

ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ REGIONÓW

Karolina Ertmańska, Leonid Worobjow

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Streszczenie: Artykuł dotyczy analizy źródeł pozyskiwania przewagi konkurencyjnej przez regiony. Analiza jest jednym z niezbędnych elementów tworzenia strategii rozwoju regionu, w tym także kreowania wizerunku danego obszaru. W warunkach gospodarki rynkowej wszelkie działania, również podejmowane przez samorządy lokalne, powinny opierać się na zasadach marketingu. Świadomość tego jest coraz bardziej powszechna, jak również widoczne są różnorodne działania podejmowane w tym zakresie. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu strategii rozwoju regionów w Polsce oraz zebranie informacji na temat źródeł przewag konkurencyjnych wskazanych w tych strategiach w kontekście podejmowania działań marketingowych, w tym tworzenia wizerunku jednostki terytorialnej.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, atrakcyjność regionów, marketing terytorialny

Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej wszelkie działania przedsiębiorstw, organizacji non-profit czy samorządów lokalnych, powinny opierać się na zasadach marketingu. Świadomość tego jest coraz bardziej powszechna, jak również widoczne są różnorodne działania podejmowane w tym zakresie. Marketing terytorialny jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Pojawił się pod koniec lat 80tych XX wieku, kiedy to powszechnie znane zasady marketingu w przedsiębiorstwach zaczęto odnosić do określonych terytoriów (najczęściej gmin). Było to wynikiem postępującej konkurencji obejmującej zasięgiem już nie tylko produkty czy przedsiębiorstwa, ale również jednostki terytorialne. Cel działania tych jednostek jest podobny do określonego przez przedsiębiorstwa - osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Marketing terytorialny jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu rozwojem jednostki terytorialnej w taki sposób, aby swego rodzaju złożony mega-produkt, jakim jest np. miasto czy region, zaspokoili zmodyfikowane i antycypowane potrzeby klientów w zamian za uzyskane korzyści dla określonego terytorium. To terytorium traktowane jest jako terytorialnie określony uprzedmiotowiony „zbiór” mieszkańców (Markowski 1999).

U podstaw marketingu terytorialnego leży koncepcja marketingu społecznego, która mniejszy nacisk kładzie na wymianę, większy zaś na zadowolenie klienta. W myśl tej koncepcji „zadanie organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurencji przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa” (Kotler 1994).

Region, gmina czy miasto może być postrzegane jako pewien produkt mający wiele cech o różnej jakości

i przydatności dla użytkowników, których podstawową grupę stanowią mieszkańcy. Produkt ten powinien wyróżniać się swoimi specyficznymi cechami, dlatego podstawową kwestią jest znalezienie i podkreślenie w komunikatach kierowanych do grup docelowych przewag konkurencyjnych jednostek terytorialnych.

Pojęcie, wymiary i źródła konkurencyjności regionu

Konkurowanie regionów jest odpowiedzią na podaż, jaką zgłasza kapitał, turystyka czy wielkie wydarzenia światowe. Regiony konkurują ze sobą o wyższą jakość życia mieszkańców, dotacje rządowe; ale konkurują w celu zwiększenia swojej atrakcyjności na rynku. Jednakże popyt zgłaszany na inwestycje przez regiony jest większy niż liczba ofert podaźowych (kapitału, turystów, wydarzeń). Doprowadza to do ostrej konkurencji między regionami. Biorąc pod uwagę fakt, że miejsca są immobilne, inwestorzy mogą pozwolić sobie na wymuszanie korzyści lokalizacyjnych od władz regionalnych, a władze stosują różne taktyki, by zatrzymać inwestorów tworząc konkurencję regionalną.

W ujęciu Komisji Europejskiej, regionalna konkurencyjność to „zdolność regionu do wytwarzania dóbr i usług, które przechodzą (zdają) test na międzynarodowym rynku przy równoczesnym utrzymaniu się w regionie wysokiego i zrównoważonego dochodu” (Gardiner 2004). Można również zdefiniować jako zdolność do przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej wobec innych regionów.

Zróźnicowanie w zasobach regionów, jako ofert lokalizacyjnych konfrontowanych z popytem klientów, jest na tyle różnorodne, że można mówić o różnych typach regionalnej konkurencyjności, np. turystycznej, przemysłowej, usługowej, rolniczej.

Region konkurencyjny, to taki, który tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju przedsiębiorczości i innowa-

cyjności, umożliwiając przedsiębiorstwom osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej oraz oddziałując na włączenie istniejących zasobów pracy w procesy gospodarowania, a tym samym przyczynia się do poprawy jakości życia w regionie (Piotrowska-Trybull 2004). Konkurencyjność regionu można rozpatrywać w dwóch wymiarach: przedmiotowym i podmiotowym.

Przedmiotowa konkurencja regionu dotyczy źródeł przewag w otoczeniu firm (i innych organizacji), które są wykorzystywane w strategii konkurencyjnej wobec innych podmiotów i organizacji. Wynika ona z konkurencyjnej pozycji zasobów (materialnych i niematerialnych) regionu, potwierdzonych przewagami konkurencyjnymi jednostek gospodarczych z danego regionu użytkujących te zasoby.

Według Markowskiego, ten rodzaj konkurencyjności może być definiowany jako zdolność regionów do zaspokojenia potrzeb i popytu na usługi i dobra ze strony rynków lokalnych i globalnych, pod warunkiem, iż regiony mają przez to zapewnioną możliwość wysokiego i trwałego dochodu (Markowski 2005). Na konkurencyjność przedmiotową należy spojrzeć przez ocenę jednostek gospodarczych, które użytkują zasoby (kapitał ludzki, społeczny, intelektualny), by ocenić pozycję konkurencyjną regionu. Jest to złożony zbiór użytkowników z ich relacjami społecznymi, gospodarczymi, politycznymi i środowiskowymi oraz rynkowo i społecznie akceptowaną przez nich podaż szeroko rozumianych zasobów.

Przedmiotowa konkurencyjność regionów, to istnienie przewag w otoczeniu, które wykorzystywane są do konkurencji podmiotowej, czyli dotyczącej przewagi konkurencyjnej jednostek gospodarczych i innych organizacji.

Rozróżnienie konkurencji przedmiotowej od podmiotowej regionów wydaje się mieć istotny sens poznawczy i praktyczny, mimo iż w rzeczywistości te dwa typy konkurowania wzajemnie się nakładają. Natomiast ogólna konkurencyjność gospodarki regionu jest wypadkową działań wszystkich podmiotów działających w regionie, w tym władzy regionalnej.

Kolejną kwestią istotną dla analizy konkurencyjności regionów jest określenie źródeł ich przewagi konkurencyjnej. Markowski dzieli te źródła na trzy grupy:

- 1) wynikające z wewnętrznych efektów, tj. stosowanej technologii, sposobów zarządzania, reputacji i marki;
- 2) wynikające z zewnętrznej sytuacji rynkowej, tj. wpływu określonych cen zasobów materialnych i niematerialnych;
- 3) wynikające z efektów zewnętrznych o oddziaływaniu pozarynkowym - pozyskiwane kosztowo i bezkosztowo z otoczenia wraz z efektami dostępności, czyli bliskości do zasobów, klientów, dostawców, odbiorców, informacji (Markowski 2005).

Inni autorzy wspominają o czynnikach związanych z tworzeniem przewagi konkurencyjnej regionu, czynnikach atrakcyjności regionu lub czynnikach kon-

kurencyjności. W każdym jednak przypadku konkurencyjność regionu jest bezpośrednio związana z potencjałem strategicznym regionu, którego podstawę stanowią jego zasoby.

Makarski i Kuźniar wśród czynników atrakcyjności regionu wymieniają:

- chłonność rynku lokalnego,
- jakość rynku pracy,
- klimat społeczny,
- infrastruktura techniczna,
- infrastruktura otoczenia biznesu,
- dostępność komunikacyjna,
- dotychczasowy napływ inwestycji zagranicznych,
- możliwości wypoczynkowe,
- aktywność marketingowa władz samorządowych,
- położenie geograficzne,
- funkcjonowanie prawa (Makarski, Kuźniar 2009).

Z kolei Rak do czynników konkurencyjności jednostki terytorialnej zalicza:

- poziom wdrażania innowacji,
- atrakcyjne położenie,
- jakość życia,
- zakres i jakość usług publicznych,
- struktura gospodarki,
- poziom rozwoju infrastruktury,
- sprawność zarządzania,
- struktura społeczno-demograficzna ludności,
- zasoby naturalne,
- otoczenie okołobiznesowe,
- wizerunek,
- produkty markowe (Rak 2005).

Przykłady badań konkurencyjności regionów

Zakłada się, że konkurencyjność regionów jest wypadkową pozycji konkurencyjnej różnych podmiotów działających w regionie i przewag przez nich generowanych, a wynikających z otoczenia. Wynika z tego, że należy zmierzyć rezultat działań podmiotów oraz zbadać źródła przewag w otoczeniu, które wzmacniają konkurencyjność jednostek. Należy jednak pamiętać o specjalizacji regionów oraz o tym, że w jednym regionie pewien zasób będzie tworzyć przewagę, a w innym nie. Konkurencyjność należy porównywać również w danej klasie regionów.

Należy zatem szukać mierników syntetycznych pokazujących źródła przewag konkurencyjnych wewnętrznych (podmiotowych) i zewnętrznych, a także potencjalnych. W badaniach przewag konkurencyjności przedmiotowej porównuje się jakość dostępnych zasobów, ich cen, rezultaty społeczno-gospodarcze z wykorzystania tych zasobów (dochody, zasiłki, zatrudnienie, bezrobocie).

Przewagę gospodarki regionu kreuje możliwość konkurowania regionu z innymi regionami w zakresie produkcji towarów i usług oraz w zakresie ich sprzedaży. Analizę konkurencyjności regionu można więc prowadzić w oparciu o analizę konkurencyjno-

ści przedsiębiorstw. Zakłada się, że konkurencyjność przedsiębiorstw kształtuje się głównie wskutek działań i efektów wewnętrznych przedsiębiorstw (skali produkcji, kapitału własnego, stosowanej technologii, innowacyjności sposobu zarządzania, sprawności organizacyjnej, produktywności), ale również pod wpływem warunków regionalnego środowiska działalności gospodarczej (Turok 2004).

W 2009 r. Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu przeprowadził analizę konkurencyjności regionów - województw Polski (Czyż 2009). Punktem wyjścia było utworzenie zbioru danych zawierającego wartości 48 cech społeczno-ekonomicznych dla 16 regionów. Zbiór cech podzielono na podzbiory dotyczące 4 wymiarów konkurencyjności, przyjętych w założonym modelu konkurencyjności regionu, to jest:

- kapitał ludzki i kapitał społeczny (w aspekcie upowszechnienia wyższej edukacji oraz aktywności społeczności regionalnej),
- kapitał wiedzy stosowanej (w aspekcie działalności badawczo-rozwojowej),
- wyposażenie infrastrukturalne i nowa gospodarka (w aspekcie gospodarki opartej na wiedzy),
- efekty konkurencyjności regionu w sferze gospodarki (w aspekcie dochodu regionalnego, produktywności pracy, eksportu, kapitału zagranicznego).

W badaniu jako kryterium „bycia konkurencyjnym” przyjęto wartości ponadprzeciętne wskaźników syntetycznych i co najmniej trzech spośród czterech wskaźników cząstkowych konkurencyjności. Na podstawie tego kryterium do klasy regionów konkurencyjnych zaliczono siedem regionów przedstawionych w tabeli 1. Należy zwrócić uwagę, że w klasie tej znalazły się tylko regiony z dużymi aglomeracjami miejskimi. Wyróżnione regiony wykazały duże różnice w poziomie konkurencyjności.

Tabela 1. Ranking regionów konkurencyjnych

Table 1. The ranking of regional competitiveness indexes

Nr	Region	Syntetyczny wskaźnik konkurencyjności
1.	mazowiecki	2,81
2.	dolnośląski	1,08
3.	pomorski	0,80
4.	śląski	0,54
5.	małopolski	0,46
6.	wielkopolski	0,24
7.	łódzki	0,04

Źródło: T. Czyż (2009), *Konkurencyjność regionu wielkopolskiego w aspekcie gospodarki opartej na wiedzy*, http://igsegp.amu.edu.pl/spojnosc_cel.html

Inne badania dotyczące atrakcyjności regionów prowadzone są przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Od 6 lat publikuje on corocznie raport dotyczący atrakcyjności inwestycyjnej regionów. Ostatnia edycja raportu dotyczy roku 2010. Zgodnie z tym opracowaniem atrakcyjność inwestycyjna jest rozumiana jako zdolność skłonienia do inwestycji, poprzez oferowanie kombinacji korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej (Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski, 2010).

Według wspomnianego opracowania, wyraźnym liderem atrakcyjności inwestycyjnej nadal pozostaje województwo śląskie. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna cechuje także województwa małopolskie, mazowieckie i dolnośląskie. Grupę regionów o wyraźnie ponadprzeciętnej atrakcyjności tworzą województwa zachodniopomorskie i wielkopolskie. Wszystkie wymienione regiony zajmują wysokie lub przeciętne pozycje w większości aspektów atrakcyjności inwestycyjnej. Najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej cechują się głównie podregiony o charakterze metropolitalnym. Ich ośrodkami są największe polskie miasta. Dysponują one przede wszystkim dużymi zasobami pracowników o wysokich, a zarazem różnie profilowanych kompetencjach oraz dużymi i chłonnymi rynkami zbytu. Poza tym największe miasta oferują bardzo dobrą dostępność komunikacyjną i dobrze rozwiniętą infrastrukturę gospodarczą.

Zatem, konkurencyjne miasta, tworzą konkurencyjne regiony. Między stolicą regionu a rozwojem całego regionu zachodzą korzyści i relacje. Ważną rolę spełniają miasta, które:

- pobudzają do rozwoju regionu poprzez zapewnienie krytycznej masy wiedzy w publicznych i prywatnych instytucjach,
- zapewniają właściwe i sprawne środowiska dla tworzenia i transferu wiedzy,
- zapewniają usługi biznesowe i finansowe,
- stwarzają możliwości intensywnych kontaktów, które są ważne dla funkcji i działalności tworzących wysoką wartość dodaną w produktach i usługach,
- zapewniają wysokie płace, które przyciągają mieszkańców dojeżdżających do pracy spoza miasta,
- są miejscami koncentracji kultury, miejsc wypoczynku i sportu, a także są centrami logistyki transportowej krajowego i międzynarodowego profilu.

Z kolei miasta uzależnione są od regionów, które zapewniają im:

- przestrzeń dla nowych projektów gospodarczych i infrastrukturalnych,
- możliwości dla rozwoju budownictwa miejskiego i wiejskiego,
- możliwości tworzenia prestiżowych obszarów miejskich i nowych form handlu,

- większa możliwość lokalizowania biznesu,
- szerszy dostęp do zasobów pracy i umiejętności oraz bliskość klientów.

Metoda badawcza

Na potrzeby niniejszego artykułu, w celu zebrania informacji dotyczących źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej przez regiony, dokonano przeglądu strategii rozwoju województw Polski. W opracowaniach tych poszukiwano informacji dotyczących analizy zasobów regionów. Najczęściej umieszczone były one w analizie SWOT lub części opracowania dotyczącej oceny pozycji konkurencyjnej regionu. Części te stanowiły zwykle podsumowanie obszernej charakterystyki regionu. W niektórych przypadkach analiza SWOT ograniczała się jedynie do elementów wewnętrznych - silnych i słabych stron. Należy jednak podkreślić użyteczność i wagę dokonania przeglądu, jak również dwóch pozostałych elementów zewnętrznych.

W dalszej części zestawiono przegląd informacji dotyczących wszystkich 16 regionów w kraju. Wskazano w nich źródła, w których poszukiwano mocnych i słabych stron jednostek. Na potrzeby niniejszej pracy, dotyczącej źródeł przewagi konkurencyjnej, skoncentrowano się jedynie na mocnych stronach. W przypadku każdego z regionów wskazano szczególnie silne atuty lub też cechy specyficzne dla danego obszaru. Opisy mocnych stron są w niektórych przypadkach dość lakoniczne, ale jest to zgodne z informacjami zawartymi w analizowanych strategiach rozwoju.

Źródła przewag konkurencyjnych regionów

Województwo dolnośląskie. Zasoby podzielono na 4 grupy: a) sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność, b) zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne, c) infrastruktura, środowisko, turystyka, d) rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo. Wśród mocnych stron wymieniono: centra przemysłowe w branżach z długą tradycją, pozycja KGHM na światowym rynku miedzi, wysoka atrakcyjność inwestycyjna, silne ośrodki przemysłowe i naukowe, rozwój Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego, powstawanie dużych, łatwo dostępnych ośrodków handlu hurtowego i detalicznego z pełnym asortymentem produktów, organizacja licznych imprez targowych i wystawienniczych w większych miastach Dolnego Śląska, istnienie euroregionów ułatwiających działania transgraniczne, bliskość dużych centrów miejskich, bogate i zróżnicowane walory krajobrazowe, obfite zasoby leczniczych wód mineralnych, w tym termalnych, miejscowości turystyczne z XIX-wiecznymi tradycjami letniskowymi, różnorodność kulturowa regionu, duży potencjał środowisk twórczych, silny wrocławski ośrodek akademicki z dużym potencjałem naukowo-badawczym, korzystne usytuowanie w strefie nadgranicznej, wysoki wskaźnik urbanizacji, wartości kulturowe o znaczeniu europejskim, dobre warunki naturalne dla turystyki zi-

mowej, interesujące przyrodnicze walory krajoznawcze, liczne zasoby zabytkowe oraz pamiątki historyczne, niski poziom chemizacji produkcji rolnej (Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2005).

Województwo kujawsko-pomorskie. Zasoby podzielono na 3 grupy: a) konkurencyjność gospodarki, b) zagospodarowanie przestrzenne, środowisko, c) społeczeństwo. Wśród mocnych stron wymieniono: czołowe pozycje w kraju w produkcji przemysłu chemicznego, gumowego i celulozowo-papierniczego, bogate zasoby surowcowe - kopaliny, surowce pochodzenia rolniczego, leśnego, czołowe pozycje w skali kraju w produkcji rolnej i przetwórstwie rolno-spożywczym, bogate przyrodnicze zasoby i tradycje lecznictwa uzdrowiskowego, unikalne w skali kraju miejskie średniowieczne zespoły urbanistyczne, obiekty zabytkowe i kolekcje muzealne, rozwinięte szkolnictwo wyższe, w tym dwa silne ośrodki kształcenia akademickiego (Toruń i Bydgoszcz), silny ośrodek usług zdrowotnych w Bydgoszczy (Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2005).

Województwo lubelskie. Zasoby podzielono na 4 grupy: a) gospodarka, b) społeczeństwo i zasoby ludzkie, c) atrakcyjność i spójność terytorialna, d) polityka regionalna i zarządzanie regionem. Wśród mocnych stron wymieniono: wysoki udział eksportu na rynki wschodnie, rozbudowywana baza wielkiego handlu, niski poziom chemizacji rolnictwa, liczne ośrodki edukacyjne i naukowe - badawcze, koncentracja specjalistycznych placówek służby zdrowia, korzystne usytuowanie na wschodniej granicy UE, atrakcyjne warunki krajobrazowo-przyrodnicze, dobry stan środowiska naturalnego, potencjał Lublina kwalifikujący się do funkcji ośrodka metropolitalnego (Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego 2005).

Województwo lubuskie. Zasoby podzielono na 4 grupy: kapitał naturalny, materialny, ludzki i społeczny. Wśród mocnych stron wymieniono: mało przekształcone środowisko naturalne, najwyższy w skali kraju udział lasów w powierzchni regionu, potencjał branży mięsnej, dobrze rozwinięta sieć współpracy przedsiębiorców (Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2005).

Województwo łódzkie. Zasoby podzielono na 4 grupy: a) sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność, b) zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne, c) infrastruktura, środowisko, turystyka, d) rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo. Wśród mocnych stron wymieniono: kształtowanie się łódzkiego obszaru metropolitalnego, atrakcyjne obszary dla rozwoju inwestycji gospodarczych i tworzenia miejsc pracy (m.in. ŁSSE), specjalizacja w produkcji: odzieży i wyrobów futrzarskich, węgla brunatnego, materiałów budowlanych i płytek ceramicznych, potencjał naukowo-badawczy, centralne położenie w strukturze kraju i Europy Środkowej, wysoki poziom produkcji zwierzęcej (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2004).

Województwo małopolskie. Brak analizy SWOT w jakiegokolwiek formie. W strategii rozwoju regio-

nu znajduje się jedynie dość lakonicznie opracowany punkt dotyczący pozycji konkurencyjnej regionu, w którym znajdują się m.in. następujące informacje: przyrodnicze i kulturowe atuty, silna tożsamość, królewska historia, wielokulturowe tradycje, silnie zakorzenione w regionie środowiska twórcze: akademickie, naukowe, artystyczne, bogactwo obiektów zabytkowej architektury, atrakcyjny krajobraz górski, dziedzictwo wsi, Kraków – miasto o unikalnym dziedzictwie kulturowym i symbolicznym i metropolia z potencjałem rozwoju na skalę europejską (Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2006).

Województwo mazowieckie. Zasoby podzielono na 3 grupy: a) gospodarka, b) społeczeństwo, c) terytorium. Do mocnych stron zaliczono: duży potencjał demograficzny i społeczno-gospodarczy regionu; silna i dynamicznie rozwijająca się metropolia - jedyna o znaczeniu międzynarodowym z przedstawicielstwami międzynarodowych firm i instytucji; nowoczesne branże produkcji, przodująca pozycja w sektorze B+R, najwyższy poziom rozwoju regionu w kraju, funkcjonowanie mocnych gospodarczo przedsiębiorstw o znaczeniu krajowym i międzynarodowym, baza noclegowo-turystyczna, silna pozycja w przemyśle owocowo-warzywnym, mleczarskim i mięsnym, atrakcyjne położenie regionu (geograficzne, przyrodniczo-krajobrazowe i kulturowe), międzynarodowe znaczenie portu lotniczego w Warszawie, Kampinoski Park Narodowy (rezerwat biosfery), wysoka jakość środowiska przyrodniczego w obszarze „Zielone Płuca Polski”, znaczne walory zabytkowe i historyczne Warszawy, Płocka, Pułtuska, Ciechanowa i Siedlec, bogata sieć szlaków turystycznych przystosowanych do uprawiania turystyki kwalifikowanej, mocna pozycja Warszawy w turystyce zagranicznej (Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego 2006).

Województwo opolskie. Zasobów nie podzielono na grupy. Wśród mocnych stron wymieniono: tranzytowe położenie w przestrzeni europejskiej i krajowej, Odra – droga wodna, wysoka kultura rolna, znaczący potencjał produkcyjny i społeczny, różnorodność przyrodniczo-krajobrazowa, istnienie parków krajobrazowych i rezerwatów przyrody, atrakcyjne tereny do rozwoju agroturystyki i turystyki, wysoka aktywność lokalnych środowisk kulturalnych, położenie na pograniczu polsko-czeskim, istnienie Euroregionów („Pradziad”, „Silesia”), bogactwa naturalne stwarzające szansę na specjalizację w przemysłach związanych z budownictwem (Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego 2000).

Województwo podkarpackie. Zasobów nie podzielono na grupy. Wśród mocnych stron wymieniono: potencjał kadr zarządzających i technicznych zwłaszcza w przemyśle lotniczym, chemicznym, elektro-maszynowym, drzewnym oraz wieloletnie tradycje tych gałęzi gospodarki w regionie, nieskażone środowisko przyrodnicze, rozwinięte lecznictwo uzdrowiskowe, korytarze transportowe sieci TINA, potencjał rze-

zowski ośrodka akademickiego, linia kolejowa umożliwiająca rozwijanie współpracy gospodarczej między Polską i Ukrainą (Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego 2006).

Województwo podlaskie. Zasoby podzielono na 4 grupy: a) sytuacja makroekonomiczna, innowacyjność, b) zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne, c) infrastruktura, środowisko, turystyka, d) rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo. Wśród mocnych stron wymieniono: położenie przygraniczne, baza dla przemysłu rolno-spożywczego, drzewnego, budowlanego; wysokospecjalistyczna produkcja mleczarska, istnienie Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, środowisko naturalne („Zielone Płuca Polski”), przynależność do Euroregionów „Niemen” i „Puszcza Białowieska” (Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2006).

Województwo pomorskie. Zasoby podzielono na 3 grupy: a) konkurencyjność, b) spójność, c) dostępność. Wśród mocnych stron wymieniono: rozwinięty sektor przemysłów morskich, szeroka oferta edukacyjna na poziomie uniwersyteckim, duży potencjał generujący ruch turystyczny, korzystne warunki rozwoju rolnictwa wysokotowarowego i ekologicznego, kształtująca się metropolia Trójmiasta, jako jedno z centrów gospodarczych Polski i Regionu Morza Bałtyckiego; nadmorskie i przygraniczne położenie, istnienie silnego węzła transportowego, warunki dla tworzenia centrów logistycznych (Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2005).

Województwo śląskie. Zasobów nie podzielono na grupy. Wśród mocnych stron wymieniono: znacząca pozycja przemysłu elektromaszynowego, informatycznego, energetyki oraz przemysłu motoryzacyjnego; największy w kraju ośrodek produkcji energii elektrycznej, zdywersyfikowany system połączeń transportowych, łączący region z rynkami zagranicznymi; duża koncentracja bezpośrednich inwestycji zagranicznych, znaczący rynek konsumencki (blisko 4,7 mln ludzi), policentryczność sieci osadniczej złożonej z aglomeracji miejskich oraz licznej grupy dużych i średnich miast, duża powierzchnia terenów inwestycyjnych w ramach Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej i parków przemysłowo-technologicznych; rozwinięta działalność wystawiennicza (np. Expo Silesia), intensyfikacja współpracy w ramach Górnośląskiego Związku Metropolitalnego, duża liczba placówek i instytucji kulturalnych, drugi pod względem wielkości ośrodek naukowo-dydaktyczny w kraju, sektorowe sieci współpracy i struktury wspierające (Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, Śląski Klaster Wodny, Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych), duża koncentracja wysoko wykwalifikowanej kadry naukowo-technicznej (technicznej, ekonomicznej, medycznej) sektora B+R, wysoki poziom nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw w odniesieniu do średniej krajowej, duży potencjał środowisk twórczych, unikatowe w skali europejskiej

zabytki przemysłowe oraz zabytki architektury modernistycznej i drewnianej, atrakcyjne warunki krajo-brazowo-przyrodnicze, intensywna współpraca w ramach euroregionów ze Słowacją i Czechami (Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego 2010).

Województwo świętokrzyskie. Zasoby podzielono na 5 grup: a) gospodarka, innowacyjność, b) zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne, c) infrastruktura, środowisko, d) rozwój obszarów wiejskich, rolnictwo, e) turystyka i dziedzictwo kulturowe. Wśród mocnych stron wymieniono: bogate tradycje związane z przemysłem wydobywczym i przetwórczym surowców mineralnych i metali, znaczące w skali kraju firmy budowlane, potencjał i doświadczenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Starachowicach, złoża kopalin mineralnych do produkcji materiałów budowlanych, dobrze rozwinięte zaplecze naukowe w dziedzinie nauk technicznych, rozwinięta sieć wyższego szkolnictwa biznesowego, położenie w centralnej części kraju, jedyne w Polsce Centrum Usług Satelitarnych, znaczący potencjał produkcji rolnej i ogrodniczej w południowo-wschodniej części województwa, znaczący potencjał produkcji sadowniczej, doskonałe warunki geograficzne do uprawiania turystyki aktywnej i specjalistycznej, różnorodna infrastruktura o charakterze sportowym i rekreacyjnym, bogate zasoby wód mineralnych, predestynujące do intensyfikacji turystyki uzdrowiskowej, zasoby dziedzictwa kulturowego oraz bogactwo miejsc i tradycji historycznych, dobrze rozwinięta baza turystyki wiejskiej, zwłaszcza agroturystyki (Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego 2006).

Województwo warmińsko-mazurskie. Zasoby podzielono na 4 grupy: a) gospodarka i innowacyjność, b) społeczeństwo i zasoby ludzkie, c) infrastruktura, środowisko, d) rozwój obszarów wiejskich i rolnictwo. Wśród mocnych stron wymieniono: obszary o silnym potencjale innowacyjnym (m.in. przemysł meblarski, przetwórstwo rolno-spożywcze, turystyka), korzystne warunki przyrodnicze dla rozwijania turystyki, agroturystyki oraz „czystego” przemysłu, wolne i niezagospodarowane tereny pod inwestycje, wolna rolnicza przestrzeń produkcyjna (Strategia Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2005).

Województwo wielkopolskie. Zasoby podzielono na 5 grup: a) przestrzeń, b) środowisko przyrodnicze, c) zasoby ludzkie, d) gospodarka, e) infrastruktura. Wśród mocnych stron wymieniono: korzystne położenie w przestrzeni europejskiej, dobrze wykształcona, wielofunkcyjna aglomeracja poznańska, atrakcyjne tereny inwestycyjne, duży odsetek obszarów o niskim poziomie degradacji środowiska, duży odsetek obszarów chronionych; dobra baza edukacyjna i akademicka, duże zaangażowanie kapitału zagranicznego, ponadprzeciętna wydajność gospodarstw rolnych, duży potencjał naukowo-badawczy, Międzynarodowe Targi Poznańskie, rozwój infrastruktury logistycznej, układ dróg wodnych sprzyjający rozwojowi transpor-

tu rzeczno (Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego 2005).

Województwo zachodniopomorskie. Zasoby podzielono na 3 grupy: a) gospodarcze, b) społeczne, c) przestrzenne (infrastruktura i środowisko). Wśród mocnych stron wymieniono: korzystne warunki do rozwoju turystyki, zapoczątkowanie tworzenia klastrów przemysłowych, rozwinięta baza materialna portów morskich, duża powierzchnia obszarów rolnych (do zalesień) i leśnych – potencjał dla branży przetwórstwa drewna, dobre warunki dla produkcji biopaliw, rozwój sektora IT i sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego, duży potencjał bazy leczniczej i sanatoryjnej w oparciu o występujące w regionie wody lecznicze i borowiny, dobrze rozwinięta baza szkolnictwa wyższego i nauki, współpraca transregionalna i transgraniczna (Euroregion „Pomerania”), przygraniczne i nadmorskie położenie, dobra komunikacja z Berlinem, występowanie najcenniejszych przyrodniczo nadmorskich biotopów (Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego 2005).

Reasumując zebrane informacje można stwierdzić, że w analizowanych strategiach rozwoju w większości przypadków dokonano dokładnego przedstawienia źródeł przewag konkurencyjnych regionów. Wydaje się, że również dzięki podziałowi tych źródeł na poszczególne obszary łatwiej wyodrębnić / zauważyć czynniki kluczowe. W analizowanych opracowaniach źródła przewagi dzielono najczęściej na typowe obszary, takie jak: gospodarka, zasoby ludzkie i społeczeństwo, infrastruktura i zasoby naturalne (prze-strzenne, terytorialne). W nielicznych przypadkach wskazano również na zarządzanie regionem czy politykę regionalną. Wiele województw zwraca też szczególną uwagę na turystykę, dostrzegając w niej jedną ze ścieżek rozwoju.

Tworzone strategie uwzględniają zapisy Strategii Rozwoju Kraju, Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego oraz Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (Narodowej Strategii Spójności) oraz zasady zrównoważonego rozwoju i Agendę 21. W przypadku każdego województwa są one tworzone metodą społeczno-eksperską z szerokim wykorzystaniem wniosków, opinii i konsultacji różnych środowisk.

Warto wspomnieć o informacjach zawartych w Narodowej Strategii Spójności (NSS) opracowanej przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, strategicznym dokumencie określającym priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy unijnych. Celem strategicznym NSS jest „tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej” (Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, 2007). Dokonano w nim również diagnozy sytuacji Polski, wyróżniając następujące grupy czynników: a) sytuacja

makroekonomiczna, b) funkcjonowanie instytucji publicznych, c) kapitał ludzki i zasoby społeczne, d) konkurencyjność przedsiębiorstw, B+R, społeczeństwo informacyjne i sektor usług, e) infrastruktura, f) wymiar przestrzenny, w tym obszary wiejskie.

Wnioski

Tworzenie strategii rozwoju jednostki terytorialnej wiąże się z koniecznością długofalowego planowania rozwoju miasta czy regionu. Potrzeba posiadania strategii, wynika nie tylko z uwarunkowań zewnętrznych i standardów europejskich, ale także z pragmatycznego punktu widzenia. Powinna ona być skutecznym narzędziem w procesie rozwoju miasta czy regionu. Dzięki powiązaniu celów z programami rozwoju, zapewniona zostanie kompleksowość działań oraz znacznie lepsza efektywność gospodarowania zasobami i środkami finansowymi.

Obecnie każde polskie województwo ma sformułowaną strategię rozwoju. Strategie oparte są na sformułowanych misjach oraz określonych celach działania. Dotyczą one zadań w wymiarze przynajmniej kilkuletnim. Działania te uwzględniają współpracę środowisk: władz samorządowych, gospodarki, kultury, oświaty i mediów.

Wiele regionów upatruje swoje szanse rozwoju w turystyce kwalifikowanej. Regiony o bogatych zasobach przyrodniczych kierują się w stronę turystyki aktywnej (rowery, kajaki, wędrówki, jachty, konie), ekoturystyki (małe miejscowości); wzmacniają się trendy wąsko kwalifikowane (foto-myśliwi, tzw. *birdwatchers*, wielbiciele *slow-food*, wędkarze, grzybiarze). Inne regiony kierują się w stronę turystyki shoppingowej (regiony przygraniczne, zwłaszcza Szczecin, Białystok, Lublin, inne duże miasta). Rośnie też rola turystyki uzdrowiskowej i prozdrowotnej (Kudowa, Kołobrzeg, Świnoujście, Cieplice, Ciechocinek, Nałęczów, Busko Zdrój i inne).

Szansą na podejmowanie działań w zakresie marketingu terytorialnego są na pewno fundusze Unii Europejskiej, choć nie jest to jedyny powód rosnącej aktywności miast i regionów w dziedzinie komunikacji marketingowej. Wiele zależy od świadomości władz samorządowych dotyczących potrzeby, konieczności aktywności w tym zakresie, jako możliwości na podkreślanie przewag konkurencyjnych regionu czy miasta.

Województwo czy region stanowi w ujęciu marketingowym produkt, który należy zaferować turystom, inwestorom krajowym i zagranicznym, mieszkańcom regionu. W swojej strategii rozwoju każde województwo powinno uwzględnić budowę swojego wizerunku w oparciu o atrakcyjność regionu, bogatą tradycję i różnorodność kulturową, wykształconą kadre, nowoczesną gospodarkę i gościnność mieszkańców.

Literatura:

1. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, (2010), http://www.ibngr.edu.pl/index.php/pl/wydarzenia/2011/atrakcyjnoscinwestycyjnawojewodztw_i_podregionow_polski_2010.
2. Czyż T. (2009), *Konkurencyjność regionu wielkopolskiego w aspekcie gospodarki opartej na wiedzy*, http://igsegp.amu.edu.pl/spojnosc_cel.html
3. Gardiner B., Martin R., Tyler P. (2004), *Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions*. *Regional Studies*, 38, s. 9.
4. Kotler Ph. (1994), *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa, s. 75.
5. Makarski S., Kuźniar W. (2009), *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 47.
6. Markowski T. (2005), *Przedmiotowa i podmiotowa konkurencyjność regionów*, w: T. Czyż, H. Rogacki (red.), *Współczesne problemy i koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych*. Biuletyn KPZK PAN, Warszawa, s. 219.
7. Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.
8. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2007), http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/2B-D5B9B6-767E-473C-B198-496FDEC4DFED/31941/NSRO_maj2007.pdf.
9. Piotrowska-Trybull M. (2004), *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, W. Kosiedowski (red.), Wydawnictwo UMK, Toruń.
10. Rak L. (2005), *Czynniki kreowania wizerunku regionu na przykładzie produktów regionalnych*, w: *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, H. Szulce, M. Florek (red.), AE w Poznaniu, Poznań.
11. *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego* (2005), http://www.umwd.dolnyślask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/zalacznik.pdf.
12. *Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* (2005), http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=346&Itemid=138.
13. *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego* (2005), <http://www.lubelskie.pl/index.php?pid=1093>.
14. *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego* (2005), <http://www.igipz.pan.pl/zpz/zbtow/ptg/strategie/lubuskie.pdf>.
15. *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego* (2004), http://www.archiwum.lodzkie.pl/export/download/lodzkie_ue/zasrwl_29_11_04.pdf.
16. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na*

- lata 2007-2013* (2006), <http://www.wrotamalopolski.pl/NR/rdonlyres/91624D3C-64D3-4CEF-9921-11907260686B/172328/StrategiaRozwoju200713cz4.pdf>.
17. *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego* (2006), <http://www.igipz.pan.pl/zpz/zbtow/ptg/strategie/mazowieckie.pdf>.
 18. *Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego* (2000), http://umwo.opole.pl/docs/strategia_rozwoju_wojewodztwaopolskiegonala.pdf.
 19. *Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego* (2006), http://www.podkarpackie.pl/strategia/strat_woj.pdf.
 20. *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku* (2006), http://www.wrotapodlasia.pl/pl/gospodarka/polityka_regionalna/strategia_rozwoju/.
 21. *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego* (2005), http://www.woj-pomorskie.pl/downloads/ASRWP_tekst%20jednolity%20ostateczny%20180705.pdf.
 22. *Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego* (2010), <http://www.slaskie.pl/zalaczniki/2010/02/24/1267017716/1267017953.pdf>.
 23. *Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego* (2006), http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/data/Pliki/92_Strategia_Rozwoju_Wojew_dztwa__wi_tokrzyskie.pdf.
 24. *Strategia Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego* (2005), http://www.igipz.pan.pl/zpz/zbtow/ptg/strategie/warmińsko_mazurskie.pdf.
 25. *Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego* (2005), <http://www.wrpo.wielkopolskie.pl/files/120712852747f351cf27709/STRATEGIA%20ROZWOJU%20WOJ%20WLKP%20DO%202020%20ROKU%20-%20tekst%20jednolity.pdf>.
 26. *Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego* (2005), http://www.kiph.com.pl/sgd/wazne_informacje/strategia-zach.pdf.
 27. Turok J. (2004), *Cities, regions and competitiveness*. Regional Studies, nr 38, s. 1070.

SOURCES OF REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE

Karolina Ertmańska, Leonid Worobjow

West Pomeranian University of Technology

Summary: The article examines sources of obtaining a competitive advantage by regions. Such an examination is an indispensable element of creating region's strategic development, including the shaping of the area's own image. In a market economy all actions including those of local governments, are based on marketing principles. The conscious recognition of that approach is increasingly common as much as the frequent demonstration of various undertaken actions. The article reviews regional development strategies in Poland and presents information about competitive advantage sources included in individual strategies in the context of the undertaken marketing efforts, including the shaping of a territorial administrative entity.

Key words: competitive advantage, regional attractiveness, territorial marketing

Adres do korespondencji/ Mailing address: karolina.ertmanska@zut.edu.pl