:** competitive advantage, Lubuskie region, development of a region, foreign capital

*Translated by Mariola Michalowska*