

HANNA GODLEWSKA-MAJKOWSKA

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, Polska • Warsaw School of Economics, Poland

## Powiązania strukturalne a podejmowanie decyzji lokalizacyjnych w małych przedsiębiorstwach

### Structural Links and Making Location Decisions in Small Enterprises

**Streszczenie:** W odniesieniu do lokalizacji małych przedsiębiorstw zwykle wskazuje się na duże znaczenie czynników behawioralnych w procesie jej wyboru, w mniejszym stopniu zwraca się zaś uwagę na czynniki strukturalne. W warunkach gospodarki globalnej pojawiły się nowe zjawiska determinujące rozmieszczenie sektora małych przedsiębiorstw. Postęp techniczny zmienia oblicze sektora i jego otoczenia znacznie szybciej, niż to odbywało się w przeszłości. Dlatego celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli czynnika strukturalnego w podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych w małych firmach na tle cyklu życia przedsiębiorstw oraz nowych trendów zauważanych w praktyce gospodarczej. W artykule zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa, metodę studiów przypadku w oparciu o pogłębione wywiady kwestionariuszowe i wizyty studyjne w parkach naukowo-technologicznych w Gdańsku, Puławach, Rzeszowie, Elku i Kielcach oraz wyniki badań atrakcyjności inwestycyjnej regionów wykonanych w ramach realizacji badań statutowych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Do nowo zaobserwowanych zjawisk wpływających na lokalizację małych przedsiębiorstw należy zaliczyć:

- efekt indukowanej przedsiębiorczości w nowych przestrzeniach produkcyjno-usługowych, stworzonych w miejscach o wyższym standardzie infrastrukturalnym,
- pobudzanie przedsiębiorczości w strefach uprzywilejowania ekonomicznego,
- outsourcing i offshoring innych przedsiębiorstw w fazie rozwoju,
- odnowę strategiczną przedsiębiorstw w fazie schyłkowej,
- efekt rozpadu przedsiębiorstw w fazie schyłkowej.

**Abstract:** Structural considerations are important in the process of making location decisions. For small businesses it usually points to the importance of behavioral factors in choosing the location and their complementary functions in relation to large enterprises. In the global economy, there were new phenomena determining the distribution of the small and medium enterprises. Technological progress has been changing the face of the sector and its environment much faster than what was done in the past. Therefore, the aim of this study is to identify the role of the structural factor in making location decisions by small businesses against the Enterprise Life Cycle and new trends in practice. The article uses critical analysis of the literature, the method of case studies based on interviews and questionnaire studies, visits in technology and science parks in Gdansk, Puławy, Rzeszow, Elk and Kielce. The study

is also based on the results of the investment attractiveness of regions carried out in the framework of the research provided in 2013-2015 by Warsaw School of Economics. The newly observed phenomena affecting the locations of small businesses include:

- the effect of induced business in new areas of production and service, created in a higher standard infrastructure,
- development of entrepreneurship in areas of economic privilege,
- outsourcing and offshoring of other enterprises in the development phase,
- strategic renewal of enterprises at the end stage,
- the effect of decay enterprises at the end stage.

**Słowa kluczowe:** decyzja lokalizacyjna; lokalizacja; małe przedsiębiorstwo; struktura

**Keywords:** location; location decision; small enterprise; structure

**Otrzymano:** 31 grudnia 2015

**Received:** 31 December 2015

**Zaakceptowano:** 25 marca 2016

**Accepted:** 25 March 2016

**Sugerowana cytacja / Suggested citation:**

Godlewska-Majkowska, H. (2016). Powiązania strukturalne a podejmowanie decyzji lokalizacyjnych w małych przedsiębiorstwach. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 30(1), 47–61.

## WSTĘP

Małe przedsiębiorstwa są ważnymi interesariuszami stabilizującymi rynki lokalne i regionalne. Dlatego ich decyzje lokalizacyjne mają duży wpływ na bezpieczeństwo ekonomiczne nie tylko ich partnerów strategicznych (biznesowych), ale i społeczności regionalnych i lokalnych. To małe firmy są predestynowane do uzyskiwania korzyści z różnorodności. Lepiej reagują na zmiany na rynku oraz szybciej wprowadzają innowacje. Jest to szczególnie widoczne w sektorach wysokich technologii. Stanowią zatem ważny element lokalnych i regionalnych struktur przestrzennych. Na ich decyzje lokalizacyjne powinny więc w dużym stopniu wpływać ogólne warunki rozwoju przedsiębiorczości w danym regionie lub rejonie, a także zmiany strukturalne średnich i dużych przedsiębiorstw.

W literaturze zwraca się uwagę na duże znaczenie czynników subiektywnych w wyborze lokalizacji czy wręcz brak prowadzenia analizy lokalizacyjnej przez małego przedsiębiorcę lub osobę rozpatrującą założenie firmy, niezależnie od wyboru formy organizacyjno-prawnej (Pred, 1967; Pred, 1969; Schmenner, 1982; Maier, Tödtling, 2006). Istotne znaczenie ma subiektywne ocenianie walorów lokalizacyjnych miejsca znanego z autopsji. Można je wytłumaczyć heurystykami dostępności, reprezentatywności i zakotwiczenia (Mechło, 2014). Heurystyka dostępności wskazuje na fakt, że ludzie są skłonni do oceny konkretnej informacji na podstawie pierwszego skojarzenia, co jest wywołane dostępnością tej informacji w ich pamięci. Reprezentatywność oznacza, że jeżeli dany obiekt ma cechy podobne do tych, które uważane są przez daną osobę za reprezentatywne dla niego, wówczas należy do danej grupy obiektów. Zakotwiczenie polega zaś na przyjęciu pewnej wyjściowej wartości, a następnie

odnoszeniu się do niej, przez co rzeczywisty wynik może być niezgodny. Dostępność, reprezentatywność i zakotwiczenie wyjaśniają zatem źródła subiektywizmu percepcji przestrzeni, a także przypisywania zawyżonych wartości miejscom pochodzenia lub zamieszkania. Przy wyborze lokalizacji małego przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma również przenikanie się życia rodzinnego i zawodowego, a także zadowolenie się lokalizacją dopuszczalną, co nie wyzwała postaw zmierzających do naśladownictwa cudzych decyzji lokalizacyjnych (efekt naśladownictwa) (Szymańska, Płaziak, 2014).

W podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych istotne znaczenie mają uwarunkowania strukturalne, przy czym strukturę definiuje się jako stosunki zachodzące pomiędzy częściami zorganizowanej całości przedsiębiorstwa (Hatch, 2002: 167). Czasem też traktuje się strukturę trochę szerzej, jako „rozmszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami organizacji, bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy” (Rutka, 2002: 183). Struktura może charakteryzować się uporządkowaniem, np. linearnym, hierarchicznym. Powiązania z otoczeniem zewnętrznym mogą czynić strukturę otwartą i dynamiczną, stosownie do pojawiających się lub zanikających połączeń obiektu z innymi elementami przestrzeni.

W odniesieniu do małych przedsiębiorstw wątek strukturalny w teorii lokalizacji jest zwykle uwzględniany w ujęciu historycznym, nawiązując do podziału na przemysł kluczowy i terenowy. Małe firmy tworzyły sieć uzupełniającą w stosunku do dużych przedsiębiorstw, dzięki czemu mogły stanowić czynnik uelastyczenia struktury przestrzennej branż/sektorów (Fierla, 1987; Strykiewicz, 1988; Piekarszewska, 2000). Zjawisko to znane jest zarówno w krajach postkomunistycznych, gdzie istniał podział na tzw. przemysł kluczowy i przemysł terenowy, jak i w krajach nowo uprzemysławianych.

W literaturze przedmiotu pojawiły się też opisy mechanizmów lokalizacji małych firm powstałych na bazie majątku trwałego pochodzącego z rozpadu nierentownych dużych przedsiębiorstw (Fierla, 1994; Fierla, 1996; Godlewska, 2001), a także tworzonych w wyniku inkubacji, zwłaszcza na obszarach poddawanych restrukturyzacji i rewitalizacji (Lagendijk, van der Knaap, 1992; Strykiewicz, 2010; Godlewska, 2005).

Dostrzegane są zwykle charakterystyczne różnice pomiędzy podejściem do lokalizacji przedsiębiorstwa zależnie od jego wielkości. Małe firmy podejmują decyzje lokalizacyjne z krótkiej perspektywy czasowej, podczas gdy dla dużych organizacji są to decyzje strategiczne, obejmujące długi horyzont czasowy. Czynniki twarde lokalizacji decydują głównie o umiejscowieniu małych firm, podczas gdy zarówno twarde, jak i miękkie czynniki są brane pod uwagę w procesie wyboru lokalizacji dużego przedsiębiorstwa (Van Noort, Reijmer, 1999: 29).

W warunkach gospodarki globalnej pojawiły się nowe zjawiska determinujące rozmieszczenie sektora małych przedsiębiorstw, a postęp techniczny zmienia oblicze sektora i jego otoczenia znacznie szybciej, niż to odbywało się w przeszłości.

Dlatego celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli czynnika strukturalnego w podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych w małych przedsiębiorstwach na tle dorobku teoretycznego oraz nowych trendów zauważanych w praktyce gospodarczej. Szczególna uwaga zostanie położona na wyjaśnienie związku decyzji lokalizacyjnych małych firm z cyklem

życia przedsiębiorstw. Wynika to z podjęcia próby dowiedzenia tezy, że mechanizmy lokalizacji małych firm przebiegają w odmienny sposób w poszczególnych fazach cyklu życia przedsiębiorstw. Na potrzeby analizy przyjęto założenie, że na początku swego istnienia opisane w modelu przedsiębiorstwo jest całkowicie niezależne organizacyjnie i własnościowo od innych podmiotów gospodarczych.

W artykule zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa, metodę studiów przypadku w oparciu o pogłębione wywiady kwestionariuszowe i wizyty studyjne w parkach naukowo-technologicznych w Bydgoszczy, Gdańsku, Puławach, Rzeszowie, Ełku i Kielcach oraz wyniki badań atrakcyjności inwestycyjnej regionów wykonanych w ramach realizacji badań statutowych pt. *Przedsiębiorstwo w rozwoju regionów gospodarczych – aspekty ekonomiczne i społeczne. Polska na tle Europy i świata*, pod kierunkiem H. Godlewskiej-Majkowskiej, prowadzonych w latach 2013–2015 w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

## UJĘCIE STRUKTURALNE W TEORII LOKALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Znaczenie powiązań strukturalnych jest dostrzegane w teorii lokalizacji przedsiębiorstw. Nurt ten jest nazywany nurtem strukturalnym. Kładzie się w nim nacisk na wzrost sprawności funkcjonowania danej instytucji, firm innego podmiotu gospodarczego poprzez zarządzanie właściwościami organizacyjnymi oraz zachowaniami społecznymi dokonującymi się w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Nurt strukturalny w teorii lokalizacji jest obecny w kilku ujęciach. Pierwsze z nich przedstawia korzyści zewnętrzne lokalizacji, wynikające ze wspólnego umiejscowienia przedsiębiorstw zintegrowanych poziomo lub pionowo. W tym ujęciu, zapoczątkowanym w pracach A. Webera, E. Hoovera i innych geografów reprezentujących klasyczny nurt w geografii przemysłu, akcentowane są kwestie współpracy w zakresie współdzielenia nakładów inwestycyjnych i amortyzacji oraz remontów wspólnie użytkowanej infrastruktury.

Korzyści aglomeracyjne są też widoczne w koncepcjach podnoszących kwestię pozytywnych efektów współpracy przedsiębiorstw tworzących koncentracje przestrzenne. Do tego nurtu można przypisać teorię dystryktu przemysłowego A. Marshalla, rozwijaną później jako koncepcję gron przez M. Portera.

Drugie ujęcie wskazuje na konieczność integrowania przemysłu w skali regionów, gdzie poprzez modele *input – output* można optymalizować gospodarkę regionalną (przedstawicielem tego nurtu jest W. Isard). Podejście to było rozwijane w pracach A.J. Scotta i R. Walkera w latach osiemdziesiątych XX wieku. Problematyka powiązań zewnętrznych i korzyści aglomeracyjnych była od dawna wyraźnie dostrzegana w geografii ekonomicznej. Pod koniec XX wieku zaczęła rozwijać się tzw. geografia przedsiębiorstw, gdyż procesy globalizacyjne zmieniły frmy bezpowrotnie. Pojawiły się wielkie globalne organizacje charakteryzujące się bardzo skomplikowaną strukturą przestrzenną, wchodzące w interakcje z coraz bardziej rozbudowaną siecią podporządkowanych im jednostek.

Nurt ten opiera się na założeniach, że brak jest wolności pojedynczych firm, a państwo wykazuje się słabością. Polityka państwa ogranicza się do tworzenia ogólnych warunków

prowadzenia działalności gospodarczej. W takiej sytuacji decydujące znaczenie mają powiązania sieciowe kreowane przez dużych graczy, szczególnie firmy globalne, korporacje transnarodowe i duże organizacje krajowe. Przedsiębiorstwa te tworzą gospodarke sieciową, w której współlistnieją powiązania globalne, krajowe, regionalne i lokalne. Dlatego duże znaczenie dla decyzji lokalizacyjnych ma przestrzenny podział pracy w tego typu firmach. Przedsiębiorstwa te „produkują przestrzeń”, a strategie ich rozwoju wytyczają ekspansję terytorialną i rozprzestrzenianie się gospodarki sieciowej.

Wyżej opisana tendencja znalazła odzwierciedlenie w rozwoju teorii sieci terytorialnych. Zgodnie z ogólną definicją pojęcie sieci opisuje proces, w którym dwóch lub więcej uczestników albo grup uczestników współpracuje ze sobą, dążąc do osiągnięcia wspólnego celu i mając tę samą wizję. Proces ten nie opiera się na formalnym kontrakcie, ale na zaufaniu, partnerstwie i przekonaniu, że zainteresowane osoby będą mogły osiągnąć korzyści z tytułu współpracy (Sprengrer, 2001).

Rośnie znaczenie powiązań kooperacyjnych pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami z uwagi na większe możliwości negocjacji z innymi uczestnikami rynku. Chęć integracji w celu uzyskania dodatkowych atutów, choćby w postaci niższych kosztów transakcyjnych, powoduje, że popularne stają się lokalizacje w skupiskach współpracujących ze sobą małych i średnich firm. Zjawisko to po raz pierwszy opisał Marshall w postaci dystryktu przemysłowego. Na tej bazie M. Porter rozwinął koncepcję gron (klastrów). Główne cechy dystryktów przemysłowych, przyciągające lokalizacje sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), to: istnienie silnych sieci, współpraca umożliwiająca promowanie już wytwarzanych produktów i szybsze upowszechnianie nowych pomysłów, doświadczeń i know-how ze względu na bliskość geograficzną społeczności i instytucji jednorodnych, wspólne tradycje produkcji i łatwiejszy dostęp do usług (Lejpras, 2012: 10–11).

Współpraca ta może rozciągać się poza macierzysty region, gdzie dochodzi do powstania sieci kooperujących podmiotów. Beneficjentami nowo tworzonych zagranicznych sieci mogą być małe przedsiębiorstwa, które kopiują strategie regulacji lokalizacji pochodzące od innych inwestorów, szczególnie korporacji, wchodząc na nowe rynki geograficzne. Jest to ułatwione w warunkach globalizacji i powszechnego dostępu do internetu. Źródłem kluczowych korzyści jest wiedza niekodyfikowana, przekazywana w wyniku osobistych kontaktów opartych na zaufaniu, dająca wysoką wartość dodaną (Biggiero, 2006: 443–471).

Strategie relokacji są podzielone na selektywne i replikacyjne warianty, zależnie od zdolności do odtworzenia w nowym miejscu pierwotnej struktury sieci terytorialnej. Jeśli wzorzec jest zbyt często i na zbyt dużą skalę kopiowany, wówczas przestaje być konkurencyjny. Dlatego proces ten powinien być nadzorowany i w razie potrzeby korygowany przez władze regionalne i lokalne. Należy wspierać selektywną relokację organizacji, oddziałującą na wzrost innowacyjności firm oraz rozwój kapitału ludzkiego, poprzez rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Ową selektywność kopiowania sieci terytorialnej przedstawiła A. Lejpras na przykładzie sektora MŚP w Niemczech (Lejpras, 2012: 10–11). Autorka wskazała, że zagraniczna lokalizacja jest szczególnie atrakcyjna dla małych firm dokonujących internacjonalizacji działalności w tradycyjnych branżach przemysłu. Mniej skore do relokacji są natomiast firmy

wiedzochłonne, które preferują bliskie położenie geograficzne i podtrzymywanie więzi z zapleczem naukowo-badawczym. Wynika to z faktu, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają mniejsze zdolności w zakresie pozyskania i utrzymania kapitału intelektualnego niż w przypadku dużych, wielonarodowych organizacji.

Współczesne decyzje lokalizacyjne mają charakter bardziej złożony od tych podejmowanych w warunkach zbliżonych do panujących w gospodarce wolnokonkurencyjnej. Wynika to z rosnącej sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz innymi interesariuszami reprezentującymi sferę badawczo-rozwojową i (lub) jednostki samorządu terytorialnego, co zostało opisane w koncepcjach potrójnej helisy czy regionalnych systemów innowacji. Odnoszą się one jednak do wyjaśniania mechanizmu rozwoju lokalnego i regionalnego, a nie do przybliżenia mechanizmu podejmowania decyzji lokalizacyjnych przez podmioty gospodarcze.

Natomiast koncepcja pokrewnej różnorodności pozwala na wyjaśnienie zjawiska większej „przeżywalności” nowo powstałych firm, działających w sektorach pokrewnych w stosunku do przedsiębiorstw już istniejących (Boschma, 2011). Jeśli firmy są zróżnicowane pod względem zasobów wiedzy, a jednocześnie zasadne i możliwe jest dzielenie się nią, wówczas owa „pokrewna różnorodność” stanowi czynnik stabilizujący ich funkcjonowanie. Koncepcja ta wskazuje zatem na korzyści wynikające z rozwoju przedsiębiorczości w sektorach pokrewnych, w których dzielenie się wiedzą może być ważnym elementem obniżającym ryzyko lokalizacji. Jest to ważne szczególnie w warunkach globalizacji, której nośnikiem są korporacje międzynarodowe wraz z ich ekosystemami biznesowymi, tworzonymi w dużej mierze przez małe firmy.

Mimo licznych badań dotyczących lokalizacji przedsiębiorstw w gospodarce globalnej nadal słabo rozpoznane są uwarunkowania strukturalne lokalizacji w sektorze małych przedsiębiorstw, gdyż uwaga badaczy koncentruje się na korporacjach i firmach globalnych jako najważniejszych graczach na rynkach inwestycyjnych.

Niektóre procesy występują niezależnie od wielkości organizacji, co prezentują niektóre teorie ekonomiczne o charakterze ogólnym, przydatne do wyjaśnienia mechanizmu podejmowania decyzji lokalizacyjnych. Należy do nich koncepcja cyklu życia przedsiębiorstwa.

## CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA A DECYZJA LOKALIZACYJNA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORCY

Koncepcja cyklu życia przedsiębiorstwa/organizacji jest przedmiotem licznych opracowań (Godlewska-Majkowska, 2013; Gościński, 1989; Poznańska, 2009: 175–192). Do analiz związku decyzji lokalizacyjnych firm z punktu widzenia struktur przestrzennych, istniejących w przedsiębiorstwie i poza nim, wykorzystano model cyklu życia. Wybór ten został podyktowany przydatnością koncepcji cyklu życia przedsiębiorstwa do ukazania rozwoju struktur przestrzennych firmy oraz jej roli w ich kreowaniu. Cykl życia przedsiębiorstwa dzieli się na trzy fazy: założycielską, rozwoju oraz schyłkową (zob. ryc. 1). W pierwszej z nich następuje założenie firmy lub podjęcie aktywności gospodarczej przez osobę fizyczną,

a tym samym wejście na rynek. Na tym etapie często wcale nie występuje jakakolwiek analiza potencjalnych miejsc prowadzenia działalności gospodarczej, a raczej ma miejsce dopasowywanie rodzaju działalności do walorów lokalizacyjnych nieruchomości, do której ma dostęp przedsiębiorca (Chmiel, 1997). Przedsiębiorstwo uczestniczy zatem w charakterze ogniwa w już istniejących strukturach społeczno-gospodarczych.

Czynnik strukturalny w tej fazie może przejawiać się w strukturze organizacyjno-przestrzennej i funkcjonalnej aktywów własnych przedsiębiorcy założyciela lub rodziny (w przypadku firm rodzinnych). Posiadany majątek trwały może podlegać adaptacji na potrzeby gospodarcze. Wówczas tworzy się nowa struktura przestrzenna, wynikająca z walorów lokalizacyjnych danej nieruchomości, możliwości rozbudowy lokalnych układów infrastrukturalnych oraz dostępu do ekosystemów biznesowych różnych szczebli taksonomicznych. Dla przedsiębiorców bazujących na własnych aktywach charakterystyczne jest, że decyzja lokalizacyjna wiąże się z miejscem ich zamieszkania. Jeśli firma nie ma dużych wymagań co do powierzchni, zapotrzebowania na media, a także nie trzeba tworzyć kilkunastu lub więcej stanowisk pracy, wybór ten sprowadza się do wybrania domu jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

W fazie założycielskiej decyzja lokalizacyjna może też opierać się na procesie aktywnego poszukiwania lokalizacji spośród już istniejących i dostępnych budynków.

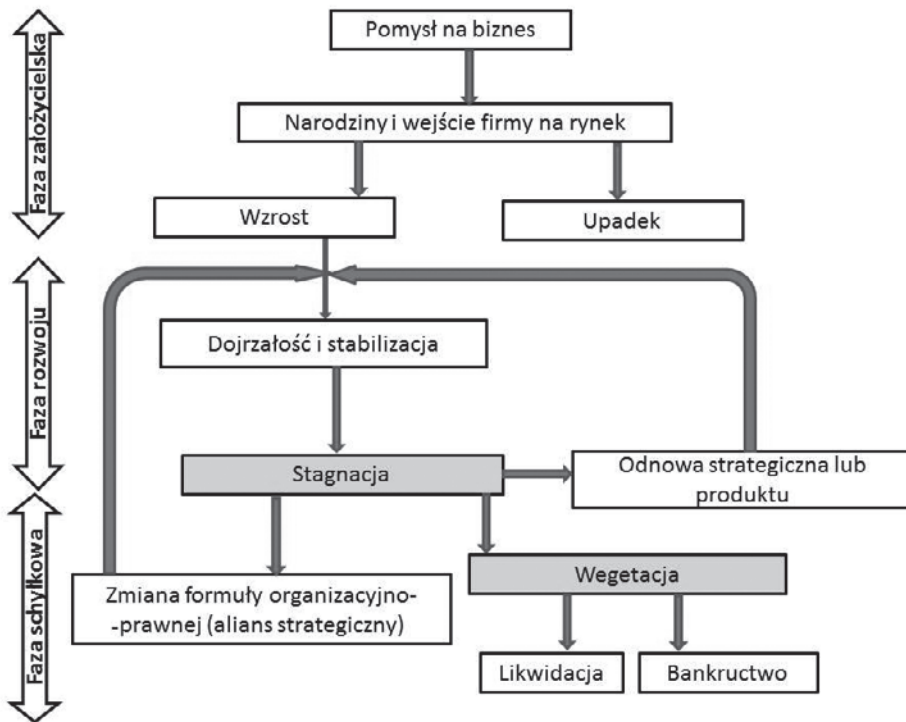
Mimo że wiele obiektów przemysłowych nie spełnia oczekiwań nowo powstających przedsiębiorstw, w praktyce zaznacza się tendencja do lokowania nowych firm w istniejących budynkach (inwestycje typu *brownfield*), oferujących powierzchnię produkcyjną lub usługową uzyskaną po likwidacji innych firm lub stanowiącą własność komunalną. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na terenach poddawanych zmianom regeneracyjnym. W Polsce działo się tak w latach dziewięćdziesiątych, gdy upadkowi nierentownych branż towarzyszyło powstawanie nowych podmiotów, wykorzystujących wcześniej zbudowaną infrastrukturę i majątek dawnych organizacji. Ten mechanizm będzie wpływał na decyzje lokalizacyjne dopóty, dopóki koszty inwestycji modernizacyjno-odtworzeniowych będą mniejsze od tworzenia od podstaw nowych terenów inwestycyjnych.

Ich źródłem są budynki opuszczone przez przedsiębiorców w stanie upadłości lub odnowy strategicznej, dokonujących relokacji lub ograniczających swoje struktury w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, np. w postaci elastyczności oferty rynkowej stosownie do zmian popytu. W wyborze miejsca działalności, zwłaszcza o ustalonej lokalizacji ogólnej, wiodące znaczenie ma spełnienie wymogów techniczno-organizacyjnych, a także dotyczących kosztów użytkowania danej nieruchomości, jej wielkości, usytuowania względem kooperantów, dogodności dojazdu samochodem. Ważny też jest wygląd danego budynku.

W obu przypadkach – kiedy przedsiębiorca bazuje na własnych lub rodzinnych nieruchomościach lub gdy istnieje możliwość zagospodarowania miejscowych budynków, małe firmy w fazie załączkowej podejmują decyzje lokalizacyjne autonomicznie. Powiązania strukturalne z innymi podmiotami dopiero się tworzą. Zjawisko to jest osłabiane wskutek działań proprzedsiębiorczych biznesmena, podejmowanych przy znaczącym udziale czynników subiektywnych lub z pominięciem analizy lokalizacji.

W fazie rozwoju mała firma może już przekształcić się w średnią, w związku z czym decyzja o wyborze lokalizacji ma bardziej złożony charakter. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo dysponuje linią produktów, a w swej strategii często stawia na ekspansję rynkową. Tworzone linie produktów bądź usług sprzyjają poszukiwaniu nowych lokalizacji, gdy opłacalna jest obecność firmy przy rynkach zbytu lub gdy w nowym miejscu możliwe będzie osiągnięcie korzyści dużej skali produkcji. W obu przypadkach warunkiem zmiany w rozmieszczeniu przedsiębiorstwa jako organizacji jest posiadanie odpowiedniego kapitału finansowego i rzeczowego.

Ryc. 1. Cykl życia firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bławat (2004)

W fazie rozwoju niezbędne jest podejmowanie strategicznych decyzji co do tworzenia struktury przestrzennej. Jest to już etap, w którym firma może przekształcić się w duże przedsiębiorstwo lub w mniejsze, w celu utrzymania zdolności do szybkiej korekty strategii rozwoju.

Jeśli firma zdecyduje się na rozwój, to dochodzi często do internacjonalizacji działalności gospodarczej. Ma to wpływ na powstawanie i tym samym lokalizację nowych małych podmiotów, gdyż wchodzą one zwykle w skład łańcuchów dostaw, tworząc ekosystem biznesowy szczególnie atrakcyjny dla firm globalnych, dokonujących podboju nowych zamorskich rynków. Małe przedsiębiorstwa są także powiązane z dominującym partnerem



outsourcingiem lub różnymi formami offshoringu. Powstają wówczas sieci międzynarodowe, np. pomiędzy firmami lub filiami położonymi w różnych państwach, ale niekoniecznie w znacznej odległości fizycznej. Tego typu lokalizacja może wystąpić na terenach integrowanego ekonomicznie i politycznie pogranicza – np. w ramach Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej.

Cykl życia przedsiębiorstwa zamyka faza schyłkowa, w której firma doświadcza upadku lub przechodzi odnowę. Punktem wyjścia na tym etapie jest stagnacja lub spadek sprzedaży. W obu przypadkach możliwe jest pojawienie się drobnych podmiotów outsourcingowych, dzięki którym organizacja uszczuplająca swoją działalność może zmniejszyć koszty działań pomocniczych w stosunku do głównej aktywności gospodarczej, tak w sferze powiązań „na wejściu” przedsiębiorstwa, jak i „na wyjściu”, powierzając swoim byłym pracownikom realizację części procesów operacyjnych, np. w zakresie zaopatrzenia w surowce czy półprodukty, lub zlecając np. rekrutację wyspecjalizowanym agencjom. Przedsiębiorstwo upadające lub likwidowane pozostawia z kolei majątek trwały stanowiący fundament do rozwoju firm w fazie założycielskiej.

Podsumowując, cykl życia przedsiębiorstwa wyjaśnia zarówno mechanizm aktywnego, jak i biernego lokowania firm w miarę wchodzenia przez nie w kolejne etapy cyklu. Zakładając, że przedsiębiorstwo rozwija się podobnie jak żywy organizm, w fazie narodzin małe firmy pojawiają się jako aktywne, wchodzące na rynek podmioty. W kolejnych fazach – rozwoju i schyłkowej – większych organizacji (przekraczających rami mikroprzedsiębiorstw) nowe małe firmy powstają w efekcie przekształceń strukturalnych tych większych podmiotów, wynikających z ich strategii rozwoju oraz decyzji zapadających wskutek nie zawsze możliwych do przewidzenia zmian w otoczeniu makroekonomicznym i regionalnym.

## NOWE PROCESY – NOWE WYZWANIA

Już pod koniec XX wieku w literaturze pojawiały się głosy, że wielkość firmy nie ma zasadniczego wpływu na wybór lokalizacji, a jednocześnie inne czynniki decydują o umiejscowieniu przedsiębiorstwa na początku jego cyklu życia, a inne w fazie schyłkowej. Wiele istniejących obiektów przemysłowych już nie spełnia kryteriów różnych firm, co powoduje potrzebę tworzenia nowych miejsc do prowadzenia działalności gospodarczej, odpowiadających na coraz większe wymagania przedsiębiorstw. Poprzez dostosowanie podaży centrów biznesowych do profilu pożądaných rodzajów działalności państwo może kształtować aktywną politykę w zakresie lokalizacji. Wnioski te pozostały w zasadzie aktualne do dzisiaj, ale pojawiły się pewne nowe zjawiska, a wcześniej występujące zmieniły charakter.

Istotny wpływ na lokalizację małych i średnich przedsiębiorstw mają aktywne starania państwa i władz samorządowych o tworzenie nowych miejsc pracy w oparciu o inkubatory przedsiębiorczości, specjalne strefy ekonomiczne, parki naukowo-technologiczne lub naukowo-przemysłowe. Nowe rozwiązania z zakresu wsparcia przedsiębiorczości w sposób naturalny skłaniają małe i średnie firmy do wyboru lokalizacji spośród oferty terenów inwestycyjnych lub powierzchni przeznaczonych pod wynajem. Obecnie jest to nasilone

w regionach poddawanych procesom rewitalizacyjnym lub aktywizującym, z wykorzystaniem specjalnych rozwiązań z zakresu pomocy publicznej.

Przykładem na to może być nowo powstały Park Naukowo-Technologiczny w Ełku, zbudowany w celu powiększenia potencjału i atrakcyjności inwestycyjnej Ełku. Został oddany do użytku 17 października 2012 roku, a od 17 grudnia 2013 roku należy do Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w podstrefie Ełku.

Park ten jest przykładem skutecznego przyciągania małych przedsiębiorców w charakterze najemców. Za wcześniej ustalone standardowe opłaty biznesmen ma zapewniony dostęp do mediów, przestrzeni biurowej oraz usług wirtualnego biura. Przedsiębiorcy mają ponadto do dyspozycji nieodpłatne doradztwo prawne oraz specjalistyczne laboratorium koloru. Na uwagę zasługuje fakt, że jak dotąd nie pojawił się ani jeden przypadek wycofania się jakiegось firmy z kompleksu. Jest to jednocześnie selektywne przyciąganie, gdyż pierwszeństwo w doborze najemców mają tu przedsiębiorstwa zajmujące się innowacyjnymi rozwiązaniami i nowoczesnymi technologiami. Według stanu na koniec 2015 roku w Parku ulokowało się 11 firm, które zajmują się zarówno usługami, jak i produkcją, a podstawowymi branżami są tu: elektryczna, budowlana, informatyczna oraz odnawialne źródła energii. Przedsiębiorstwa te zajęły w całości powierzchnię przeznaczoną pod wynajem. Wśród tych firm znajduje się przedsiębiorstwo eko-innowacyjne, laureat konkursu „EKO-odpowiedzialni w biznesie”, zajmujące się przetwórstwem wermikulitu.

Podobne przesłanki miały też decyzje lokalizacyjne małych firm w Puławskim Parku Naukowo-Technologicznym, bazującym częściowo na majątku Zakładów Azotowych Puławy. Park ten oferuje nie tylko nieruchomości po zakładach azotowych, ale także specjalnie przygotowane dla przedsiębiorców elementy infrastruktury specjalistycznej. Przykład takich udogodnień stanowi „Laboratorium Tworzyw Biodegradowalnych, w którym opracowywane i badane są innowacyjne biomateriały, bazujące na roślinnych surowcach odnawialnych, takich jak skrobia ziemniaczana czy kukurydziana. Z tych naturalnych składników powstają różnego typu mieszanki tworzyw biodegradowalnych w postaci granulatów. Z otrzymanych granulatów z kolei wytwarzane są folie biodegradowalne, które w zależności od składu i właściwości mogą znaleźć szerokie zastosowanie w życiu codziennym, począwszy od najprostszych produktów, takich jak woreczki czy reklamówki sklepowe, a skończywszy na wielowarstwowych foliach o odpowiednich właściwościach barierowych, np. do pakowania żywności. Z kolei folie sztywne mogą być wykorzystane do formowania opakowań o różnych kształtach. Jeszcze innym produktem są biodegradowalne folie do zastosowania w ogrodnictwie, rolnictwie, które rozkładają się w glebie w określonym czasie” (z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem dyrekcji PPNT).

W Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym na bazie budynków przemysłowych stworzono możliwość wynajmu pomieszczeń dla przedsiębiorców reprezentujących m.in. sektory informatyczny, energii odnawialnej i biotechnologii.

Inny przykład związku lokalizacji z istniejącymi rezerwami majątku trwałego stanowi umiejscowienie Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów Komunalnych w Bydgoskim Parku Przemysłowo-Technologicznym w oparciu o wielokryterialną analizę lokalizacyjną ograniczoną do wariantów wyłącznie typu *brownfield*.

Inna tendencja jest związana z chęcią nawiązania ściślejszej współpracy z dotychczasowymi wiodącymi partnerami biznesowymi. Lokalizacja małego lub średniego przedsiębiorstwa może być zatem podporządkowana bliskości strategicznych partnerów, co jest charakterystyczne dla firm powiązanych kooperacyjnie. Zjawisko to występowało już wcześniej, jednak jego nowość polega na ujawnianiu się owych powiązań międzysektorowych. Przykładowo produkcja sprzętu AGD może podążać za rozmieszczeniem montowni samochodów, co jest efektem rosnącej kooperacji pomiędzy tymi odrębnymi sektorami. Przykłady tego typu decyzji lokalizacyjnych można znaleźć w licznych podstrefach ekonomicznych w Polsce.

Kolejną zasługującą na uwagę tendencją jest zmiana strategii lokalizacyjnej firm globalnych. Organizacje te dostosowują swoje globalne operacje do zmieniających się dynamicznie warunków w gospodarkach wschodzących oraz niepewnych perspektyw gospodarczych w dojrzałych gospodarkach. Krytycznie oceniają możliwości wzrostu, dostęp do talentów lub koszt uzyskania zadowalającej wydajności zasobów. Prowadzi to do rekonfiguracji struktur korporacyjnych. Biorąc pod uwagę złożoność tych struktur organizacyjnych i szybko zmieniających się warunków pracy w różnych częściach świata, firmy podlegają ciągłym procesom transformacji, które sprawiają, że decyzja lokalizacyjna traci swój stabilny średniookresowy charakter. Wpływa to również na brak stabilności powiązań kooperacyjnych z sektorem małych przedsiębiorstw, powodując destabilizację lokalizacji także w tym sektorze (*Global Location Trends*, 2012).

Istnieją zatem procesy, które zakłócają wyłanianie się małych firm w wyniku restrukturyzacji firmy-matki. Można to pokazać na przykładzie outsourcingu w zakresie funkcji naukowo-badawczych. Z jednej strony prowadzenie badań jest bardzo kosztowne i stanowi poważne źródło wydatków, z drugiej jednak – know-how tworzy niepowtarzalne i niemożliwe do skopiowania przewagi konkurencyjne. Są one ważne szczególnie w sektorze wysokich technologii w powiązaniu z krótkim cyklem życia produktów. Dlatego, w zależności od postawienia na przewagę kosztową lub przewagę związaną z innowacyjnością produktową lub elastycznością oferty, decyzja o outsourcingu własnej sfery B+R może prowadzić do różnych opcji zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Tym samym mogą zmienić się warunki tworzenia nowych firm na bazie dotychczasowej struktury organizacji.

Firmy poszukują zatem nowych lokalizacji zależnie od przyjętych strategicznych priorytetów w postaci np. minimalizacji kosztów czy przewag jakościowych.

Celem takiego postępowania jest określenie możliwości optymalizacji układu przestrzennego firmy zgodnie z jej ogólną strategią biznesową i w odpowiednim czasie, co pozwala na podjęcie decyzji o jej rozbudowie lub konsolidacji przestrzennej. Takie zaawansowane planowanie zostało z powodzeniem wdrożone przez IBM i kilku innych głównych graczy międzynarodowych.

Wymienionym nowym trendom towarzyszy rozrastanie się wirtualnej przestrzeni, która zmienia potrzeby lokalizacyjne przedsiębiorstw. W tej przestrzeni pojawiły się organizacje wirtualne, które określa się mianem pustych firm. Nie mają one ograniczeń typowych dla przestrzeni ekonomicznej, gdyż ich wirtualny charakter powoduje brak realnych przepływów w sferze operacyjnej, w części dotyczącej ich bezpośredniej działalności.

„Taka firma w istocie nic nie produkuje, a stara się jak najpełniej wykorzystać poddostawców i podwykonawców, by w ten sposób czerpać zyski z elastyczności i zdolności do zmian. Wtedy może zarazem wykorzystywać arbitraż gospodarczy, a więc różnice cen, jakie oferuje rynek globalny, a nie będąc obciążona majątkiem własnym, w sposób najbardziej naturalny może dostosowywać się do potrzeb klientów i wymogów innowacyjności. Tego typu firma to w istocie wiązka kontraktów umiejętnie odwirowująca nadwyżkę ekonomiczną na rynku globalnym. Istotą tego typu przedsiębiorstwa jest outsourcing kontraktowy, a nie outsourcing kapitałowy (filie kapitałowe)” (Szymański, 2014: 24).

Kolejne zjawisko wpływające na umiejscowienie małych firm, szczególnie istotne dla przebiegu procesów lokalizacji w fazie załączkowej, to wyłanianie firm typu *born global*. Od początku istnienia wykazują one umiędzynarodowienie i sieciowość w skali świata (Kight, Madsen, Servais, 2004: 649; Freeman, Hutchings, Lazaris, Zyngier, 2010).

Organizacje *born global* definiuje się jako firmy, które w ciągu trzech lat od swojego powstania rozpoczęły eksport o wielkości co najmniej 25% sprzedaży i istnieją nie więcej niż 20 lat. Firmy *born global* są interesujące z uwagi na niższe koszty prowadzenia, mogą też tworzyć skupiska w lokalizacjach wspieranych pomocą publiczną. Przykładem tego typu powiązań są centra usług dzielonych przeznaczane dla globalnych firm (Schulz, Brenner, 2010). Tego typu organizacje tworzą innego rodzaju powiązania, łączące niezależne dotąd struktury przestrzenne innych podmiotów, nierzadko korporacji globalnych. Ponadto mogą generować nowe struktury na wschodzących rynkach w oparciu o zupełnie nowe produkty i usługi.

Dotychczasowe analizy atrakcyjności inwestycyjnej regionów prowadzone na poziomie lokalnym w Polsce wskazują na to, że miejscami przyciągającymi lokalizacje małych przedsiębiorstw, zwłaszcza *born global*, są duże miasta, tereny podmiejskie dużych miast i dawne stolice województw. Wyróżniają się także ośrodki przemysłowe lub turystyczne dzięki nagromadzonej infrastrukturze zmniejszającej koszty wejścia na rynek. Ponadto dysponują one dobrze wykształconym rynkiem zbytu na usługi firm stosujących *lean management* (Godlewska-Majkowska, 2015). Miejsca te jednocześnie wyróżniają się pod względem atrakcyjności inwestycyjnej oraz natężenia przedsiębiorczości. Z kolei mniejszy od spodziewanego poziom przedsiębiorczości mają rejony o dużych walorach lokalizacyjnych, zwłaszcza na lokalną skalę w regionie Podkarpacia, a większy – ośrodki turystyczne i gminy przygraniczne z przejściami granicznymi (Godlewska-Majkowska, 2013).

Rosnące znaczenie wirtualizacji obrotów handlowych, możliwość telepracy czy konsultacji z partnerami poprzez połączenia wideo zmniejszają wagę bliskości geograficznej przedsiębiorstw, co wpływa na zmiany ich struktur przestrzennych, a tym samym na podejmowane decyzje w sferze zarządzania przestrzenią.

## PODSUMOWANIE

Tradycyjnie małe firmy były usytuowane w miejscach, w których zarówno popyt, jak i podaż zasobów nie były wystarczające do lokalizacji dużego przedsiębiorstwa.

W warunkach globalizacji i cyfryzacji życia publicznego możliwe jest zastępowanie korzyści skali korzyściami różnorodności. Nastąpiło przewartościowanie znaczenia szybkości decyzji i umiejętności zarządzania informacją, a także wiedzą niekodyfikowaną.

Nowe okoliczności działania powodują, że sektor małych przedsiębiorstw jest lokowany w oparciu o nowe czynniki lokalizacji i nowe struktury w porównaniu do tradycyjnego lokalnego usytuowania.

Analizując przebieg procesów lokalizacyjnych w poszczególnych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa, można wyciągnąć następujące wnioski:

1) W fazie załączkowej umiejscowienie małej firmy jest efektem autonomicznej decyzji przedsiębiorcy, podejmowanej przy znaczącym udziale czynników subiektywnych lub z pominięciem analizy lokalizacji.

2) W fazie rozwoju możliwe jest wyodrębnienie nowego małego podmiotu na bazie już istniejącej struktury przestrzennej przedsiębiorstwa. Struktura ta podlega dynamicznym zmianom, zarówno o cechach progresywnych, jak i degresywnych.

3) W fazie schyłkowej mała firma może zostać wyłoniona w wyniku reorganizacji upadającego przedsiębiorstwa lub jego odnowy strategicznej.

W warunkach narastającej sieciowości gospodarki sektor małych przedsiębiorstw współtworzy nowe formy koncentracji działalności gospodarczej w formie dystryktów przemysłowych, klastrów i okręgów przemysłowych nowej generacji, opartych na parkach technologicznych i naukowo-przemysłowych.

Do nowo zaobserwowanych zjawisk wpływających na lokalizacje małych przedsiębiorstw należy zaliczyć:

- efekt indukowanej przedsiębiorczości w nowych przestrzeniach produkcyjno-usługowych, tworzonych w miejscach o wyższym standardzie infrastrukturalnym,
- pobudzanie przedsiębiorczości w strefach uprzywilejowania ekonomicznego,
- outsourcing i offshoring innych przedsiębiorstw w fazie rozwoju,
- odnowę strategiczną przedsiębiorstw w fazie schyłkowej,
- efekt rozpadu przedsiębiorstw w fazie schyłkowej.

Lokalizacja małych i średnich firm zaczyna też podlegać internacjonalizacji dzięki efektowi naśladownictwa (kopiowania relokacji). Ograniczeniem tego procesu jest zbyt mały potencjał gospodarczy w porównaniu do firm globalnych, natomiast wspiera go tworzenie firm narodzonych jako globalne, pojawianie się firm pustych, co powiększa swobodę lokalizacyjną, oraz wirtualizacja życia społeczno-gospodarczego, zmniejszająca odległość poznawczą i kulturową.

## Literatura References

- Biggiero, L. (2006). Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: the move of small and medium enterprises among territorial systems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 443–471.
- Bławat, F. (red.) (2004). *Przetwianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Gdańsk: SPG.

- Boschma, R. (2011). Regional Branching and Regional Innovation Policy. W: K. Kourtit, P. Nijkamp, R.R. Stough (red.). *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*. Heidelberg–Dordrecht–London–New York: Springer, 359–368.
- Chmiel, J. (1997). *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*. Warszawa: Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN.
- Fierla, I. (1987). *Lokalizacja przemysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Fierla, I. (red.) (1994). Zmiany uwarunkowań lokalizacji przemysłu w Polsce, cz. I. *Monografie i Opracowania*, 387. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Fierla, I. (red.) (1996). Zmiany uwarunkowań lokalizacji przemysłu w Polsce, cz. II. *Monografie i Opracowania*, 408. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70–84.
- Global Location Trends. Operations and Supply Chain. Annual report*. (2012). IBM Institute for Business Value.
- Godlewska, H. (2001). *Lokalizacja działalności gospodarczej: wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych.
- Godlewska, H. (2005). Restrukturyzacja europejskich regionów przemysłowych. *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, 94. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Godlewska-Majkowska, H. (2013). *Lokalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej*. Warszawa: Difin.
- Godlewska-Majkowska, H. (2015). Rola ryzyka lokalizacyjnego w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 30–44.
- Gościński, J. (1989). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kight, G.A., Madsen, T., Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 649.
- Legendijk, A., van der Knaap, G.A. (1992). Regional spill-over and the locational process in a European fringe: the case of the Spanish car industry. W: M. Tykkyläinen (red.). *Development issues and strategies in the New Europe*. Aldershot: Avebury, 65–76.
- Lejpras, A., (2012). *Knowledge, Location, and Internationalization: Empirical Evidence for Manufacturing SMEs*. Berlin: DIW Discussion Papers, 1229.
- Mayer, G., Tödtling, F. (2006). *Regional- und Stadtkonomik, Standorttheorie und Raumstruktur*. Wien–New York: Springer Verlag, 25–35.
- Mechło, P. (2014). Behawioralne uwarunkowania decyzji lokalizacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. W: H. Godlewska-Majkowska (red.). *Uwarunkowania behawioralne i strukturalne decyzji lokalizacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, 3–14.
- Piekarzewska, H. (2000). Lokalizacja przedsiębiorstw przemysłu mięsnego i mleczarskiego w warunkach gospodarki rynkowej w Polsce (w latach dziewięćdziesiątych). *Monografie i Opracowania*, 463. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Poznańska, K. (2009). Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Cykl życia małych i średnich przedsiębiorstw. W: I. Lichniak (red.). *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 175–192.
- Pred, A. (1967). *Behavior and location: Foundations for a Geographic and dynamic location theory*, cz. I. Lund: The Royal University of Lund, Department of Geography Studies in Geography.
- Pred, A. (1969). *Behavior and location: Foundations for a Geographic and dynamic location theory*, cz. II. Lund: The Royal University of Lund, Department of Geography Studies in Geography.
- Radu, L.N., Constantin, D.L. (2007). Network-Based Modelling and Geographic Information Systems. *Economy Informatics*, 1–4, 84–90.

- Rutka, R. (2002). Organizacja. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 183.
- Schmenner, R. (1982). *Making business location decisions*. N.Y.: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Schulz, V., Brenner, W. (2010). Characteristics of Shared Services Centres. *Transforming Government: People, Proces and Policy*, 4(3).
- Sprenger, R.U. (2001). *Inter-firm Networks and Regional Networks*. Bonn: NSSADAPT.
- Stryjakiewicz, T. (1988). *Czynniki lokalizacji i funkcjonowania przemysłu rolno-spożywczego oraz jego struktura przestrzenna w regionie poznańskim*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Stryjakiewicz, T. (2010). Location factors of the creative and knowledge-intensive industries in European metropolitan regions. *Geograficky Casopis*, 62(1), 3–19.
- Szymańska, A.I., Płaziak, M. (2014). Factors considered in location of construction enterprises in the Małopolska region. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 381–389.
- Szymański, W. (2014). Przesłanki i sposoby ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynek międzynarodowy. W: J. Pietrewicz, R. Sobiecki (red.). *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 13–28.

**Hanna Godlewska-Majkowska**, prof. dr hab., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa, Zakład Otoczenia Biznesu. Zainteresowania naukowe: lokalizacja przedsiębiorstwa, atrakcyjność inwestycyjna regionów, zarządzanie operacyjne, czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

**Hanna Godlewska-Majkowska**, professor, Ph.D., Warsaw School of Economics, Collegium of Business Administration, Institute of Enterprise, Business Environment Unit. Scientific interests: location of the company, the investment attractiveness of the regions, operational management, success factors of small and medium-sized enterprises, direct foreign investment.

**Adres/address:**

Szkoła Główna Handlowa  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Instytut Przedsiębiorstwa  
Zakład Otoczenia Biznesu  
ul. Madalińskiego 6/8, 02-513 Warszawa, Polska  
e-mail: hgodle@sgh.waw.pl