

*Bohdan Gruchman, Ewa Nowińska-Łaźniewska, Izabella Parowicz,
Alfred Kötzle, Gunda Huskobra, Agnieszka Osiecka*

**WSPÓŁPRACA TRANSGRANICZNA PRZEDSIĘBIORSTW
NA POGRANICZU POLSKO-NIEMIECKIM
NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTW
ZACHODNIOPOMORSKIEGO
I LUBUSKIEGO ORAZ LANDU BRANDENBURGII**

Mając na uwadze strategiczne znaczenie współpracy między przedsiębiorstwami na pograniczu polsko-niemieckim na drodze Polski do Unii Europejskiej, autorzy podjęli się określenia korzyści wynikających z lokalizacji i kooperacji przedsiębiorstw w tym regionie. Niniejszy artykuł podsumowuje badania grupy naukowców z Akademii Ekonomicznej i Europejskiego Uniwersytetu Viadrina przeprowadzone w latach 2001–2002 i finansowane ze środków Fundacji Polsko-Niemieckiej¹. Współpraca transgraniczna nabrała w ostatnich latach szczególnego znaczenia. Taki rozwój sytuacji jest politycznie pożądany i w związku z tym odpowiednio wspierany, między innymi przez środki pomocowe UE, takie jak PHARE CBC oraz INTERREG. Współpraca ta dotyczy szczebla regionalnego, gminnego, różnych instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorstw, uniwersytetów i szkół.

Polsko-niemiecki obszar graniczny zostaje w następujący sposób wydzielony na potrzeby niniejszego projektu badawczego: po stronie polskiej badanie odnosi się do województwa lubuskiego i zachodniopomorskiego. We wschodniej Brandenburgii region przygraniczny obejmuje następujące powiaty i miasta niepowiatowe: Oberspreewald-Lausitz, Dahme-Spreewald, Spree-Neiße, miasto Cottbus, Oder-Spree, Frankfurt nad Odrą, Märkisch-Oderland, Barnim oraz Ueckermark, jak również powiaty Uecker-Randow i Ostvorpommern oraz miasto Greifswald należące do landu Meklemburgia-Pomorze Wschodnie.

Ze względu na ograniczone środki finansowe autorzy swoje badania skoncentrowali na dwóch branżach, które w tym regionie odgrywają bardzo istotną rolę. Po stronie polskiej jest to branża turystyczna, a po stronie niemieckiej branża elektroniczna. Wyboru właśnie tych dwóch branż dokonano ze względu na ich dominację, chociażby po jednej stronie granicy. Innym znaczącym argumentem na rzecz wyróżnienia branży turystycznej po polskiej stronie jest jej rozkwit w ostat-

¹ Pełne wyniki badań ukażą się w pracy: Barczyk 2002.

nich dziesięciu latach. Zjawisko to należy wiązać przede wszystkim ze wzrostem zainteresowania ofertami w branży agroturystycznej, turystyce tranzytowej i specjalistycznej. Przyczyną tego jest między innymi konkurencyjność cenowa naszych ofert. Reasumując, jest to jedna z nielicznych branż wykazująca charakter transgraniczny. Wybór branży elektronicznej podyktowany był z kolei głównie faktem dużych starań landu Brandenburgii o wyspecjalizowanie się w kierunku branż opartych na nowoczesnych technologiach teleinformatycznych i elektronicznych. Duża liczba instytutów badawczych wspierających nowoczesne technologie może stać się także podstawą stworzenia kooperacji transgranicznej ze stroną polską w tym zakresie, co stworzyłoby podwaliny lepszego rozwoju gospodarczego obszarów przygranicznych w Polsce. Także istniejąca tendencja do wyludniania się obszarów przygranicznych po niemieckiej stronie może spowodować w niedalekiej przyszłości znaczący brak specjalistów branż wysokich technologii i tylko kooperacja transgraniczna może spowodować odwrócenie tej sytuacji.

Ankiety dotyczące branży elektronicznej przeprowadzono również po polskiej stronie, jednakże ich wyniki nie są zadowalające ze względu na znikomy udział tego przemysłu w gospodarce analizowanych województw. W sposób szacunkowy zostały zaprezentowane wyniki ankiet z branży turystycznej po stronie niemieckiej.

Celem badania jest sformułowanie zaleceń dotyczących rozwoju przedsiębiorstw i instytucji publicznych w regionie przygranicznym. Przedsiębiorstwom mają zostać wskazane po pierwsze: punkty wyjścia dla kooperacji z przedsiębiorstwami drugiego kraju, po drugie: obszary potencjału umożliwiające wzrost efektywności nawiązanej już współpracy między przedsiębiorstwami. Zalecenia dotyczące pracy (niemieckich i polskich) instytucji publicznych obejmują na przykład wskazówki odnośnie do czynników lokalizacji utrudniających kooperację oraz zalecenia odnoszące się do wsparcia w zakresie lokalizowania firm. Analiza ta dotyczyć będzie nie tylko sytuacji aktualnej, ale ma również pokazać, jakie możliwości wynikają dla przyszłej współpracy transgranicznej – również pod względem planowanego włączenia Polski w struktury UE.

Historyczne i systemowe przesłanki współpracy transgranicznej

Obszar będący przedmiotem badań jest terenem o historycznie ukształtowanej, relatywnie słabej strukturze ekonomicznej. Dominowało tu zawsze rolnictwo oraz powiązany z nim rozproszony przemysł rolno-spożywczy. Surowce mineralne nie odgrywały na tym terenie większej roli w kształtowaniu przemysłu (poza wyrobem cegieł). Na to nakładała się sieć stosunkowo niewielkich miast, w których oprócz wspomnianego przemysłu rolno-spożywczego zlokalizowały się liczne małe i średnie zakłady innych gałęzi przetwórczych i usług dla ograniczonego w swoim potencjale rynku. Nad znaczną częścią tego obszaru dominowała aglomeracja berlińska, stanowiąca z jednej strony rynek zbytu dużej części

produktów rolnych, ale z drugiej przyciągająca wiele dziedzin przetwórstwa, pozostawiając wokół siebie pas mniejszej aktywności w tym zakresie (tzw. cień wielkiego miasta). Odrębne czynniki lokalizacyjne kształtowały rozwój ówczesnego Szczecina, którego gospodarka portowa była hamowana przez potężnych konkurentów z Niemiec Zachodnich.

Tak ukształtowaną strukturę gospodarczą analizowanego obszaru po drugiej wojnie światowej podzieliła granica państwowa. Przecięła ona powiązania istniejące pomiędzy wschodnią i zachodnią częścią, które generowały pewne impulsy synergiczne². Zmniejszyły się znacznie korzyści skali dla przedsiębiorstw obsługujących teraz przepołowiony rynek regionalny. Równocześnie obszary po prawej stronie Odry przestały czerpać korzyści z obsługi rynku aglomeracji berlińskiej.

Najważniejszą konsekwencją ukształtowanej po drugiej wojnie światowej granicy państwowej jest zmarginalizowanie terenów nad Odrą w stosunku do głównych regionów gospodarczych powstałych organizmów państwowych: Polski i byłej NRD. Teoretyczne uogólnienia modelu przestrzennego centrum–peryferie (*core–periphery theory*) znalazły tu swoje potwierdzenie. Ujemne skutki położenia na peryferiach przestrzeni gospodarczej kraju ujawniły się w dużych trudnościach rozwojowych po obu stronach granicy.

Oba państwa realizowały odmienną politykę rozwojową w stosunku do tych peryferyjnie położonych obszarów granicznych, wynikającą ze specyficznych przesłanek gospodarki scentralizowanej. Po polskiej stronie potrzeby gospodarki narodowej dyktowały uruchomienie i rozwój dużych zakładów przemysłowych w Szczecinie (stocznia), Gorzowie Wielkopolskim, Zielonej Górze i kilku innych miastach obecnego województwa lubuskiego. Miały one zapewnić prace szybko przyrastającym na tym obszarze nowym rocznikom młodzieży, która wkroczyła w wiek produkcyjny. Ziemie uprawne zagospodarowały w sposób eksten-sywny głównie gospodarstwa państwowe.

Po stronie niemieckiej nie odczuwano wprawdzie takiej presji demograficznej, jaką przeżywała na pograniczu zachodnim Polska, jednakże ogólne potrzeby gospodarki odciętej od kooperacji z przemysłem Niemiec Zachodnich spowodowały również powstanie i rozwój wielu dużych zakładów, a wśród nich rafinerii w Schwedt, huty żelaza i stali w Eisenhüttenstadt oraz kombinatu włókien sztucznych w Guben. O ile po stronie polskiej w miastach i miasteczkach utrzymywało się sporo małych i średnich zakładów oraz prywatne rzemiosło (miejsca dla nadwyżek siły roboczej), o tyle po stronie niemieckiej drobna wytwórczość uległa dramatycznej redukcji, a do dużych zakładów przemysłowych rekrutowano obcą siłą roboczą (w tym z Polski). Oczywiście w tych warunkach i przy centralnym modelu zarządzania nie mogło być mowy o kontaktach i powiązaniach gospodarczych przedsiębiorstw położonych po obu stronach granicy.

² W skali lokalnej to przecięcie jest szczególnie widoczne w miastach na granicy: Frankfurt–Słubice, Guben–Gubin i Görlitz–Zgorzelec.

Połączenie Niemiec Wschodnich i Zachodnich i wprowadzenie gospodarki rynkowej w Polsce przyniosły obszarom po obu stronach Odry zasadniczą zmianę paradygmatu rozwoju. I tu, i tam w opałach znalazły się państwowe kolosy przemysłowe. W Niemczech stosunkowo szybka likwidacja (prywatyzacja) dużych zakładów przemysłowych nie szła w parze z dostatecznie szybkim rozwojem (odbudową) drobnej wytwórczości. Spowodowało to duże bezrobocie, które częściowo zresorbowały wyjazdy do pracy do zachodnich części Niemiec. W Polsce przekształcenia strukturalne (w tym własnościowe) przebiegały wolniej, a zwolnioną siłę roboczą przejmowały w dużej mierze drobne zakłady lub szybko powstające nowe firmy. Rzeszę bezrobotnych powiększyły natomiast likwidowane PGR-y (w Niemczech likwidacja LPG nie miała takich skutków, bo ich obsada kadrowa była znacznie mniejsza niż w Polsce).

W wyniku owych przeobrażeń zmieniała się funkcja granicy dzielącej omawiane obszary. Przed przemianami lat 1989–1990 granica ta pełniła w istocie funkcję bariery z opisanymi wyżej skutkami dla obszarów peryferyjnych. W latach dziewięćdziesiątych natomiast straciła ona wiele ze swojego charakteru bariery, stając się niejako filtrem, który przepuszcza określone strumienie, a inne jeszcze hamuje. W ten sposób możliwy stał się na przykład handel przygraniczny, dzięki któremu obywatele niemieccy zaopatrują się po stronie polskiej w tańsze artykuły żywnościowe i benzynę. Natomiast w interesującej nas dziedzinie transgranicznych kontaktów i kooperacji przedsiębiorstw z istnieniem granicy związane są jeszcze liczne przeszkody i utrudnienia.

Od początku lat dziewięćdziesiątych zaczęła się rozszerzać współpraca pomiędzy niemieckimi i polskimi przedsiębiorstwami. Z jednej strony przedsiębiorstwa, zwłaszcza niemieckie, wykazują zainteresowanie lokalizacją produkcji w drugim kraju, jak również istniejącym tam rynkiem zbytu i zaopatrzenia. Z drugiej strony ten kierunek rozwoju jest wspomagany instytucjonalnie, na przykład przez finansowe wsparcie niemiecko-polskich projektów kooperacyjnych przez UE.

Dopiero po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej istniejąca granica całkowicie się otworzy i znikną ostatnie utrudnienia z nią związane. Jednakże upłynie jeszcze pewien czas, zanim otwarta granica, pozbawiona utrudnień, przekształci się w przestrzeń kontaktową, w której ramach możliwe będzie realizowanie strategii ścisłych związków (*Alliance Strategy*³).

Nie powinniśmy zatem się dziwić, gdy okaże się, że ewentualne związki współpracy transgranicznej na badanym obszarze nie są zgodne z naszymi oczekiwaniami i pragnieniami. Tym bardziej że jak to wynika z dotychczasowego rozwoju obszarów po obu stronach granicy polsko-niemieckiej, nie powstały jeszcze należyte przesłanki do takich szerszych kontaktów.

W tym kontekście duża rola przypada współpracy przedsiębiorstw, ponieważ współpraca z kompetentnymi lokalnymi partnerami często stanowi punkt wyjścia dla szerszego transgranicznego zaangażowania gospodarczego przedsię-

³ Etapy przekształceń funkcjonalnych granicy przytoczono za: Ratti 1993, s. 23–53.

biorstw. W szczególności w polsko-niemieckim regionie przygranicznym współpraca z partnerem po drugiej stronie granicy stanowi ważną alternatywę działania. W pasie przygranicznym zlokalizowane są przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, które najczęściej mają mało kapitału i personelu zarządzającego i w związku z tym nie są w stanie samodzielnie dokonać ekspansji na obcy rynek.

Polsko-niemiecki region graniczny jako przedmiot badań⁴

Polsko-niemiecki obszar przygraniczny naznaczony jest swoim specyficznym położeniem na wschodniej granicy zewnętrznej z Unią Europejską, gdzie spotykają się wciąż jeszcze różniące się między sobą struktury gospodarcze, oferujące różne warunki ramowe dla lokalnego i regionalnego rozwoju (Geiser, Graubner 1996, s. 7). Celowe wykorzystywanie różnic w zakresie zasobów naturalnych, jak również aktywizacja mocnych stron i redukcja stron słabych po wschodniej i zachodniej stronie granicy, mogą prowadzić do obopólnych korzyści (por. Graubner 1996b, s. 46). Rozpoznanie mocnych i słabych stron polsko-niemieckiego obszaru granicznego wymaga krótkiej prezentacji tego regionu pod względem danych demograficznych, struktury gospodarczej, przemysłu, infrastruktury, szkolnictwa wyższego oraz współpracy transgranicznej.

2 753 000 mieszkańców żyje na 36 900 km² powierzchni województw lubuskiego i zachodniopomorskiego. Wydzielone powiaty i miasta niepowiatowe po stronie niemieckiej rozciągają się na powierzchni około 17 944 km² i zamieszkiwane są przez 1 607 572 osoby⁵. Zarówno po polskiej, jak i po niemieckiej stronie nieliczne miasta i gminy o znaczącym potencjale stykają się z dużymi, słabymi strukturalnie, rzadko zaludnionymi obszarami wiejskimi. Po stronie niemieckiej bezpośrednio przy granicy rozciąga się na północ i południe pasmo większych i średnich miast. Podobne pasmo po stronie polskiej jest oddalone o około 50 km od granicy. Bezpośrednio przy granicy dominują małe miasta na terenach wiejskich (por. Geiser, Graubner 1996, s. 9). Znaczący wpływ na rozwój przestrzenny, gospodarczy, demograficzny, infrastrukturalny i społeczny w regionie przygranicznym ma oddziaływanie stolicy Niemiec – Berlina (Geiser, Graubner 1996, s. 7), jak również bliskość dużego polskiego miasta – Poznania.

⁴ Badanie pogranicza polsko-niemieckiego znalazło odzwierciedlenie w wielu pracach naukowych i artykułach opracowanych przez praktyków gospodarczych. Niestety, nie sposób w tym miejscu wymienić całą bogatą literaturę polską w tym zakresie. Można zwrócić uwagę na prace takich ośrodków naukowych, jak: Uniwersytet Wrocławski, Instytut Zachodni w Poznaniu, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, publikacje EUROREG oraz publikacje na temat pogranicza polsko-niemieckiego pod redakcją prof. B. Gruchmana z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

⁵ Dane Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego; Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego; Urzędu Statystycznego Landu Mecklemburgia-Pomorze Wschodnie; Zakładu Obróbki Danych i Statystyki Landu Brandenburgia.

Od roku 1989 strona niemiecka przeżywa znaczącą utratę mieszkańców spowodowaną odpływem w szczególności młodych, wykwalifikowanych osób oraz spadkiem wskaźnika urodzeń. Przynajmniej do roku 2010 prognozowany jest dalszy spadek liczby ludności (Geiser, Graubner 1996, s. 14). Oba zjawiska powodują między innymi spadek siły nabywczej i socjoekonomiczną degradację osiedli miejskich. Skutkiem generalnie dłuższej średniej długości życia jest dodatkowo dramatyczna zmiana struktury wiekowej, w szczególności na terenach wiejskich. Po stronie polskiej nie zaobserwowano natomiast prawie żadnych zmian w liczbie mieszkańców⁶.

Sytuacja gospodarcza regionów wschodniej Brandenburgii i Polski zachodniej nacechowana jest niedoborem większych przedsiębiorstw. W Brandenburgii 99% wszystkich przedsiębiorstw zatrudnia poniżej 500 osób, przy czym ich udział w całkowitym obrocie landu wynosi ponad 75%. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być zatem traktowane jako nośnik struktury gospodarczej w regionie Odry (*Brandenburg* 1999, s. 53f, 63ff).

Stosunek liczby bezrobotnych do pracujących we wschodniej Brandenburgii przedstawia się na poziomie 20%⁷. Około 9% pracujących posiada wykształcenie wyższe, 77% wykształcenie zawodowe, a prawie 11% nie ma wykształcenia zawodowego⁸. Bezrobocie po polskiej stronie obszaru przygranicznego jest jeszcze wyższe. W porównaniu ze średnim bezrobociem w Polsce na poziomie 15,9%, w województwie lubuskim wynosi ono 22,5%, a w województwie zachodniopomorskim – 21,7%⁹.

Poważne problemy przedsiębiorstw zlokalizowanych po stronie niemieckiej to między innymi ich słabość kapitałowa i skrajne położenie regionu. Ze względu na małą gęstość zaludnienia w regionie brakuje dużych rynków zbytu. Możliwości polskiego rynku w dalszym ciągu nie są wystarczająco wykorzystywane przez przedsiębiorstwa (Geiser, Graubner 1996, s. 16). Podobne problemy odnotowuje się w odniesieniu do przedsiębiorstw z terenu zachodniej Polski i ich działań transgranicznych.

Aby złagodzić problem słabości kapitałowej wschodnioniemieckich przedsiębiorstw, we wschodniej Brandenburgii oferuje im się kompleksowe możliwości wspierania inwestycji w formie bezpośrednich dodatków, subwencji bądź kredytów. Wprowadzono tam również najwyższe stawki pomocowe „Wspólnego Zadania Rozwoju Struktury Regionalnej” (Program GA). Poza tym na działania transgraniczne przeznaczane są również środki Europejskiego Programu INTERREG (*Regionomica* 1999, s. 17).

⁶ Dane Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej Landu Brandenburgia i Województwa Lubuskiego, 2001, s. 10.

⁷ Dane Izby Handlowo-Przemysłowej we Frankfurcie nad Odrą, 2001.

⁸ Dane Polsko-Niemieckiej Grupy Roboczej Landu Brandenburgia i Województwa Lubuskiego, 2001, s. 26.

⁹ Stan na 31 czerwca 2001 r., por. Strona Internetowa Rzeczypospolitej: Oświadczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z 26 września 2001.

Dla niemieckiej strony obszaru granicznego charakterystyczne jest silne zorientowanie na rolnictwo i gospodarkę leśną, jak również wynikający jeszcze z polityki gospodarczej byłej NRD jednostronnie rozwinięty przemysł koncentrujący się w niewielu lokalizacjach. Do najważniejszych lokalizacji przemysłowych zaliczają się: Schwedt z przemysłem chemicznym i papierniczym, Frankfurt nad Odrą z mikroelektroniką, Eisenhüttenstadt z przemysłem hutniczym, Guben z przemysłem chemicznym i odzieżowym, Forst z przemysłem tekstylnym i odzieżowym, jak również rejon Cottbus z górnictwem i gospodarką energetyczną (Geiser, Graubner 1996, s. 15).

Po stronie polskiej najistotniejsze ośrodki przemysłu znajdują się w następujących miastach i gminach: Szczecin (stocznia i przemysł maszynowy), Gorzów Wielkopolski (przemysł chemiczny, lekki i drzewny), Kostrzyn nad Odrą (przemysł papierniczy), Gubin (przemysł tekstylny), Zielona Góra (przemysł budowlany i tekstylny, wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego), Barlinek (budowa maszyn elektrycznych), Dębno (przemysł spożywczy), Sulęcín (przemysł spożywczy i chemiczny), Słubice (przemysł lekki i drzewny), Słońsk (przemysł drzewny) (Geiser, Graubner 1996, s. 16).

Polsko-niemiecki teren przygraniczny dysponuje 34 przejściami granicznymi (TWG 1999a, s. 41) i leży w obszarze europejskim przy ważnych osiach komunikacyjnych (Geiser, Graubner 1996, s. 17)¹⁰. Region przygraniczny powiązany jest drogą wodną z ośrodkami gospodarczymi w Niemczech i Polsce. Przylegające od północy Morze Bałtyckie oferuje dalsze możliwości działań międzynarodowych.

Bardzo ważny dla rozwoju regionalnego w polsko-niemieckim obszarze granicznym jest dobrze rozwinięty system szkolnictwa wyższego. Poza Europejskim Uniwersytetem Viadrina (EUV), którego jedną trzecią studentów stanowią studenci polscy, ponadgraniczne znaczenie mają również Brandenburski Uniwersytet Techniczny w Cottbus (BTU) i Wyższa Szkoła Techniczna Lausitz. Po stronie niemieckiej znajdują się ponadto liczne ośrodki badawcze i technologiczne, które przyczyniają się znacząco do rozwoju gospodarczego tego regionu¹¹.

W polsko-niemieckim obszarze granicznym podejmowane są liczne inicjatywy kulturalne, jak na przykład koncerty i przedstawienia teatralne, festiwale o charakterze transgranicznym, programy wymiany młodzieży szkolnej oraz spotkania sąsiedzkie (Geiser, Graubner 1996, s. 20). Dobrze rozwinięta jest ponadgraniczna współpraca pomiędzy miastami, która w pierwszej kolejności ma na celu wspólne opracowanie przestrzennych koncepcji strukturalnych, jak też poprawę infrastruktury technicznej, odnawianie miast, opiekę nad zabytkami i rozwój turystyki (Graubner 1996a, s. 78).

Ważna rola w budowaniu międzynarodowych kontaktów przypada regionalnym imprezom targowym w obszarze przygranicznym. Brandenburskie Targi we Frankfurcie nad Odrą oferują na przykład rozmaite imprezy, które organizowane

¹⁰ Liczba przejść granicznych odnosi się do całej długości granicy niemiecko-polskiej.

¹¹ Dane Polsko-Niemieckiej Grupy..., s. 27.

są celowo z ukierunkowaniem na potrzeby i szanse regionu i przyczyniają się do nawiązywania polsko-niemieckich kontaktów gospodarczych.

Czynniki lokalizacji w polsko-niemieckim obszarze przygranicznym

Pogranicze – z uwagi na występujące tam specyficzne warunki geopolityczne, gospodarcze i kulturowe – jest przypadkiem szczególnym wśród różnych regionów lokalizacji. Z tego względu wyróżnić można czynniki, które mają największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji przedsiębiorstwa na terenach przygranicznych. Są to: ceny ziemi, rynek pracy, rynek zbytu, warunki infrastrukturalne ze szczególnym uwzględnieniem zaplecza transportowego, możliwość korzystania ze środków pomocowych oraz wizerunek danego regionu.

1. **Ceny ziemi** są czynnikiem, do którego inwestorzy niezmiennie przywiązują dużą wagę. Grunty położone w nowych landach niemieckich są wciąż tańsze niż w zachodnich Niemczech, natomiast ceny ziemi w Polsce są dla zachodniego inwestora zdecydowanie niskie. Niemniej plany inwestycyjne są ograniczane przez dwie istotne kwestie. Przede wszystkim wciąż nieuregulowany jest problem własności gruntów położonych na terenach byłej NRD, co zdecydowanie utrudnia obrót nimi. Ponadto otwarta pozostaje kwestia nabywania przez cudzoziemców ziemi pod inwestycje leżącej na terenie Rzeczypospolitej Polskiej; jest ona obecnie przedmiotem negocjacji członkowskich z Unią Europejską; zgodnie z najnowszym stanowiskiem rządu RP okres przejściowy dotyczący nabywania gruntów pod inwestycje w przypadku województw graniczących z Niemcami będzie wynosił 7 lat¹². Innymi słowy, oznacza to, że w ciągu pierwszych siedmiu lat po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej nabywanie ziemi przez obcokrajowców w celach inwestycyjnych będzie niemożliwe bądź utrudnione.
2. **Rynek pracy** – potencjał kapitału ludzkiego w sposób istotny determinuje wybór lokalizacji przedsiębiorstwa. Założenie firmy w regionie przygranicznym stwarza inwestorowi możliwość optymalizacji kosztów pracy poprzez dobór oraz zatrudnienie pracowników wykwalifikowanych i mających niższe wymagania co do wynagrodzenia. Siła robocza we wschodnich Niemczech jest relatywnie tańsza niż w landach zachodnich, co powinno skłaniać przedsiębiorców do inwestowania w tych pierwszych regionach. Niemniej coraz częściej pojawiają się głosy, iż koszty pracy na wschodzie – wobec niskiej elastyczności tamtejszego rynku pracy i stale zwiększającego się bezrobocia – są zbyt wysokie, co stanowi czynnik zniechęcający potencjalnych inwestorów (Ronzheimer 1999). Wobec niedostatecznej liczby inwestycji bezpośrednich w regionie przygranicznym nasila się tam zjawisko bezrobocia; dawni obywa-

¹² Jednocześnie w pierwszych latach po przystąpieniu Polski do UE ceny gruntów będą stopniowo wzrastać do poziomu charakterystycznego dla krajów Unii. Powinno być to sygnałem dla przedsiębiorców polskich, by dążyli do rozwijania i intensyfikacji swojej działalności na zachodnich obszarach RP.

tele NRD masowo przenoszą się na zachód Niemiec w nadziei na znalezienie zatrudnienia. Tym samym następuje wspomniany już wcześniej odpływ z pogranicza najlepiej wykwalifikowanej siły roboczej. Teoretycznie inwestorzy mogą rekrutować pracowników spośród obywateli polskich, jednakże wiąże się to niejednokrotnie z powstawaniem napięć społecznych w regionie: wśród mieszkańców niemieckich landów wschodnich pojawiają się obawy przed odebraniem im reszty miejsc pracy przez Polaków¹³.

3. **Rynek zbytu** – region przygraniczny jest zawsze miejscem zaawansowanej wymiany handlowej. Wpływa na to szerszy niż w obrębie jednego kraju wachlarz dóbr konsumpcyjnych dostępnych na rynku, jak również zróżnicowanie cen i siły nabywczej w graniczących ze sobą państwach. Jak wykazała ankieta przeprowadzona w 1993 r. przez ZEW¹⁴, firmy lokujące swoje oddziały na pograniczu polsko-niemieckim właśnie tzw. czynnikiem zbytu¹⁵ przypisały największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o podjęciu bądź rozszerzeniu swojej działalności gospodarczej na ten teren (Steil 1999). Ciekawe jest przy tym, że podobnej odpowiedzi udzieliły zarówno firmy działające w sektorze usług, jak i zakłady produkcyjne. Ogólnie rzecz ujmując, wszystkie biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa za swój podstawowy cel uznały dostęp do nowych rynków zbytu. Jest to kwestia interesująca zarówno inwestorów zachodnioeuropejskich, pragnących zdobyć rynek krajów kandydujących do Unii Europejskiej, jak i polskich przedsiębiorców, liczących na zaistnienie na zachodnich rynkach zbytu. Należy przy tym podkreślić, że pozyskaniem lokalnego rynku zbytu zainteresowane są głównie firmy niewielkie, zatrudniające mniej niż 10 pracowników (Steil 1999).
4. **Infrastruktura transportowa** – przy wyborze lokalizacji decydujące są minimalne warunki techniczne, które charakteryzują konkretny punkt. Zadawalające połączenia komunikacyjne oraz optymalna odległość zarówno od źródeł zaopatrzenia, jak i rynków zbytu, czyli szeroko pojęte koszty transportu, są uważane za jeden z istotniejszych czynników lokalizacji (Goette 1994). Ze względu na powyższe kryteria, za podjęciem działalności gospodarczej na pograniczu przemawia przede wszystkim względna bliskość nowych, potencjalnych rynków zbytu. Jakość infrastruktury transportowej terenów byłej NRD w dość szybkim tempie zbliża się do poziomu obserwowanego w zachodniej części Niemiec, podczas gdy stan dróg w pozostałych krajach dawnego bloku wschodniego nadal pozostawia wiele do życzenia.
5. **Możliwość korzystania z programów wspierających przedsiębiorczość i programów pomocowych** – ten czynnik określany jest w literaturze mianem uzupełniającego, tzn. istotnego tylko wówczas, gdy dla danej lokalizacji

¹³ Obawy te nasilają się w związku z perspektywą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

¹⁴ Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung – Centrum Europejskich Badań Gospodarczych.

¹⁵ Wśród czynników zbytu wymienia się m.in. popyt, odległość od rynków zbytu, potencjał klientów, oczekiwany rozwój gospodarczy oraz otoczenie konkurencyjne.

spełnione są inne, bardziej kluczowe warunki (Kaiser 1979, s. 30). Pogranicze polsko-niemieckie wchodzi w skład euroregionów, co stawia je w szczególnej sytuacji. W euroregionach bowiem, chętnie wspieranych finansowo przez Unię Europejską, stopniowej poprawie ulegają warunki infrastrukturalne oraz ekologiczne, co powinno stanowić zachętę dla potencjalnych inwestorów. Klimat inwestycyjny jest tam stosunkowo korzystny również ze względu na rozwijającą się transgraniczną współpracę gospodarczą, znajdującą – co bardzo istotne – poparcie u władz regionalnych obu krajów. Badanie przeprowadzone przez ZEW wykazało, że możliwość korzystania z programów pomocowych była dość istotnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o zakładaniu przedsiębiorstwa we wschodniej części Niemiec. Jednakże, ponieważ wizerunek niemieckich landów wschodnich jako czynnik lokalizacji przedsiębiorstw ma raczej ujemną opinię, a *image* terenów graniczących z Polską i z Czechami został oceniony zdecydowanie negatywnie (Steil 1999, s. 152), poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych w tym regionie wyraźnie odbiega od pożądanego (Die Wirtschaftsstandort...). Również w tym przypadku – z uwagi na niezadowalający stan pozostałych czynników lokalizacji – możliwość korzystania z różnego rodzaju wsparcia finansowego okazuje się zatem bodźcem niewystarczającym.

6. **Czynniki ryzyka** – wszystkie powyżej opisane czynniki lokalizacji przedsiębiorstw są cechami charakterystycznymi dla danego terenu. Tymczasem znaczącą rolę odgrywają również uwarunkowania zewnętrzne, o charakterze ogólnym. Bieżąca oraz oczekiwana sytuacja w danym państwie, a także w kraju sąsiadującym, zarówno gospodarcza (wzrost gospodarczy, stopy procentowe, stopa inflacji, stawki podatkowe, kurs walutowy), jak i polityczna oraz wiążące się z nimi ryzyko nie mogą pozostać nieuwzględnione w procesach decyzyjnych związanych z podejmowaniem działalności gospodarczej na terenach przygranicznych. W przypadku pogranicza polsko-niemieckiego wydaje się, że na tle europejskich procesów integracyjnych lokowanie przedsiębiorstw na tym terenie nie jest obciążone wysokim stopniem ryzyka.

Podsumowując, można stwierdzić, iż znaczenie regionu przygranicznego jako miejsca lokalizacji przedsiębiorstw w dużej mierze zależy od stopnia otwartości granic oraz od możliwości zagranicznej ekspansji gospodarczej. Istotną rolę odgrywa w rozwoju pogranicza jego wizerunek, gdyż musi być on wystarczająco atrakcyjny, by przyciągnąć kapitał potencjalnych inwestorów oraz – co jest równie ważne – ludność skłoną osiedlić się w danym regionie, zarówno stanowiącą potencjał siły roboczej, jak i tworzącą rynek zbytu. Nie wydaje się jednak, aby ekonomiczne znaczenie pogranicza wykraczało w istotny sposób poza przestrzenne ramy danego regionu.

Współpraca przedsiębiorstw w branży turystycznej na pograniczu polsko-niemieckim

Branża turystyczna w zachodnim regionie przygranicznym Polski i po stronie niemieckiej należy do bardzo ważnych gałęzi działalności gospodarczej. Turystyka i usługi z nią związane są coraz bardziej znaczącym czynnikiem wzrostu gospodarczego Polski. Usługi turystyczne tworzą nowe miejsca pracy, co jest szczególnie istotne w przypadku regionów przygranicznych, które należą do obszarów o najwyższym wskaźniku bezrobocia. Badania przeprowadzone na temat przepływu siły roboczej na pograniczu polsko-niemieckim¹⁶ nasuwają pewne wnioski:

- pomimo specyficznych i odrębnych procesów transformacyjnych po obu stronach granicy zauważa się liczne podobne zjawiska;
- zarówno po polskiej, jak i niemieckiej stronie nadal mamy do czynienia z obszarami strukturalnie słabymi;
- teren pogranicza odznacza się, jak już wspomniano, znacznym odpływem siły roboczej: po stronie niemieckiej do Berlina i do zachodniej części Niemiec, a po polskiej – do dużych aglomeracji: Szczecina, Trójmiasta, Poznania i Wrocławia;
- poza ruchem tranzytowym na pograniczu polsko-niemieckim przepływy transgraniczne uległy ostatnio osłabieniu. Dotyczy to zwłaszcza handlu bazarowego, do niedawna źródła znacznych korzyści dla obu stron;
- w efekcie po obu stronach granicy mamy do czynienia ze znacznym bezrobociem strukturalnym, dotykającym szczególnie młode roczniki. Biura pośrednictwa pracy nie są w stanie zaradzić tej sytuacji, bo pogranicze nie generuje nowych miejsc pracy.

Turystyka jest jedną z branż, które po stronie polskiej odgrywają dominującą rolę. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi tej branży są:

- bardzo korzystne warunki przyrodnicze z licznymi jeziorami, parkami krajozabrowymi, osobliwościami przyrodniczymi, jak na przykład rezerwat ptactwa wodnego w Płońsku, oraz nieskażone środowisko;
- bliskość dużej aglomeracji berlińskiej oraz kilku innych miast o zasięgu ponadregionalnym, takich jak po stronie polskiej Szczecin, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra, Poznań, a po stronie niemieckiej Drezno, Cottbus, Frankfurt nad Odrą. Region ten po obu stronach Odry oferuje warunki sprzyjające rozwojowi turystyki, zwłaszcza weekendowej;
- położenie tranzytowe stwarza korzystne warunki dla rozwoju turystyki tranzytowej i handlowej, co jest bardzo ważnym elementem sprzyjającym rozbudowie sieci hotelowej, służącej głównie do celów noclegowych przewoźnikom i osobom prywatnym podróżującym zarówno na zachód Europy, jak i na wschód.

¹⁶ Projekt interdyscyplinarny realizowany pod kierunkiem prof. B. Gruchmana w 2001 r. Wyniki zostaną opublikowane w 2002 r. i wydane w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazują na zwiększającą się liczbę osób przekraczających granicę. W roku 1993 liczba ta wynosiła 118 mln osób, a w roku 2000 – 132 mln (*Euroregiony* 2001, s. 105). W roku 2001 liczba osób przekraczających granicę zmalała jednak do poziomu 90 mln w obu kierunkach. Przejściami dominującymi w ruchu przepustowym były: Świecko, Kostrzyn nad Odrą, Olszyna, Gubin, Sieniawka, Łęknica, Zgorzelec, Jędrzychowice;

- wielowiekowe związki historyczne tych regionów oraz ciekawe zabytki, zwłaszcza zamki i pałace po stronie polskiej, stanowiące atrakcje turystyczne;
- atrakcyjna oferta cenowa po stronie polskiej w zakresie świadczonych usług oraz specyficzna oferta handlowa, zwłaszcza po stronie polskiej, w zakresie wyrobów wikliniarskich, kamionkowych, stolarskich, szkółkarskich;
- stosunkowo dobrze rozwinięta sieć dróg po obu stronach Odry, umożliwiającą dojazd do wybranych miejsc kilkoma drogami, a także bogata oferta noclegowa. Z danych wynika, że w euroregionie Pomerania liczba obiektów noclegowych w ciągu pięciu lat (1995–2000) spadła o 80, z 1188 do 1108, ale w euroregionie Pro Europa Viadrina wzrosła o trzy obiekty (ze 140 do 143). W przypadku euroregionu Pomerania wzrosła liczba korzystających z usług noclegowych (z 1 179 861 w 1995 r. do 1 415 150 w roku 2000), a w euroregionie Pro Europa Viadrina nieznacznie spadła (z 250 625 do 210 000). W obu przypadkach zmalał procent cudzoziemców korzystających z usług. W Pomeranii z 22,4% do 19,9%, a w regionie Pro Europa Viadrina z 30,8% do 28,5% (*Euroregiony* 2001, s. 104);
- korzystne warunki do rozwoju turystyki specjalistycznej, takiej jak turystyka myśliwska, jeździectwo konne, agroturystyki czy turystyki rowerowej. 185-kilometrowy odcinek wybrzeża morskiego oraz bogactwo pojezierzy sprzyja rozwojowi funkcji wczasowo-turystycznej, uzdrowiskowej, żeglarstwa i sportów wodnych;
- specyfika branży pozwalająca na rozwinięcie działalności przy stosunkowo niskich kosztach wejścia w inwestycje. Jest to czynnik bardzo ważny przy obecnym zastoju gospodarczym i braku kapitału na inwestycje większe i bardziej kapitałochłonne;
- czynnikiem sprzyjającym są możliwości skorzystania z różnych źródeł dofinansowania przeznaczonych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Ankiety zostały wysłane do 252 respondentów z województw lubuskiego i zachodniopomorskiego. Wśród firm objętych ankietyzacją, 38 posiadało nieaktualny adres lub zawiesiło działalność. W związku z tym pozostało do ankietyzacji 214 podmiotów. Przestrzennie rozkładało się to w następujący sposób: 23% to podmioty działające na terenie Szczecina, 6,3% w Łagowie, 4,0% w Czaplunku, 6,1% w Gorzowie Wielkopolskim, 2% w Kołobrzegu, 3,2% w Mielnie, 3,2% w Zielonej Górze. Na pytania zawarte w ankietach odpowiedziało około 20% badanych firm, najwięcej ze Szczecina (24,5%), Łagowa (14,3%) i Gorzowa (6,1%).

Około 60% przebadanych firm należy – według nomenklatury Komisji Europejskiej – do grupy przedsiębiorstw najmniejszych, zatrudniających do 10 pracowników. W bardzo licznych przypadkach są to firmy rodzinne. Pozostałe mieszczą się w grupie do 99 pracowników, a więc należą do przedsiębiorstw małych.

Z przeprowadzonej ankiety dotyczącej części ogólnej można wyciągnąć następujące wnioski:

- 8% badanych przedsiębiorstw posiadało gospodarcze powiązania z zagranicą,
- 2% respondentów odpowiedziało, że prowadziło działalność gospodarczą w Niemczech, rozumiejąc ją często jako świadczenie usług dla gości zagranicznych,
- z podmiotów prowadzących działalność w Niemczech negatywne doświadczenia związane z inwestowaniem miało 10%,
- 23% firm deklaruje chęć zaangażowania gospodarczego w Niemczech,
- 3% działa gospodarczo w Niemczech, tzn. w badanym obszarze przygranicznym,
- wśród firm posiadających doświadczenia we współpracy z partnerem niemieckim 38% zadeklarowało dalszą chęć współpracy,
- 8% ma gospodarcze powiązania z zagranicą,
- spośród form współpracy z partnerem zagranicznym 33% respondentów najchętniej wybrałoby formę umowy kooperacyjnej, 22% współpracę bez umowy, a 16,7% *joint venture*,
- 70% respondentów deklaruje znajomość języka niemieckiego, co powinno w znacznym stopniu ułatwić kontakty gospodarcze.

Pytanie dotyczące podnoszenia kwalifikacji wykazuje, że najczęściej podmiotów branży turystycznej zainteresowanych jest podnoszeniem kwalifikacji poprzez warsztaty uwrażliwiające kulturowo i trening komunikacyjny. Na drugim miejscu respondenci podają specjalistyczne seminaria przekazujące wiedzę o danym kraju (warunki prawne, rynek niemiecki w ujęciu sektorowym, ryzyko polityczne i inne). Wysoko też stawiają kursy językowe i doszkalać na poziomie szkolnictwa akademickiego w zakresie stosunków międzynarodowych.

Podobnie jak w branży elektronicznej, wśród przeszkód najczęściej wymienianych jako bariera współpracy transgranicznej podmioty zajmujące się turystyką podkreślają głównie trudności finansowe. Ta sytuacja związana jest z bardzo słabą kondycją polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa należące do tej grupy napotykać liczne trudności związane z:

- niedostatecznie zorganizowanym systemem informacji o potencjalnych partnerach gospodarczych albo o instytucjach wspierających małą i średnią przedsiębiorczość,
- ograniczonym dostępem do instrumentów finansowych, przede wszystkim kredytów,
- brakiem dostatecznie wykwalifikowanej kadry menedżerskiej,
- małą aktywnością instytucji otoczenia biznesu,
- specyfiką okresu transformacji, która wymaga wykształcenia się przedsiębiorczości, kreatywności, innowacyjności.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest zaangażowanie władz lokalnych w kreowanie rozwoju inwestycji turystycznych. Zaangażowanie to powinno koncentrować się na następujących płaszczyznach:

- pobudzania sektora prywatnego do włączania się w inwestycje turystyczne,
- organizowania kształceń na rzecz rozwoju turystyki w regionie,
- dbania o to, żeby rozwój turystyki nie zagrażał środowisku naturalnemu (Golembki 2002, s. 19).

Warunkiem koniecznym do działań długofalowych jest posiadanie strategii rozwoju, która z jednej strony ma charakter informujący, z drugiej zaś umożliwia władzom lokalnym ubieganie się o środki pomocowe i wdrażanie programów.

Krótką charakterystyką otrzymanych wyników z badań niemieckiego pogranicza wygląda następująco:

- wielkość przedsiębiorstw według definicji Komisji Europejskiej: 60% stanowią przedsiębiorstwa najmniejsze, 10% zatrudniające do 99 osób, 10% powyżej 100 osób, około 20% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie;
- na pytanie dotyczące wielkości obrotu otrzymano poniższe odpowiedzi:

mniej niż 260 000 euro obrotu	–	1
260 000–1 100 000 euro obrotu	–	2
więcej niż 1 100 000 euro obrotu	–	1
brak odpowiedzi	–	7
- tylko jeden podmiot deklarował powiązanie gospodarcze z zagranicą, w formie spółki-córki na Majorce,
- żaden z respondentów nie ma powiązania gospodarczego z Polską,
- preferowane formy zaangażowania w Polsce są następujące: eksport – 3 odpowiedzi, kooperacja bez umowy – 2, spółka-córka, udziały – 1, umowa kooperacyjna – 1 (przy próbie 10 firm),
- wymieniane potencjalne pola współpracy z partnerami w Polsce zachodniej: wymiana gości i towarów (na przykład import artykułów spożywczych), prowadzenie usług budowlanych, rozszerzenie zaplecza turystycznego, wymiana informacji, współpraca w zakresie „turystyki wiejskiej w zrzeszeniu z innymi przedsiębiorstwami w regionie nadbałtyckim”, tworzenie czterogwiazdkowych hoteli od 120 pokoi (spółka-córka), współpraca ze szkołami wyższymi (na przykład prace dyplomowe, doktorskie),
- wśród źródeł informacji przy poszukiwaniu polskiego partnera kooperacyjnego respondenci najczęściej wymieniają: Internet, targi, na przykład Frankfurt nad Odrą: „C&T” Brandenburgische Caravan- und Touristikmesse (Brandenburskie Targi Karawaningu i Turystyki), Berlin: „ITB” Internationale Tourismusmesse Berlin (Międzynarodowe Targi Turystyczne w Berlinie), osobiste znajomości, rekomendację znajomych, prasę, rekomendację od instytucji publicznych, katalogi firm,
- wśród instytucji wspierających kooperację w obszarze przygranicznym respondenci najczęściej wymieniają: TWG (Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki), euroregion Pomerania, Instytut REWAS-Baltic Tourism Project, RKW Eschborn, euroregion Sprewa–Nysa–Bóbr, Leader-Programm,

- nieco odmienna sytuacja w porównaniu z przedsiębiorstwami polskimi istnieje w kwestii znajomości języka polskiego, żaden z respondentów nie deklaruje bowiem znajomości tego języka,
- duże zainteresowanie doksztalcaniem respondenci deklarują w postaci chęci udziału w specjalistycznych seminariach uwzględniających specyfikę kraju oraz warsztatach uwrażliwiających kulturowo,
- jako najczęściej spotykane trudności przy gospodarczym zaangażowaniu w Polsce respondenci wymieniają: brak doświadczenia zagranicznego przedsiębiorstwa, mentalność pracowników z Polski zachodniej, niedostateczną sytuację finansową polskiego partnera kooperacyjnego, różnice w strukturach przedsiębiorstw bądź stylach zarządzania, niewystarczającą własną kondycję finansową, brak informacji, zbyt mało możliwości nawiązania kontaktów z przedsiębiorstwami o podobnej sytuacji, zbyt małą siłę nabywczą polskich gości, mało atrakcyjny krajobraz – zbyt zbliżony do oferty rodzimej.

Do grupy najważniejszych czynników lokalizacji należą: połączenia komunikacyjne, przepuszczalność przejść granicznych, dostępność, motywacja i kwalifikacje specjalistów i kadry kierowniczej, a także zwykłych pracowników, środowisko naturalne, różnice kulturowe, intensywność działań konkurencji, stabilność waluty, trudności w nabywaniu nieruchomości, dostęp do informacji na temat niemieckiego rynku, usługi telekomunikacyjne i przepisy prawne.

Branża technologii informatyczno-telekomunikacyjnej (IiK) na pograniczu polsko-niemieckim

Dla badanego obszaru przygranicznego branża IiK ma szczególne znaczenie. Po pierwsze ze względu na długą tradycję przemysłu mikroelektronicznego we wschodniej Brandenburgii, po drugie z powodu szans, jakie oferuje ona małym i średnim przedsiębiorstwom. Dla tych przedsiębiorstw efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych jest jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności. Technologie IiK umożliwiają wzrost liczby nowych firm, dbają o tworzenie nowych pól działalności i rozwój innowacyjnych usług i produktów. Również ustabilizowanym przedsiębiorstwom w branżach tradycyjnych dają one możliwość oferowania swoich produktów i usług za pomocą elektronicznych mediów, a także pozyskiwania nowych klientów i nowych rynków¹⁷.

Długa tradycja branży IiK we wschodniej Brandenburgii wynika z dominacji przemysłu mikroelektronicznego we Frankfurcie nad Odrą. Zlokalizowana tam fabryka produkcji półprzewodników z 8000 pracowników była największym i wiodącym zakładem tej branży w byłej NRD. Obecnie wiele przedsiębiorstw zajmujących się techniką półprzewodników lub mikroelektroniką bazuje na *know-how* zgromadzonym w tym miejscu (Mertnes 2001, s. 8f).

¹⁷ Dane Polsko-Niemieckiej Grupy..., s. 14.

Obecnie najbardziej znaczącą instytucją badawczą z zakresu technologii informatycznej i telekomunikacji we Frankfurcie nad Odrą jest IHP (Innovation for High Performance Microelectronics), zajmująca się przede wszystkim opracowywaniem rozwiązań dla komunikacji bezprzewodowej. Kluczowe kompetencje tej bardzo nowoczesnej i zorientowanej na przyszłość instytucji polegają na badaniu podstaw oraz technologii procesów, projektowaniu układów przełączających i systemów¹⁸. 180 badaczy i inżynierów z 17 krajów opracowuje wraz z partnerami IHP wiodącą na świecie platformę usług mobilnych, zależnych od miejsca i kontekstu, jak również kolejną generację technologii układów scalonych dla komunikacji bezprzewodowej i szerokopasmowej (ZAB 2000, s. 13).

Największą inwestycją w branży IiK we wschodniej Brandenburgii jest w chwili obecnej „fabryka układów scalonych, kosztująca 3 miliardy marek”, która ma rozpocząć produkcję w roku 2003. Oczekuje się, że ta nowa inwestycja stworzy około 1500 miejsc pracy we Frankfurcie nad Odrą, a wschodniej Brandenburgii, jako ośrodkowi przemysłu półprzewodników o bogatej tradycji, da szansę rozwinięcia się w region technologiczny o światowej renomie i zagrania w światowej lidze wysokiej technologii (wedle słów niemieckiego ministra gospodarki Wolfganga Fürnißa).

Łącznie 35 przedsiębiorstw i instytucji, zajmujących się produkcją, badaniami i rozwojem, a także usługami i nauką w obszarze mikroelektroniki, współpracuje w ramach Centrum Kompetencji Mikroelektroniki we Frankfurcie (nad Odrą). Projekty dotyczą między innymi pozyskiwania personelu, jego kwalifikacji, regionalnej, ponadregionalnej i transgranicznej współpracy, jak również marketingu branżowego i regionalnego (Mertnes 2001, s. 14).

Land Brandenburgia oferuje przedsiębiorstwom IiK wsparcie finansowe. W ramach „Programu poprawy struktury gospodarczej” przejmowane jest do 50% kosztów inwestycji w celu tworzenia, poszerzania i racjonalizacji przedsiębiorstw. Średnie firmy mogą ponadto skorzystać z subwencji w wysokości do 75% kosztów projektu. Dalsze wsparcie finansowe oferowane jest między innymi w formie kredytów o korzystnym oprocentowaniu i udziałów, jak również w formie subwencji do kosztów podnoszenia kwalifikacji i kosztów płac. Celem wspierania rodzimej gospodarki IiK władze landu opracowały wspólne działania wraz z Deutsche Telekom i Microsoftem. Deutsche Telekom wspiera na przykład organizację Tele-Service-Centrow i sieci e-Business w całym landzie, które świadczą usługi średnim przedsiębiorstwom i są inicjatorami działań w kwestiach technologii informatycznej i telekomunikacyjnej, jak też w zastosowaniach multimedialnych (ZAB 2000, s. 14f).

Dla rozwoju branży IiK w obszarze przygranicznym ważna jest bliskość Berlina, niemieckiego centrum badań i rozwoju. Prawie 300 prywatnych i publicznych instytucji badawczych (włączając 9 uniwersytetów i odpowiednich uczelni technicznych, liczne instytuty i 40 centrów technologii i centrów bazowych) czy-

¹⁸ Ibidem, s. 28.

ni ten region zagłębieniem przedsiębiorstw z branży *high-tech* w zakresie IiK. Uczelnie Brandenburgii oferują wykształcenie na wysokim poziomie w dziedzinie studiów informatycznych. Uniwersytet Techniczny w Cottbus, Uniwersytet Poczdamski, Wyższą Szkołę Techniczną Wildau, Wyższą Szkołę Techniczną Lausitz, jak również wyższe szkoły inżynierskie w powiecie Brandenburgia/Hawela i Poczdamie każdego roku opuszczają liczni absolwenci studiów informatycznych, takich jak informatyka, *software engineering*, technika mikrosystemów i media cyfrowe. W szczególności godne wymienienia są finansowane z prywatnych środków założyciela Systems Applications and Products in Data Processing (SAP), stanowiące światowy unikat, studia techniki systemowej *software* w Hasso-Plattner-Institut w Poczdamie, w którym około 600 bardzo uzdolnionych studentów zdobywa wykształcenie „architektów oprogramowania” (ZAB 2000, s. 12f).

Mimo długiej tradycji branży mikroelektronicznej we wschodniej Brandenburgii i dużej liczby instytucji badawczych i szkół wyższych nadal istnieją wąskie gardła rynku pracy wskutek odpływu ludności wysoko wykwalifikowanej. Podejmowane są próby zahamowania tych tendencji poprzez wzmożone wysiłki ukierunkowane na dalsze kształcenie i rozbudowę współpracy z polskimi przedsiębiorstwami (Mertnes 2001, s. 8f).

W ramach powyższego projektu 95 niemieckich przedsiębiorstw branży IiK zostało objętych ankietyzacją. 19 wypełnionych formularzy ankiety odpowiada poziomowi 20% odpowiedzi. Aby wyniki badania były bardziej reprezentatywne, badanie ankietowe będzie kontynuowane poprzez wysyłanie ankiet do kolejnych przedsiębiorstw IiK ze wschodniej Brandenburgii.

Połowa z 19 przedsiębiorstw ma siedzibę we Frankfurcie nad Odrą. 61%¹⁹ zatrudnia mniej niż 10 pracowników, są one zatem według definicji Komisji Europejskiej zaliczane do najmniejszych przedsiębiorstw. 33% należy do małych przedsiębiorstw (10–99 pracowników), a tylko jeden zakład (6%) można sklasyfikować jako przedsiębiorstwo średnie.

26% z 15 przedsiębiorstw, które nie odmówiły udzielenia odpowiedzi na pytanie o wielkość obrotów, osiągnęło obroty do około 260 000 euro, 37% znalazło się w przedziale 260 000–1 100 000 euro, a 16% przekroczyło poziom 1 100 000 euro. 74% ankietowanych przedsiębiorstw ma powiązania gospodarcze z zagranicą. Około 26% z nich angażuje się lub angażowało gospodarczo w Polsce.

Najczęściej wybieranymi formami zaangażowania w Polsce są *joint-venture*, umowy kooperacyjne i eksport²⁰. Poza tym firmy ze wschodniej Brandenburgii mają przede wszystkim doświadczenie we współpracy z zagranicą bez umów kooperacyjnych i w eksporcie, w drugiej kolejności zaś w imporcie, umowach kooperacyjnych i licencyjnych. Tylko 3 z 19 przedsiębiorstw w przeszłości anga-

¹⁹ Grupa bazowa: 18 przedsiębiorstw (jedno przedsiębiorstwo odmówiło odpowiedzi na to pytanie).

²⁰ Z racji niewielkiej liczby przedsiębiorstw, które angażują się bądź angażowały gospodarczo w Polsce, nie jest, niestety, możliwe uznanie tego stwierdzenia jako reprezentatywnego dla grupy bazowej.

zowały się gospodarczo w Polsce. Jako zaangażowanie w przeszłości rozumiana jest całkowicie zakończona współpraca bądź inwestycje. Z racji niewielkiej liczby przypadków badawczych nie jest, niestety, możliwe sformułowanie ogólnych stwierdzeń na temat najczęściej stosowanych form zaangażowania bądź obszarów współpracy.

Ten sam problem z analizą danych wystąpił również przy pytaniu o obecne zaangażowanie w Polsce, na które tylko dwa z ankietowanych przedsiębiorstw odpowiedziały pozytywnie. Najchętniej wybierana byłaby forma umowy kooperacyjnej, na drugim miejscu współpraca bez umowy kooperacyjnej, eksport i umowa licencyjna. Najczęściej wymieniany potencjalny obszar współpracy obejmuje sprzedaż własnych produktów w Polsce i przygotowywanie oprogramowania oraz opracowywanie specyficznych rozwiązań na zlecenie niemieckiego przedsiębiorstwa. Tylko 3 z 19 przedsiębiorstw odwiedzały polskie imprezy targowe. We wszystkich trzech przypadkach były to Międzynarodowe Targi Poznańskie.

Wsparcie na wszystkich etapach organizacji gospodarczego zaangażowania w Polsce uznane było przez ankietowane przedsiębiorstwa za ważne. Dało się przy tym zaobserwować lekki trend polegający na tym, że wraz ze wzrastającym postępem organizacji zaangażowania wsparcie uznawane było za coraz ważniejsze. Największe znaczenie przyznane zostało pomocy przy poszukiwaniu partnerów kooperacyjnych oraz kształtowaniu umowy/realizacji kooperacji.

Do najistotniejszych źródeł informacji na poszczególnych etapach zaangażowania gospodarczego w Polsce zaliczane są (pozycje uporządkowane według częstotliwości korzystania):

- *przy analizie celowości współpracy:*
 - krąg znajomych, partnerzy w interesach oraz agencje technologiczne, instytucje zajmujące się transferem technologii,
 - giełdy, fora, seminaria na temat współpracy,
 - związki branżowe,
- *przy pozyskiwaniu pierwszych informacji o rynku polskim:*
 - agencje technologiczne, instytucje zajmujące się transferem technologii,
 - giełdy, fora, seminaria na temat współpracy,
 - związki branżowe, euroregiony oraz Internet,
 - izby bądź cechy, inne publiczne instytucje doradcze, towarzystwa wspierania gospodarki, szkoły wyższe, uniwersytety,
- *przy poszukiwaniu partnerów do kooperacji:*
 - związki branżowe oraz agencje technologiczne bądź instytucje zajmujące się transferem technologii,
 - krąg znajomych, partnerzy w interesach, inne publiczne instytucje doradcze, towarzystwa wspierania gospodarki oraz giełdy, fora, seminaria na temat współpracy,
- *przy kształtowaniu umowy/realizacji kooperacji (przydatność porady: 4,17):*
 - komercyjne instytucje doradcze, doradcy podatkowi, adwokaci,

- związki branżowe oraz agencje technologiczne, instytucje zajmujące się transferem technologii.

Wśród badanych 29%²¹ przedsiębiorstw byłoby zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji lub doksztalceniem swoich pracowników w zakresie komunikacji interkulturowej i/lub zarządzania interkulturowego.

Seminaria fachowe, uwzględniające specyfikę danego kraju, byłyby najczęściej wybieraną formą doksztalcenia, przed warsztatami uwrażliwiającymi kulturowo i szkoleniami w zakresie komunikacji. Brak zainteresowania pozostałych 71% przedsiębiorstw motywowany był zbyt wysokimi kosztami podnoszenia kwalifikacji/doksztalcenia pracowników i niewielką liczbą powiązań gospodarczych z zagranicą.

W międzynarodowej działalności gospodarczej poziom kontaktów międzyludzkich jest dużo ważniejszy niż w przypadku działalności krajowej. Transgraniczne inicjatywy kończą się bardzo często fiaskiem z powodu braku kompetencji interkulturowej pojedynczych pracowników przedsiębiorstwa. Ten rodzaj kompetencji pomaga nie tylko w życiu codziennym w środowisku zróżnicowanym kulturowo, ale ma również decydujące znaczenie dla procesu transferu wiedzy. Wiedza niekodyfikowalna może zostać przekazana tylko wtedy, gdy zaangażowane jednostki dzielą ten sam kontekst kulturalny albo przynajmniej są świadome istnienia różnic kulturowych i potrafią sobie z nimi radzić (Roberts 2000).

Trening interkulturowy jest bardzo zalecany przed rozpoczęciem planowanego zaangażowania gospodarczego za granicą. Ponieważ większość przedsiębiorstw motywuje swój brak zainteresowania tego typu kształceniem jego zbyt wysokimi kosztami, proponuje się zaczerpnięcie informacji o krajach bądź wiedzy o różnicach kulturowych i polskiej kulturze z literatury fachowej. Obszernych informacji o Polsce, uwzględniających specyfikę tego kraju, można zasięgnąć na przykład w Polsko-Niemieckim Towarzystwie Wspierania Gospodarki (TWG) oraz w wydawanym przez „Frankfurter Allgemeine Zeitung” i stale aktualizowanym *Wirtschaftshandbuch Polen (Podręcznik Gospodarczy Polski)*.

Jako największe trudności w podjęciu transgranicznego zaangażowania podawane były ograniczoność zasobów do podjęcia bądź dalszego rozwijania powiązań gospodarczych z Polską i brak zagranicznego doświadczenia przedsiębiorstwa²². Następnie wymieniane były: niebezpieczeństwo dyfuzji *know-how*, niezadowolająca sytuacja finansowa polskiego partnera współpracy czy spółki-córki oraz różnice w strukturach przedsiębiorstw lub stylach zarządzania. Niektóre przedsiębiorstwa postrzegają również mentalność polskich pracowników jako przeszkodę we współpracy transgranicznej.

Możliwym rozwiązaniem problemu ograniczoności zasobów niemieckiego bądź polskiego partnera współpracy jest skorzystanie z programów wspierania inwestycji we wschodniej Brandenburgii i Polsce. Również międzynarodowe progra-

²¹ Grupa bazowa: 17 przedsiębiorstw, 2 przedsiębiorstwa odmówiły udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

²² Obok opisanych wyżej poszczególnych czynników lokalizacji.

Po stronie polskiej brak jest działań na rzecz rozwoju ośrodków innowacyjnych wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa. Podmioty mają problemy zarówno z dostępem do nowoczesnej technologii, jak i tworzeniem kapitału własnego oraz pozyskiwaniem kapitału obcego na finansowanie projektów innowacyjnych. Największe kwoty pomocy publicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 1995–1998 uzyskały Włochy i nowe landy niemieckie. Także kredyty bankowe znacznie wzmocniły sektor małych i średnich przedsiębiorstw w niemieckich landach. Co więcej, jak wykazują doświadczenia niemieckie, konkurencja wśród banków, a także rozwój rynku kapitałowego, wyraźnie wzmocniły zainteresowanie banków komercyjnych sektorem małych i średnich przedsiębiorstw.

Pomoc władz lokalnych i innych instytucji z otoczenia biznesu powinna się koncentrować na:

- poprawie systemu informacji o istniejących przedsiębiorstwach, ewentualnie partnerach zagranicznych, którzy szukają kooperantów,
- stworzeniu lepszego przepływu informacji o dostępnych kredytach oraz rozpowszechnieniu wśród instytucji finansowych wiedzy o potencjalnych kredytobiorcach,
- stworzeniu lepszych warunków zachęcających ludzi dobrze wykształconych do podjęcia działalności gospodarczej i pozostania na tym obszarze,
- większym zaangażowaniu władz lokalnych w kreowanie pozytywnego wizerunku na zewnątrz, nie tylko na własnym terenie, ale także u partnerów zagranicznych, poprzez współpracę gospodarczą, wspólne imprezy kulturalne, imprezy wystawiennicze, wspólne inwestycje,
- wzmocnieniu instrumentów przyciągających inwestorów na swoje tereny,
- wzmocnieniu starań skłaniających ludzi do lepszego poznania języka partnera (to dotyczy przede wszystkim partnerów niemieckich),
- opracowywaniu wspólnych planów rozwoju i zagospodarowania przestrzennego,
- kooperacji regionu w ramach przemysłu reprezentującego branżę *know-how*.

Barierą dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości jest także mała aktywność izb przemysłowo-handlowych oraz innych instytucji i zapóźnienie infrastrukturalne. Wejście polskich regionów przygranicznych do UE stwarza ważną szansę wyrównania różnic w rozwoju gospodarczym regionów. Jest to duże wyzwanie dla samorządów terytorialnych, które muszą już teraz przygotowywać się do absorpcji funduszy strukturalnych. Procesy integracji powinny być na tych obszarach znacznie przyspieszone. Wejście Polski do UE oraz pełna integracja z jednolitym rynkiem wiąże się z szeregiem szans, ale również zagrożeń dla sektora małej i średniej przedsiębiorczości. Wśród najistotniejszych wyzwań dla polskiej turystyki jest zwiększenie jej konkurencyjności.

Koszty pracy w Polsce pozwalają w dalszym ciągu na uzyskiwanie profitów z dużej różnicy w poziomie płac pomiędzy Niemcami i Polską, w szczególności jeśli chodzi o pracę niewykwalifikowanych pracowników. Ponadto szkoły wyższe w obu województwach zapewniają potencjalnym pracodawcom dostęp do wystarczającej liczby wysoko zmotywowanej i dobrze wykształconej kadry kierowniczej i specjalistów.

Zagranicznych inwestorów przyciągają ulgi podatkowe i udogodnienia inwestycyjne w Specjalnej Strefie Ekonomicznej Kostrzyn-Słubice. W najbliższym czasie zostanie otwartych pięć nowych przejść granicznych. Ponadto poprawa usług telekomunikacyjnych została postawiona jako cel nowo opracowanej strategii rozwoju województw lubuskiego i zachodniopomorskiego. W dniu 1 stycznia 2001 r. wszedł w życie nowy kodeks spółek handlowych, który znacznie poprawił gospodarczą współpracę z zagranicą.

W niektórych obszarach prawa istnieje wciąż jeszcze duża potrzeba dostosowania. Teoretyczne zorientowanie polskich studiów prawniczych i brak orzecznictwa dotyczącego nowych ustaw prowadzi do niepewności w odniesieniu do oceny prawnych stanów rzeczy w Polsce. Uregulowanie dotyczące podatku VAT przy imporcie usług, jak również procedura przetargowa, wymagają zmian. Wspieranie gospodarki w Polsce jest w dalszym ciągu zbyt słabo rozwinięte. Również podstawowa struktura sieci komunikacyjnych wymaga poprawy w zakresie liczby dróg szybkiego ruchu oraz obwodnic, jak również w zakresie połączeń północ-południe.

Z przeprowadzonego badania oraz wnikliwych studiów literatury wyraźnie wynika kilka wniosków. W badanym obszarze przygranicznym nie ma kooperacji przedsiębiorstw, a w najlepszym przypadku jest ona bardzo znikoma. Podobna refleksja nasuwa się w sferze inwestycji. Przedsiębiorstwa nie znają realiów gospodarczych po drugiej stronie granicy i bardzo obawiają się inwestować. Do barier inwestowania można jeszcze z pewnością zaliczyć brak kapitału i wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej. Przykładowo właściciele przedsiębiorstw turystycznych przypadkowo trafiają do tej branży ze względu na brak możliwości działania w innym miejscu. Nie wiążą z tą branżą często żadnych perspektyw.

Wszystkie przebadane przedsiębiorstwa zaliczane są do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Sytuacja tej grupy przedsiębiorców po obu stronach granicy jest bardzo różna. Niemcy mają znacznie lepiej rozwinięte instrumentarium dotyczące wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy częściej i na dogodniejszych warunkach zyskują możliwość dostępu do kredytów, kapitału własnego i do *know-how*. Poza tym tworzone są szanse kształcenia i doksztalcania zawodowego i organizowana ochrona działalności za granicą (Kuhlohorw 2002). Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają szczególną rolę w Niemczech, tworząc przyszłościowe miejsca pracy oraz przyczyniając się do wzrostu gospodarczego i przeobrażeń strukturalnych. Jednym ze sposobów stymulowania inwestycji i wzrostu gospodarczego jest transfer technologii z laboratoriów do przedsiębiorstw, kooperacja, integracja i specjalizacje firm.

Po stronie polskiej brak jest działań na rzecz rozwoju ośrodków innowacyjnych wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa. Podmioty mają problemy zarówno z dostępem do nowoczesnej technologii, jak i tworzeniem kapitału własnego oraz pozyskiwaniem kapitału obcego na finansowanie projektów innowacyjnych. Największe kwoty pomocy publicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 1995–1998 uzyskały Włochy i nowe landy niemieckie. Także kredyty bankowe znacznie wzmocniły sektor małych i średnich przedsiębiorstw w niemieckich landach. Co więcej, jak wykazują doświadczenia niemieckie, konkurencja wśród banków, a także rozwój rynku kapitałowego, wyraźnie wzmocniły zainteresowanie banków komercyjnych sektorem małych i średnich przedsiębiorstw.

Pomoc władz lokalnych i innych instytucji z otoczenia biznesu powinna się koncentrować na:

- poprawie systemu informacji o istniejących przedsiębiorstwach, ewentualnie partnerach zagranicznych, którzy szukają kooperantów,
- stworzeniu lepszego przepływu informacji o dostępnych kredytach oraz rozpowszechnieniu wśród instytucji finansowych wiedzy o potencjalnych kredytobiorcach,
- stworzeniu lepszych warunków zachęcających ludzi dobrze wykształconych do podjęcia działalności gospodarczej i pozostania na tym obszarze,
- większym zaangażowaniu władz lokalnych w kreowanie pozytywnego wizerunku na zewnątrz, nie tylko na własnym terenie, ale także u partnerów zagranicznych, poprzez współpracę gospodarczą, wspólne imprezy kulturalne, imprezy wystawiennicze, wspólne inwestycje,
- wzmocnieniu instrumentów przyciągających inwestorów na swoje tereny,
- wzmocnieniu starań skłaniających ludzi do lepszego poznania języka partnera (to dotyczy przede wszystkim partnerów niemieckich),
- opracowywaniu wspólnych planów rozwoju i zagospodarowania przestrzennego,
- kooperacji regionu w ramach przemysłu reprezentującego branżę *know-how*.

Barierą dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości jest także mała aktywność izb przemysłowo-handlowych oraz innych instytucji i zapóźnienie infrastrukturalne. Wejście polskich regionów przygranicznych do UE stwarza ważną szansę wyrównania różnic w rozwoju gospodarczym regionów. Jest to duże wyzwanie dla samorządów terytorialnych, które muszą już teraz przygotowywać się do absorpcji funduszy strukturalnych. Procesy integracji powinny być na tych obszarach znacznie przyspieszone. Wejście Polski do UE oraz pełna integracja z jednolitym rynkiem wiąże się z szeregiem szans, ale również zagrożeń dla sektora małej i średniej przedsiębiorczości. Wśród najistotniejszych wyzwań dla polskiej turystyki jest zwiększenie jej konkurencyjności.

Literatura

- Angerbauer M., 1999, *Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie ZVEI* (w:) TWG Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki AG (wyd.), *Wirtschaftshandbuch Polen (Podręcznik gospodarczy Polski)*, tom 2: Regiony i branże, Gorzów Wielkopolski, s. 71–74.
- Backhaus K., Piltz K., 1990, „Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs (Kooperacje strategiczne – nowa forma kooperatywnej konkurencji)”, *Czasopismo Badań Ekonomicznych*, wydanie specjalne, s. 1–10.
- Barczyk R. (red.), 2002, *Rozwój gospodarczy i rozwój przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w procesie integracji Polski z UE*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Böheim M., 2000, „Benchmarking volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene”, *WIFO-Monatsberichte*, nr 11.
- Brandenburg. Investoren- und Standortbewerbung in der deutsch-polnischen Grenzregion (Brandenburgia. Pozyskiwanie inwestorów i promocja lokalizacji w polsko-niemieckim regionie granicznym), 1999, Potsdam, maj: Minister Gospodarki Landu Brandenburgia.
- Chojnacki M., 2001, „Działania integracyjne w niemiecko-polskim euroregionie”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1.
- Ciok S., 2000, „Polskie pogranicze w perspektywie integracji europejskiej”, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1.
- Die Wirtschaftsstandort, *Neue Bundesländer*, Teil 6, Friedrich Ebert Stiftung, Digitale Bibliothek, www.fes.de/fulltext/fo/wirtschaft/00307005.htm.
- Euroregiony na granicach Polski 2001*, 2001, Wrocław: Urząd Statystyczny we Wrocławiu.
- Friedrichs J., 1980, *Methoden empirischer Sozialforschung*, wyd. 14, Opladen.
- Geiser B., Graubner I., 1996, „Situation und Rahmenbedingungen für die grenzübergreifende Zusammenarbeit” (w:) Instytut Rozwoju Miast i Mieszkalnictwa Landu Brandenburgia (wyd.), *Beiträge zu Stadtentwicklung und Wohnen im Land Brandenburg* (Zbiór artykułów na temat rozwoju miast i mieszkalnictwa w landzie Brandenburgia), Potsdam, nr 3–96, s. 7–22.
- Głapiak E. et al., 2002, „Polska, jak nigdy, płacami podzielona”, *Profit*, nr 4, s. 84–103.
- Goette T., 1994, *Standortpolitik internationaler Unternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gołembski G. (red.), 2002, *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Graubner I., 1996a, „Soziale und kulturelle Infrastruktur” (w:) Instytut Rozwoju Miast i Mieszkalnictwa Landu Brandenburgia (wyd.), *Beiträge zu Stadtentwicklung und Wohnen im Land Brandenburg* (Zbiór artykułów na temat rozwoju miast i mieszkalnictwa w landzie Brandenburgia), Potsdam, nr 3–96, s. 74–77.

- Graubner I., 1996b, „Träger für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit” (w:) Institut Rozwoju Miast i Mieszkalnictwa Landu Brandenburgia (wyd.), *Beiträge zu Stadtentwicklung und Wohnen im Land Brandenburg* (Zbiór artykułów na temat rozwoju miast i mieszkalnictwa w landzie Brandenburgia), Potsdam, nr 3–96, s. 34–58.
- Gruchman B., Nowińska E., 1996, „Die Entwicklungs Westpolens nach 1945” (w:) H. Schultz/ a. Nothnagle (red.), *Grenze der Hoffnung*, Potsdam: Verlag für Berlin Brandenburg.
- Harrington J.W., 1995, *Barneiz Warf, Industrial Location. Principles, Practice and Policy*, London–New York: Routledge.
- Inwestycje niemieckie w zachodnich województwach przygranicznych Polski*, 1997, Poznań: Instytut Zachodni.
- Kaiser K.-H., 1979, *Industrielle Standortfaktoren und Betriebstypenbildung. Ein Beitrag zur empirischen Standortforschung*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Kuhlohorw G., 2002, „Klasa średnia”, *Deutschland*, nr 1.
- Malendowski W., Szczepaniak M., 2002, *Euregiony – mosty do Europy bez granic*, 2000, Warszawa: Elipsa.
- Maskel P., Törnqvist G., 1999, *Building a Cross-Border Learning Region*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, Handelshøjskolenes Forlag.
- Mertnes A. et al. (Grupa Projektowa Regionu Odry), 2001, *Handlungsnotwendigkeiten und -alternativen in der Grenzregion an Oder und Neiße. Untersuchung und Vorschläge für die Entwicklung der regionalen Potentiale der Grenzregion an Oder und Neiße im Land Brandenburg unter Berücksichtigung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und der EU-Osterweiterung*, Potsdam 01/06, URL: http://www.pds-europa.de/materialien/abschlussbericht_oderregion_2001.pdf [stan z dnia 20 lutego 2002 r.].
- Nowińska E., 1994, *Problemy gospodarki komunalnej w gminach polskich i niemieckich*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 1995, „Entwicklungsstrategie einer Grenzgemeinde – das Beispiel Gemeinde Słubice in der Euroregion Pro Europa Viadrina” (w:) „Interaktion von Ökologie und Umwelt mit Ökonomie und Raumplanung”, *Tübinger Geographische Studien*, Heft 116.
- Nowińska E., 1995, „Grenzüberschreitende Zusammenarbeit im deutsch-polnischen Grenzgebiet – Entwicklungsprogramme für das westliche Polen” (w:) *Kommunal und Regionalpolitik im Transformationprozeß*, Heft 7, Berlin: Freie Universität.
- Nowińska E., 1996, *Die Möglichkeiten der Gemeindeentwicklung im deutsch-polnischen Grenzgebiet*, Occasional Paper, Tübingen.
- Nowińska E., 1997, *Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 1998, „Inwestycje niemieckie w województwie poznańskim”, *Regionalny Biuletyn WSB*, Poznań.
- Nowińska E., 1998, „Miejsce i funkcje obszaru województwa gorzowskiego w regionalnych koncepcjach rozwoju” (w:) B. Gruchman, J.J. Parysek, F. Walk

- (red.), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego. Struktury i procesy*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 1998, „Model rozwoju gmin przygranicznych województwa gorzowskiego (w nawiązaniu do czynników i ograniczeń rozwoju)” (w:) J.J. Parysek (red.), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego. Studia rozwoju i zagospodarowania przestrzennego*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 1998, „Strategia rozwoju transgranicznego” (w:) R. Brol (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Wrocław.
- Nowińska E., 1998, „Transfrontier Cooperation with Germany in Euroregions”, *Yearbook of Polish Foreign Policy*, Warszawa: MSZ.
- Nowińska E., 1998, „Wpływ przejść granicznych na rozwój społeczno-gospodarczy województwa gorzowskiego” (w:) B. Gruchman, J.J. Parysek, F. Walk (red.), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego. Struktury i procesy*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 1999, „Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Polen und Deutschland” (w:) D. Bingen, K. Malinowski (red.), *Deutsche und Polen auf dem Weg zu einer partnerschaftlichen Nachbarschaft 1989–1998: Versuch einer Bilanz*, Poznań: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien gemeinsam mit Westinstitut.
- Nowińska E., 2000, „Próba adaptacji wybranych elementów strategii na przykładzie gminy Nowa Sól” (w:) *Strategie rozwoju lokalnego na przykładzie pogranicza polsko-niemieckiego*, Poznań.
- Nowińska E., 2000, „Strategiczne planowanie rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych” (w:) B. Gruchman, E. Nowińska (red.), *Strategie rozwoju lokalnego na przykładzie pogranicza polsko-niemieckiego*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Nowińska E., 2000, „Współpraca ponadgraniczna Polski i Niemiec” (w:) B. Bingen, K. Malinowski (red.), *Polacy i Niemcy na drodze do partnerskiego dobrosąsiedztwa. Próba bilansu dziesięciolecia 1989–1998*, Poznań: Instytut Zachodni.
- Nowińska E., Gruchman B., 1999, „Die Entwicklung Westpolens nach 1945”, (w:) H. Schultz/ a. Nothnagle (red.), *Grenze der Hoffnung*, Potsdam: Verlag für Berlin Brandenburg (nowe wydanie).
- Otwarta granica*, 1995, Raport z badań na pograniczu polsko-niemieckim, Poznań: Instytut Zachodni.
- Petermann F., 1996, *Psychologie des Vertrauens*, 3 wyd., Göttingen: Quintessenz.
- Ratti R., 1993, „Spatial and Economic Effects of Frontiers” (w:) R. Ratti, S. Reichman (red.), *Theory and Practice of Transborder Cooperation*, Basel–Frankfurt am Main: Verlag Helbing und Lichtenhahn.

- Regionomica (wyd.), 1999, *Promocja polsko-niemieckiego regionu granicznego*, Berlin.
- Roberts J., 2000, „From Know-How to Show-How? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer”, *Technology Analysis & Strategic Management*, grudzień.
- Ronzheimer M., 1999, „Die Zukunft der Region Berlin-Brandenburg” (2), Mangerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, *BerliNews* z 14 grudnia (www.berlinews.de/archiv/741-shtnd).
- Steil F., 1999, *Determinanten regionaler Unterschiede in der Gründungsdynamik. Eine empirische Analyse für die neuen Bundesländer*, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe des ZEW, Band 34, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, s. 145.
- TWG Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki AG (wyd.), 1999a, *Wirtschaftshandbuch Polen (Podręcznik Gospodarczy Polski)*, tom 1: Polityka, gospodarka, infrastruktura: struktury i rozwój, Gorzów Wielkopolski.
- TWG Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki AG (wyd.), 1999b, *Wirtschaftshandbuch Polen (Podręcznik Gospodarczy Polski)*, tom 6: Gospodarcze programy pomocowe, Gorzów Wielkopolski.
- ZAB-ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (wyd.), 2000, *Informations- und Kommunikationstechnologie. Kompetenz für die Zukunft* (Technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Kompetencja na przyszłość), Potsdam.