

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Jarosław Ignacy**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl

---

**INWESTYCYJNE ELDORADO  
CZY POCZĄTEK ZMIERZCHU  
REALIZOWANEJ STRATEGII? –  
ANALIZA WYBRANYCH CZYNNIKÓW  
ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ  
Z PERSPEKTYWY AGLOMERACJI WROCLAWSKIEJ<sup>1</sup>**

**ELDORADO FOR INVESTORS OR THE BEGINNING  
OF THE END OF THE IMPLEMENTED STRATEGY? –  
ANALYSIS OF SELECTED FACTORS OF INVESTMENT  
ATTRACTIVENESS FROM THE PERSPECTIVE  
OF THE WROCLAW AGGLOMERATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.18

**Streszczenie:** Atrakcyjność inwestycyjna to jeden z najistotniejszych czynników wpływających na poziom rozwoju obszarów w skali krajowej i międzynarodowej. Celem artykułu jest ocena dotychczasowej strategii przyciągania inwestorów zagranicznych i wspierania rozwoju polskich firm z terenu aglomeracji wrocławskiej oraz określenie przyszłych kierunków działań. Badania empiryczne przeprowadzone w latach 2014-2015 umożliwiły skonfrontowanie znaczenia przypisywanego czynnikom atrakcyjności inwestycyjnej przez ankietowanych inwestorów z wyrażonym przez nich zadowoleniem z obecnego stanu tych czynników. Mimo że spektakularne wysiłki ostatniej dekady ukierunkowane na wspieranie rodzimego biznesu i przyciąganie inwestorów zasługują na bardzo wysoką ocenę, to warto mieć na uwadze pewne ograniczenia realizowanej koncepcji rozwoju. Przeprowadzone badania wskazują, że spośród 8 najważniejszych czynników stanowiących fundamenty atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w 7 przypadkach znaczenie czynnika lokalizacji nie znajduje potwierdzenia w zadowoleniu z jego obecnego stanu.

---

<sup>1</sup> Publikacja jest efektem realizacji projektu naukowego w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej finansowanego ze środków Gminy Wrocław. Projekt ten realizowany był poprzez partnerstwo z firmą doradcą JP Weber sp. z o.o.

**Słowa kluczowe:** atrakcyjność inwestycyjna regionu, czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej, lokalizacja krajowych i zagranicznych inwestycji, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zarządzanie strategiczne w JST.

**Summary:** Investment attractiveness is one of the most important factors affecting the level of development and competitiveness of various areas in national and international scale. Therefore, the aim of this article is to assess the current strategies to attract foreign investors and promote the development of Polish companies operating in the Wrocław Agglomeration, as well as to identify future directions. Empirical studies conducted in the years 2014-2015 allowed to confront the importance attributed to factors of investment attractiveness of the surveyed investors with their satisfaction from the current state of individual factors. Although spectacular efforts of the last decade, aimed at promoting home business and attracting foreign investors should be evaluated very highly, it is worth keeping in mind, however, some restrictions of the implemented concept of development of Wrocław Agglomeration. The studies indicate that in 7 out of the 8 most important factors that are the foundations of the investment attractiveness of the Wrocław Agglomeration, the importance of the location factors is not confirmed by the satisfaction of its current state.

**Keywords:** investment attractiveness of the region, the factors of investment attractiveness of Lower Silesia and Wrocław Agglomeration, the location of domestic and foreign investment, foreign direct investment (FDI), strategic management in LGU.

## 1. Wstęp

Nie ulega wątpliwości, że w ostatniej dekadzie aglomeracja wrocławska stała się jednym z najdynamiczniej rozwijających się regionów Polski. Powszechnie znane są jej sukcesy, polegające przede wszystkim na tym, że dzięki swoim unikalnym walorom skutecznie pozyskuje kolejnych zagranicznych inwestorów z różnych krajów. Jest także uważana za pioniera w różnych aspektach kreowania rozwoju. Wynika to m.in. z faktu, że jako pierwsza aglomeracja w Polsce w 2005 r. stworzyła wyspecjalizowaną instytucję – Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, której głównym zadaniem stało się przyciąganie inwestorów oraz wspieranie działalności biznesu. To właśnie dlatego swoje centra w stolicy Dolnego Śląska od wielu lat mają już m.in. Google, IBM, HP, Nokia Networks czy McKinsey&Company.

Warto jednak podkreślić, że w ciągu kilku ostatnich lat nastąpiła istotna korekta realizowanej dotychczas strategii rozwoju. Polegała ona na tym, że oprócz wspierania zagranicznych inwestorów coraz większą uwagę zaczęto zwracać na rodzime, wrocławskie firmy. Dzięki temu na bazie atutów tego regionu rozpoczął się niezwykle dynamiczny rozwój połączony z globalną ekspansją znanych polskich firm pochodzących z Wrocławia (m.in. AB, REC Global, Selena, Kruk, Hasco-Lek, Toya, Clarena, Hicron, Raw Plug czy Neurosoft). Zjawiska te sprawiły, że internacjonalizacja aglomeracji wrocławskiej następuje obecnie poprzez dwa zachodzące jednocześnie procesy: pozyskiwanie inwestorów zagranicznych oraz ekspansję wrocławskich firm za granicę. Po przeszło dekadzie intensywnych wysiłków na rzecz

rozwoju i wspierania biznesu na terenie aglomeracji wrocławskiej warto zadać sobie pytanie, jaki jest potencjał dalszego rozwoju realizowanej dotychczas koncepcji. W związku z tym warto zastanowić się, czy realizowana strategia rozwoju biznesu w regionie Wrocławia znajduje się jeszcze w fazie ciągłego, dynamicznego wzrostu, czy też może jej założenia i formuła uległy już wyczerpaniu. Wagę i znaczenie wskazanych dylematów potęgują dynamiczne zmiany warunków społeczno-gospodarczych, takich jak wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, znaczne wahania kursów walut, destabilizacja sytuacji politycznej na wschodzie Europy czy też drastyczne spadki cen na rynku surowców. Sprawiają one, że kontynuowanie dynamicznego rozwoju aglomeracji wrocławskiej staje się coraz trudniejsze i wymaga nieustannego monitorowania zjawisk, tendencji oraz trendów zachodzących w otoczeniu i wewnątrz aglomeracji. W tych burzliwych warunkach coraz większego znaczenia nabiera wiedza dotycząca źródeł obecnego i dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej, wynikających m.in. z czynników atrakcyjności regionu. Ich identyfikacja stanowi bowiem podstawę określania przyszłych fundamentów realizowanej strategii rozwoju. W tym zakresie literatura przedmiotu wykazuje luki poznawcze, a nieliczne dostępne opracowania naukowe najczęściej zagregowane są jedynie na poziomie województw i bazują na ogólnodostępnych danych statystyki publicznej. W praktyce dokuczliwy jest zatem brak bezpośrednich badań inwestorów, których opinie są szczególnie cenne w kontekście planowania dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej. Niepełna, fragmentaryczna wiedza i istniejące luki poznawcze stały się inspiracją i przyczyniły się do rozpoczęcia kompleksowych badań inwestorów w aglomeracji wrocławskiej i poszukiwania źródeł jej atrakcyjności inwestycyjnej.

Niniejszy artykuł jest efektem badań atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej prowadzonych w latach 2013-2015 w ramach Programu Wsparcia Partnerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki „Mozart”, realizowanego w partnerstwie z firmą doradcą JP Weber Sp. z o.o. oraz Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA. Celem artykułu jest ocena dotychczasowej strategii przyciągania inwestorów zagranicznych i wspierania rozwoju polskich firm działających na jej terenie oraz określenie przyszłych kierunków działań.

## **2. Atrakcyjność inwestycyjna i jej czynniki – aspekty teoretyczne**

Atrakcyjność inwestycyjna w ogromnym stopniu wpływa na skalę i dynamikę rozwoju lokalnego. Współcześnie bywa ona rozumiana jako zdolność do skłonienia inwestorów do realizacji inwestycji na danym terenie, atrakcyjnym ze względu na oferowanie najlepszych kombinacji korzyści inwestycyjnych względem innych, konkurencyjnych lokalizacji. Natomiast korzyści lokalizacyjne wynikają z różnych specyficznych cech obszaru, w którym prowadzona i rozwijana jest działalność inwestora. Najczęściej są to cechy unikalne i charakterystyczne tylko dla danego regionu [por. Raczyk i in. 2010, s. 6-13; Stawicka i in. 2010, s. 156; Godlewska-Majkowska (red.) 2012, s. 9-15]. Jeśli stanowią one przesłanki do podjęcia decyzji

o lokalizacji inwestycji i mają charakter mierzalny, to określane są mianem czynników lokalizacji. Jeśli natomiast nie mają charakteru mierzalnego, wówczas uważane są za uwarunkowania lokalizacji [Godlewska 2005]. Decydujący wpływ na atrakcyjność inwestycyjną mają zatem korzyści lokalizacyjne. Sprawiają one, że obszary oferujące lepszą, z punktu widzenia inwestora, kombinację warunków prowadzenia działalności gospodarczej zyskują przewagę nad pozostałymi obszarami branżowymi pod uwagę przy lokalizacji inwestycji [Faeth 2009, s. 165-96; Bitzenis, Zugic 2014, s. 1-24; Kinda 2010, s. 498-513]. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić trzy podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych regionu [Godlewska-Majkowska (red.), 2012, za: Garbarski i in. 2000, s. 116-133; Styś (red.) 1999, s. 136-151]:

- cenowa (kosztowa),
- jakościowa,
- informacyjna.

Pierwszy rodzaj przewagi konkurencyjnej regionu stanowi przewaga kosztowa. Najczęściej wynika ona z relatywnie niskich kosztów prowadzenia działalności gospodarczej na danym obszarze (na co wpływ mają m.in. stawki podatków lokalnych, dostępne ulgi, zwolnienia podatkowe, koszty pozyskania czynników produkcji, mediów, ceny nieruchomości czy też terenów inwestycyjnych).

Zwiększona atrakcyjność regionu może wynikać także z przewagi jakościowej. Powstaje ona, gdy stworzona została unikatowa, niemożliwa do skopiowania kombinacja cech miejsca inwestycji, oddziałująca na satysfakcję inwestora i mająca dla niego określoną wartość. W tym ujęciu podstawą oceny atrakcyjności terenu przez inwestora jest zatem szeroko rozumiana jakość unikatowego produktu terytorialnego.

Postępująca globalizacja sprawia, że w ostatnich latach coraz istotniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się informacja oraz wiedza. W tych warunkach źródłem sukcesu regionu może stać się dostarczenie inwestorowi użytecznych informacji (m.in. poprzez integrację informacji z różnych źródeł, zwiększenie przejrzystości rynków, ułatwienie dostępu do danych, informacji oraz analiz i prognoz stanowiących podstawę podejmowania decyzji inwestycyjnych). Przewaga informacyjna powstaje również, gdy dostępne informacje przyczyniają się do tworzenia pozytywnego wizerunku regionu jako atrakcyjnego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

Narastająca presja konkurencyjna sprawia, że aglomeracje, ze względu na siłę, skalę i zasięg swojego oddziaływania na otoczenie, powinny generować unikalne przewagi konkurencyjne, oparte na jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich trzech wskazanych czynników. Choć korzyści lokalizacyjne nie determinują wprost wielkości i zakresu nakładów inwestycyjnych, to w dużym stopniu określają jednak prawdopodobieństwo skłonienia inwestorów do lokowania inwestycji na danym terenie [Mironko 2014, s. 15-30; Meyer, Estrin 2011, s. 483-509; Slangen, Hennart 2007, s. 403-429; Barcley 2000, s. 29-49; Teixeira, Dias 2013, s. 79-93; Bevan, Estrin 2004, s. 777-787]. Dzieje się tak, mimo iż specyfika działalności gospodarczej sprawia, że preferencje co do czynników lokalizacyjnych nie są identyczne we wszystkich bran-

zach [Onaran, Stockhammer 2008, s. 66-72]. Istnieje jednak pewien zestaw uniwersalnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej, decydujących o ogólnym poziomie inwestycji i rozwoju społeczno-gospodarczego danego obszaru [Raczyk i in. 2010, s. 13-25]. Pamiętać należy, że choć nie wyczerpują one wszystkich elementów branych pod uwagę przez inwestorów przy lokalizacji inwestycji, to pozwalają jednak dosyć precyzyjnie określić atrakcyjność inwestycyjną regionów [por. Seric 2011, s. 77-80; Procher 2011, s. 295-305; Pelegrin, Bolance 2008, s. 505-518].

Najogólniej rzecz ujmując, niektóre regiony stają się atrakcyjnym miejscem do lokalizacji inwestycji oraz prowadzenia działalności gospodarczej ze względu na to, że pozwalają na zmniejszenie nakładów inwestycyjnych oraz bieżących kosztów, a jednocześnie ułatwiają maksymalizację zysków i ograniczają ryzyko niepowodzenia inwestycji [por. Geamanu 2015, s. 223-236; Szałucka 2015, s. 125-149; Bellak i in. 2008, s. 19-31; Ignacy, Kopyściański 2011, s. 15-36; Olejniczak 2015, s. 41-92].

### 3. Metodyka badania

Narzędzie pozyskania wiedzy o czynnikach atrakcyjności inwestycyjnej stanowił kwestionariusz ankietowy. Jego założenia i pytania dotyczące objętych badaniem zjawisk powstały na bazie synergii wiedzy naukowej dotyczącej teoretycznych aspektów atrakcyjności oraz wieloletnich doświadczeń zespołu doradców inwestycyjnych firmy JP Weber. Właściwe badania ankietowe poprzedzone pilotażem narzędzia badawczego zostały przeprowadzone w latach 2014-2015 na próbie ponad 100 inwestorów. Dzięki ścisłej współpracy z Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW) kwestionariusze ankietowe w językach polskim i angielskim zostały rozesłane na ponad 120 adresów mailowych. Grupę respondentów stanowiła cała populacja podmiotów inwestujących w aglomeracji wrocławskiej. W jej skład wchodziły zatem zarówno największe międzynarodowe korporacje, jak i polskie firmy, a także mniejsi inwestorzy z różnych krajów. Mimo dużej skali trudności prowadzonych badań, dzięki intensywnym wysiłkom partnerów projektu uzyskano 31 ankiet od inwestorów krajowych i zagranicznych (m.in. IBM, Ernst&Young, 3M, HP, Credit Suisse, Rec Global, McKinsey, Dongseo Display, LG Electronic, Siemens, Selena, Mondelez, Opera Software). Z tego względu są to największe przeprowadzone do tej pory badania dotyczące atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej.

Zgodnie z metodyką badań społecznych próbę badawczą (> 30) należy uznać za dużą, a uzyskaną zwrotność za wysoką i wystarczającą do opracowywania analiz i raportów [Babbie 2004, s. 288]. Ze względu na strategiczny charakter decyzji związanych z wyborem miejsca lokalizacji respondentami byli właściciele przedsiębiorstw bądź też najwyższa kadra kierownicza przedsiębiorstwa, rozumiana najczęściej jako prezes, członek zarządu, dyrektor bądź też dyrektor ds. strategii. Ze względu na specyfikę grupy docelowej i bardzo ograniczone możliwości czasowe respondentów zminimalizowano objętość ankiety i liczbę pytań, jednocześnie za-

chowując kompleksowość i użyteczność uzyskanych informacji. Kwestionariusz ankietowy zawierał 10 pytań w części metryczkowej, 22 stwierdzenia w części zasadniczej oraz 2 pytania otwarte. Respondenci na 5-stopniowej skali Likerta określali poziom zgodności własnych przekonań ze stwierdzeniami badawczymi zawartymi w ankiecie. Dotyczyła ona głównie czynników atrakcyjności inwestycyjnej, a także kluczowych przewag aglomeracji wrocławskiej.

#### 4. Wyniki badań i dyskusja

Ocena dotychczasowej strategii przeciągania inwestorów zagranicznych i wspierania rozwoju polskich firm w regionie Wrocławia oraz określenie przyszłych kierunków działań zostanie dokonana w oparciu o pogłębione badania czynników atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. W tym celu skonfrontowane zostało znaczenie przypisywane czynnikom atrakcyjności inwestycyjnej przez ankietowanych inwestorów z wyrażanym przez nich zadowoleniem z obecnego stanu poszczególnych czynników. Obliczona różnica między wskazanymi wartościami pozwoli na określenie luk w wybranych obszarach atrakcyjności inwestycyjnej oraz ocenę adekwatności założeń dotychczas realizowanej strategii promocji i rozwoju biznesu na terenie aglomeracji wrocławskiej. Za pozytywne zjawisko należy uznać fakt, gdy zadowolenie inwestorów ze stanu czynnika przekracza znaczenie, jakie ma dla nich dany czynnik atrakcyjności inwestycyjnej. Natomiast z niekorzystną sytuacją mamy do czynienia w przeciwnym wypadku, tzn. gdy znaczenie danego czynnika dla lokalizacji inwestycji nie znajduje odzwierciedlenia w zadowoleniu inwestorów z jego obecnego poziomu. Mając to na uwadze, warto przyjrzeć się bliżej 8 najważniejszym czynnikom, które stanowią fundamenty atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej (tab. 1).

**Tabela 1.** Najważniejsze czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. Ocena znaczenia czynnika i zadowolenia z jego obecnego poziomu

Lp.	Czynnik atrakcyjności	Średnia ocena znaczenia	Średnia ocena zadowolenia	Różnica
1	Wielkość i jakość zasobów pracy: kadra inżynierska	4,52	3,83	<b>-0,69</b>
2	Znajomość języków obcych przez mieszkańców/pracowników	4,38	3,79	<b>-0,59</b>
3	Poziom bezpieczeństwa powszechnego	4,06	4,13	<b>0,07</b>
4	Wielkość i jakość zasobów pracy: kadra menedżerska	4,03	3,77	<b>-0,26</b>
5	Koszty pracy: kadra inżynierska	4,00	3,37	<b>-0,63</b>
6	Dostępność transportowa	3,96	3,38	<b>-0,58</b>
7	Dostępność infrastruktury technicznej i koszty mediów	3,94	3,68	<b>-0,26</b>
8	Aktywność aglomeracji wrocławskiej wobec inwestorów	3,84	3,53	<b>-0,31</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Przeprowadzone badania potwierdzają, że dla inwestorów zdecydowanie najważniejszy czynnik przy lokowaniu inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej stanowi wielkość i jakość zasobów pracy, w szczególności kadry inżynierskiej. Średnia ocena ważności tego czynnika wynosi aż 4,52 (w skali 1-5). Zdaniem inwestorów, to właśnie kadra inżynierska stanowi fundament sukcesu w prowadzeniu działalności inwestycyjnej na terenie aglomeracji wrocławskiej. Warto natomiast zwrócić uwagę, że średnia ocena zadowolenia z tego czynnika to jedynie 3,83. Oznacza to, że znaczenie tego czynnika nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w zadowoleniu z jego obecnego poziomu. Różnica ta w tym przypadku wynosi  $-0,69$  i jest to największa wartość wśród wszystkich 18 czynników atrakcyjności inwestycyjnej analizowanych w badaniu.

Zdaniem inwestorów bardzo duże znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej ma także znajomość języków obcych wśród mieszkańców i pracowników. Również w tym przypadku średnia ocena znaczenia czynnika jest bardzo wysoka i wynosi 4,38. Wysoka ranga tego czynnika nie powinna dziwić, gdyż w warunkach zaawansowanej i postępującej globalizacji społeczno-gospodarczej badane firmy traktują go jako podstawowy wymóg umożliwiający prowadzenie działalności gospodarczej we wszystkich sektorach gospodarki. Średnia ocena zadowolenia z obecnego stanu znajomości języków obcych wynosi 3,79. A więc także w tym przypadku zadowolenie inwestorów jest istotnie niższe od znaczenia, jakie ma dla nich ten czynnik. Zastanawiający jest fakt, że różnica ta jest bardzo wyraźna i wynosi  $-0,59$ . Pogłębiona analiza uwag inwestorów wskazuje jednak, że fakt ten może zostać odczytany jako wyraz oczekiwań inwestorów co do znajomości także innych języków obcych niż standardowo wymagany angielski.

Na tym tle pewnego rodzaju zaskoczenie stanowi wysoka ranga poziomu bezpieczeństwa powszechnego, które zostało określone jako trzeci pod względem ważności czynnik determinujący atrakcyjność inwestycyjną. Respondenci określili średnią ocenę znaczenia tego czynnika na poziomie 4,06. Badania potwierdzają zatem, że dla inwestorów cenna jest szeroko rozumiana przewidywalność otoczenia. Współcześnie dotyczy ona nie tylko *stricte* warunków prowadzenia działalności gospodarczej, ale także poczucia bezpieczeństwa niezbędnego w ramach życia i spędzania czasu wolnego. W tym przypadku ocena zadowolenia z obecnego stanu czynnika niemal idealnie pokrywa się z oceną jego znaczenia – różnica wynosi zaledwie 0,07. Warto podkreślić, że to jedyny przypadek, w którym zadowolenie inwestorów z obecnego stanu czynnika atrakcyjności inwestycyjnej przewyższa jego znaczenie dla lokalizacji inwestycji.

Kolejny, czwarty co do ważności czynnik determinujący atrakcyjność inwestycyjną regionu to wielkość i jakość zasobów kadr menedżerskich. Badania potwierdzają wysoką rangę tego czynnika, gdyż jego znaczenie zostało ocenione na 4,03. Wynika to głównie z faktu, że wraz z zespołem własnych menedżerów inwestora stanowią one niezbędny element prowadzenia działalności gospodarczej poza siedzibą lub poza rodzimym krajem inwestora. Warto podkreślić, że także w tym przypadku zadowolenie inwestorów z obecnego stanu wielkości oraz jakości kadr mene-

dżerskich wynosi 3,77 i jest zauważalnie niższe od rangi czynnika. Różnica między nimi nie jest jednak zbyt wysoka i wynosi  $-0,26$ .

Ankietowani inwestorzy wskazują, że kolejnym znaczącym fundamentem wpływającym na atrakcyjność inwestycyjną aglomeracji wrocławskiej są koszty pracy kadry inżynierskiej (średnia 4,00). Interpretacja tego wyniku nie nastęrcza zbyt wielu problemów. Logicznego wytłumaczenia w tym zakresie dostarcza pogłębiona analiza odpowiedzi respondentów. Potwierdza ona, że choć dla inwestorów w pierwszym rzędzie liczy się przede wszystkim wielkość i jakość zasobów kadry inżynierskiej, to ze względu na ciągle rosnącą presję kosztową i walkę konkurencyjną nie mogą oni abstrahować od bezpośrednich i pośrednich kosztów jej zatrudnienia w danym regionie bądź też kraju. Co istotne, średnia ocena zadowolenia z obecnego poziomu kosztów pracy kadry inżynierskiej była wyraźnie niższa od rangi tego czynnika i wyniosła 3,37. W tym przypadku różnica między tymi wartościami była bardzo wyraźna i wyniosła  $-0,63$ . Tym samym była to druga pod względem wielkości różnica na niekorzyść zadowolenia z danego czynnika. Co ciekawe, największą wartość ( $-0,69$ ) osiągnęła ona w przypadku innego czynnika związanego z kadrą inżynierską, a mianowicie wielkości i jakości zasobów kadry inżynierskiej.

Oprócz wskazanych czynników, inwestorzy określili także kolejne, nieco mniej istotne atuty konstytuujące atrakcyjność inwestycyjną regionu. Respondenci potwierdzają, że do tego rodzaju czynników należy dostępność transportowa (średnie znaczenie 3,96). W przypadku tego czynnika zadowolenie z jego obecnego stanu jest jednak wyraźnie niższe i wynosi 3,38. Aby właściwie zdiagnozować przyczyny takiego stanu rzeczy, niezbędne staje się wyjaśnienie, jak ankietowani rozumieją znaczenie tego czynnika. Pogłębiona analiza odpowiedzi respondentów dowodzi, że współcześnie inwestorzy w coraz mniejszym stopniu utożsamiają dostępność transportową z tradycyjnym ujęciem tego pojęcia, tzn. z dogodną lokalizacją czy też korzystnym położeniem aglomeracji wrocławskiej w pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych bądź też dostępnością autostrad, linii kolejowych czy terminali logistycznych. Wymienione uwarunkowania, ze względu na wysokie tempo nadrabiania przez Polskę zaległości infrastrukturalnych, coraz częściej zaczynają być uważane za pewnego rodzaju powszechnie obowiązujący standard. Komentarze ankietowanych inwestorów potwierdzają, że ze względu na spełnianie tych podstawowych wymagań przez region Wrocławia obecnie w ramach dostępności transportowej coraz częściej zwracają oni uwagę na skomunikowanie, standard sieci transportowej i jakość transportu publicznego już w obrębie samej aglomeracji wrocławskiej. Wyjaśnia to przyczyny, dla których ocena zadowolenia z tego czynnika jest wyraźnie niższa od jego znaczenia, a różnica w tym zakresie wynosi  $-0,58$ .

Nie ulega wątpliwości, że we współczesnej gospodarce prowadzenie wyspecjalizowanej działalności produkcyjnej bądź usługowej na terenie innego kraju, poza siedzibą firmy, wymaga korzystania z różnego rodzaju zaplecza infrastrukturalnego i ponoszenia związanych z tym kosztów. Nie powinien więc dziwić fakt, że nieco dalszym w kolejności, ale wciąż istotnym czynnikiem atrakcyjności inwestycyjnej



aglomeracji wrocławskiej jest dostępność szeroko rozumianej infrastruktury technicznej oraz powiązane z nimi koszty mediów. Średnia ocena znaczenia tego czynnika wynosiła 3,94, natomiast zadowolenie z obecnego stanu dostępności infrastruktury i kosztów mediów było niższe, 3,68. Różnica wyniosła zatem  $-0,26$ . Warto zaznaczyć, że w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych znaczenie tego czynnika jest zdecydowanie większe niż w odniesieniu do firm usługowych.

Badania wskazują, że oprócz tzw. twardych czynników lokalizacyjnych w procesie lokalizacji inwestycji istotne znacznie odgrywają także tzw. czynniki miękkie. Potwierdzeniem tego faktu jest wysoka ocena znaczenia aktywności aglomeracji wrocławskiej względem inwestorów (średnia 3,84). Ocena ta była nieco wyższa niż zadowolenie z obecnego stanu czynnika, które wynosiło 3,53. Różnica między nimi to zatem  $-0,31$ . Częściowym wytłumaczeniem tego faktu jest intensyfikacja presji konkurencyjnej i wzrost konkurencji między różnymi lokalizacjami. Warto bowiem zauważyć, że w ostatnim dziesięcioleciu wymagania inwestorów w tym zakresie systematycznie rosły. O ile początkowo dla pozyskiwania nowych inwestorów wystarczające były działania promocyjne i informacyjne, o tyle obecnie oczekują oni kompleksowego, nieustannego wsparcia władz i instytucji samorządowych nie tylko na etapie planowania i realizacji inwestycji, ale także po jej uruchomieniu. Na terenie aglomeracji wrocławskiej działania takie od 2005 r. realizuje Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. O zakresie i tempie zachodzących w tym zakresie zmian świadczy fakt, że organizacja ta przez kilka lat była swoistym pionierem, natomiast obecnie wyspecjalizowane agencje tego typu posiadają już wszystkie czołowe aglomeracje w Polsce. W obecnych warunkach dla skutecznego przyciągania nowych inwestorów niezbędne jest stałe podwyższanie standardów ich obsługi. W tym celu aglomeracja wrocławska podejmuje różnego rodzaju innowacyjne działania. Jednym z najważniejszych projektów służących uzyskaniu przewagi konkurencyjnej względem innych lokalizacji jest wielojęzyczny portal *Invest in Wrocław* [[www.invest-in-wroclaw.pl](http://www.invest-in-wroclaw.pl)]. Wyznacza on nowe, wyższe standardy obsługi inwestorów m.in. poprzez: integrację informacji z wielu różnych źródeł, dostęp do kompleksowych baz danych dostawców i poddostawców, a także do bezpłatnych kompleksowych analiz sektorowych [[www.invest-in-wroclaw.pl/sektory](http://www.invest-in-wroclaw.pl/sektory)] wiodących branż aglomeracji wrocławskiej i wielu innych informacji niezbędnych na każdym etapie planowania i realizowania inwestycji.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzone badania umożliwiły ocenę dotychczasowej strategii przyciągania inwestorów przez aglomerację wrocławską oraz określenie przyszłych kierunków działań. W tym celu zidentyfikowane zostały czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej, stanowiące źródła jej sukcesu. Ocena znaczenia danego czynnika atrakcyjności została skonfrontowana z oceną zadowolenia z obecnego stanu poszczególnych czynników. Mając to na uwadze, warto podkreślić, że spośród

8 najważniejszych czynników stanowiących fundamenty atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej aż w 7 przypadkach znaczenie czynnika lokalizacji nie znajduje potwierdzenia w zadowoleniu z jego obecnego stanu. Jedyne wyjątkiem w tym zakresie stanowi poziom bezpieczeństwa powszechnego. Natomiast w odniesieniu do pozostałych czynników różnica wynosi od  $-0,26$  do  $-0,69$  na niekorzyść zadowolenia z obecnego stanu czynnika. Zastanawiający wydaje się fakt, że największe niekorzystne różnice ( $-0,69$  i  $-0,63$ ) zostały osiągnięte w przypadku czynników związanych z kadrą inżynierską. Warto podkreślić, że stanowią one dwa z pięciu najważniejszych czynników decydujących o sukcesie aglomeracji wrocławskiej. Niestabilna wydaje się zatem podstawa dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej.

Na podstawie wyników badań oraz uwag zgłaszanych przez inwestorów w ankietach wyciągnąć można następujące wnioski:

- dotychczas realizowana strategia rozwoju oparta na przyciąganiu jak największej liczby kolejnych inwestorów i wspieraniu rozwoju krajowych potentatów powoli, ale systematycznie dociera do granic swojego potencjału i zaczyna blokować możliwości dalszego rozwoju;
- inwestorzy coraz częściej zwracają uwagę na pojawiające się niekorzystne efekty realizacji dotychczasowej koncepcji rozwoju;
- do najczęściej wymienianych problemów w tym zakresie należą: deficyt i trudności w pozyskaniu odpowiedniej liczby oraz jakości kadry pracowniczej, eskalacja oczekiwań płacowych, szczególnie w przypadku zawodów związanych z IT oraz inżynierów, duża fluktuacja kadr wynikająca z rywalizacji o istniejących na rynku specjalistów przez konkurujące z sobą koncerny, zwłaszcza prowadzące bardzo zbliżony zakres działalności, jak np. szwajcarskie banki Credit Suisse i UBS.

Choć intensywne wysiłki ostatniej dekady ukierunkowane na wspieranie rodzimego biznesu i przyciąganie zagranicznych inwestorów zasługują na bardzo wysoką ocenę, gdyż Wrocław często przedstawiany jest jako przykład ogromnego sukcesu, to warto mieć na uwadze pewne ograniczenia realizowanej koncepcji rozwoju. Ze względu na powolne wyczerpywanie się kluczowych zasobów i stopniową dezaktualizację założeń realizowanej strategii należy również pokusić się o określenie przyszłych kierunków rozwoju i działań aglomeracji wrocławskiej wobec inwestorów. Trwałe nawarstwianie się niekorzystnych efektów rozwoju spowoduje bowiem poszukiwania alternatywnych krajowych (m.in. Warszawa) i zagranicznych lokalizacji (Grecja, Hiszpania, Portugalia) przez inwestorów już obecnych na terenie aglomeracji wrocławskiej.

W związku z tym dla dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej kluczowe znaczenie będą miały następujące kierunki działań:

- wysoce selektywny i niezwykle staranny dobór nowych inwestorów, którzy zamierzają rozpocząć działalność w regionie Wrocławia;
- kompleksowa analiza powiązań między wiodącymi sektorami aglomeracji wrocławskiej oraz obecnymi i nowymi inwestorami, którzy w przyszłości mają zostać ściągnięci w region Wrocławia;

- przyciąganie nie tylko inwestorów, ale także kapitału ludzkiego niezbędnego dla dalszego rozwoju;
- systematyczny monitoring rynku pracy, nieustanny benchmarking i analiza porównawcza kluczowych parametrów rozwojowych aglomeracji wrocławskiej oraz jej największych konkurentów w kraju (m.in. aglomeracja śląska, poznańska, Trójmiasto) i za granicą (m.in. Praga, Drezno);
- przyciąganie młodych ludzi na teren aglomeracji wrocławskiej;
- profilowanie kształcenia, m.in. poprzez rozwój współpracy biznesu z uczelniami wyższymi;
- intensyfikacja zachęt i wsparcia do podejmowania studiów na kierunkach technicznych;
- ułatwienia w zakresie ściągania specjalistów z innych miast na terenie Polski;
- ułatwienia w zakresie ściągania specjalistów z zagranicy, szczególnie z Europy Wschodniej.

Analizując przedstawione wnioski i prawidłowości empiryczne, warto zwrócić uwagę na nieuniknione ograniczenia badawcze wynikające z charakteru prowadzonych badań. Mimo że udzielone odpowiedzi odzwierciedlały poglądy i opinie respondentów, to ze względu na nieformalny i poufny charakter decyzji lokalizacyjnych podejmowanych na najwyższym szczeblu niemożliwa była ich weryfikacja w oparciu o materiały źródłowe badanych firm. Źródłem kolejnego ograniczenia badawczego jest fakt, że w każdym badaniu ankietowym nie sposób uniknąć pewnej dozy subiektywizmu, związanego m.in. z interpretacją i rozumieniem stwierdzeń badawczych. Warto jednak mieć na uwadze, że te nieuchronne ograniczenia nie przekreślają sensu przeprowadzonych badań i zidentyfikowanych empirycznie prawidłowości. Badania miały pionierski charakter, umożliwiły uzyskanie cennej wiedzy, która powinna zostać wykorzystana do tworzenia fundamentów dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej. W ramach kolejnych badań interesujące wydaje się poszukiwanie odpowiedzi, na ile uniwersalne są zidentyfikowane prawidłowości, a na ile zależą one od wielkości i rodzaju (usługowe, produkcyjne, dystrybucyjne) przedsiębiorstwa, stopnia jego specjalizacji bądź też specyficznych uwarunkowań sektora, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza.

## Literatura

- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barclay R., 2000, *The location of foreign direct investment*, Foreign Direct Investment in Emerging Economies.
- Bellak C., Leibrecht M., Riedl A., 2008, *Labour costs and FDI flows into Central and Eastern European Countries: A survey of the literature and empirical evidence*, Structural Change & Economic Dynamics, vol. 19, no. 1.
- Bevan A., Estrin S., 2004, *The determinants of foreign direct investment into European transition economies*, Journal of Comparative Economics, no. 32.

- Bitzenis A., Zugic V., 2014, *FDI Motives in the Serbian Manufacturing Sector*, Journal of East-West Business, no. 20.
- Blonigen B.A., 2005, *A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants*, Atlantic Economic Journal, no. 33.
- Faeth I., 2009, *Determinants of Foreign Direct Investment: A Tale of Nine Theoretical Models*, Journal of Economic Surveys, no. 23 (1).
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000.
- Geamanu M., 2015, *Analysis of the evolution of foreign direct investment in the European Union, amid the global economic crisis*, Theoretical and Applied Economics, vol. XXII, no. 2 (603).
- Godlewska H., 2005, *Lokalizacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa.
- Godlewska-Majkowska H. (red.), 2012, *Atrakcyjność inwestycyjna jako źródło przedsiębiorczych przewag konkurencyjnych*, Oficyna SGH w Warszawie.
- Gorynia M., Nowak J., Wolniak R., 2007, *Poland and Its Investment Development Path*, Eastern European Economics, vol. 45, no. 2, March–April.
- Ignacy J., Kopyściański T., 2011, *Selection criteria of strategic goals for local government*, Argumenta Oeconomica, no.2 (27).
- Kinda T., 2010, *Investment Climate and FDI in Developing Countries: Firm-Level Evidence*, World Development, no. 38 (4).
- Meyer K., Estrin S., 2011, *Brownfield Acquisitions: A Reconceptualization and Extension*, Management International Review, no. 51.
- Mironko A., 2014, *Determinants of FDI flows within emerging economies*, Studies in Economic Transition, Palgrave Macmillan.
- Olejniczak J., 2015, *Instrumenty podatkowe polityki fiskalnej*, [w:] Patrzalek L. (red.), *Polityka fiskalna w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Onaran O., Stockhammer E., 2008, *The effect of FDI and foreign trade on wages in the Central and Eastern European Countries in the post-transition era: A sectoral analysis for the manufacturing industry*, Structural Change & Economic Dynamics, vol. 19, no. 1.
- Pelegrin A., Bolance C., 2008, *Regional foreign direct investment in manufacturing. Do agglomeration economies matter?*, Regional Studies, vol. 42 (4).
- Procher V., 2011, *Agglomeration effects and the location of FDI: evidence from French first-time movers*, Annals of Regional Science, vol. 46, no. 2.
- Raczyk A., Dołzbłasz S., Leśniak-Johann M., 2010, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej regionu w świetle współczesnych trendów*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Seric A., 2010, *Determinants of FDI location in Central and Eastern Europe (CEE)*, OECD Journal: General Papers, vol. 2, OECD 2011.
- Slangen A.H., Hennart J.F., 2007, *Greenfield or Acquisition Entry: A Review of the Empirical Foreign Establishment Mode Literature*, Journal of International Management, no. 13 (4).
- Stawicka M., Kwieciński L., Wróblewski M., 2010, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej regionu w świetle współczesnych trendów*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Stys A. (red.), 1999, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Szałucka M., 2015, *Does Location Really Matter? The Influence of FDI Location on Enterprise Competitiveness: The Evidence from Polish Enterprises*, Managing Global Transitions, no. 13 (2).
- Teixeira A., Dias M., 2013, *The importance of geopolitics in firms' international location decisions: The Polish case*, Communist and Post-Communist Studies, no. 46.
- [www.invest-in-wroclaw.pl](http://www.invest-in-wroclaw.pl) (6.06.2016).
- [www.invest-in-wroclaw.pl/sektory](http://www.invest-in-wroclaw.pl/sektory) (2.05.2016).