



MICHAŁ NOWICKI

---

**KONKURENCYJNOŚĆ A LOKALIZACJA  
PRZEDSIĘBIORSTWA  
KONTEKST WIRTUALIZACYJNY**

MONOGRAFIE  
POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

**Michał Nowicki**

**Konkurencyjność a lokalizacja  
przedsiębiorstwa**

**Kontekst wirtualizacyjny**

**Monografie Politechniki Łódzkiej**

**Łódź 2021**

Recenzenci:

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ  
dr hab. Robert Stanisławski, prof. PŁ

Skład i łamanie: Agata Niewiadomska  
Projekt okładki: Aleksandra Gajderowicz

© Copyright by Politechnika Łódzka 2021

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**

93-005 Łódź, ul. Wólczańska 223

tel. 42 631-29-52, 42 631-20-87

e-mail: [zamowienia@info.p.lodz.pl](mailto:zamowienia@info.p.lodz.pl)

[www.wydawnictwo.p.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.p.lodz.pl)

**ISBN 978-83-66741-24-9**

**DOI 10.34658/978-83-66741-24-9**

Monografia Politechniki Łódzkiej, nr 2367

*Niniejszą monografię dedykuję **moim**  
**rodzicom, Kasi i Jackowi**, od których  
zawsze otrzymuję wsparcie  
i zrozumienie - niezależnie  
od okoliczności.*





# Spis treści

WSTĘP .....	7
1. BUDOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PODSTAWY TEORETYCZNE .....	14
1.1. Istota, definiowanie i przegląd podstawowych pojęć teoretycznych.....	15
1.2. Planowanie płaszczyzn lokalizacyjnych działalności gospodarczej oraz przygotowanie biznesplanu .....	39
1.3. Inicjowanie działalności gospodarczej w Polsce – modelowe ujęcie procedury, determinanty sukcesu oraz obszary i instrumenty wsparcia.....	50
1.4. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa i strategia konkurowania – ujęcie ogólne .....	96
2. LOKALIZACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ A KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA — UJĘCIE MODELOWE .....	145
2.1. Ewolucja wiodących teorii lokalizacyjnych – identyfikacja zjawiska, charakterystyka, synteza, inspiracje i wyzwania.....	147
2.2. Istota lokalizacji i jej znaczenie dla konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw .....	208
2.3. Koncepcja nowoczesnej analizy lokalizacyjnej – istota, procesy i znaczenie .....	222
2.4. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacyjnej realnej płaszczyzny lokalizacyjnej .....	231
2.5. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacji wirtualnej płaszczyzny działania .....	252
2.6. Budowanie konkurencyjności opartej o lokalizację – modelowanie i wizualizacja procesu .....	277
3. METODYKA BADAŃ.....	295
3.1. Procedura oraz metodyka badawcza – zastosowane metody i narzędzia badawcze .....	295
3.2. Problematyka badawcza i jej znaczenie dla rozwoju teorii nauk o zarządzaniu ..	302
3.3. Charakterystyka podmiotów badań ilościowych.....	313
3.4. Charakterystyka podmiotów badań jakościowych .....	317
4. KREOWANIE KONKURENCYJNOŚCI W OPARCIU O WIELOPŁASZCZYZNOWO POSTRZEGANĄ LOKALIZACJĘ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH .....	321
4.1. Wyniki badań jakościowych .....	321
4.2. Wyniki badań ilościowych: analiza danych podstawowych .....	334
4.3. Wyniki badań ilościowych: analiza wskaźników zbieżności T-Czuprowa .....	368
4.4. Wyniki badań ilościowych: parametry atrakcyjności lokalizacyjnej i przegląd korzyści lokalizacyjnych.....	383
4.5. Wnioski, rekomendacje, ograniczenia badawcze i kierunek dalszych badań.....	404
PODSUMOWANIE.....	428
Literatura.....	433
Spis rysunków .....	458
Spis tabel.....	460
Streszczenie.....	462
Summary .....	463



## WSTĘP

W otoczeniu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw nieustannie występują dynamiczne, burzliwe i głębokie zmiany. Zachodzi zatem konieczność przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z podejmowaniem działalności biznesowej i kształtowaniem jej konkurencyjności. Wyzwaniem badawczym staje się także aktualizacja tych obszarów wiedzy. Znajomość istoty zagadnień skutecznego kształtowania konkurencyjności w szczególnie sposób niezbędna jest dziś małym i średnim podmiotom gospodarczym. Podkreślić należy, że funkcjonują one obecnie w otoczeniu dynamicznym i turbulentnym. Uwarunkowania pochodzące z mikro/mezo/makro otoczenia, a konkretnie szanse, okazje oraz (niestety) liczne zagrożenia i wyzwania, w istotny sposób wpływają na efektywność realizacji procesów kształtowania konkurencyjności oraz na jej rezultat końcowy – uzyskaną (bądź nie) przewagę konkurencyjną.

Istotnym czynnikiem wpływającym na warunki funkcjonowania oraz rozwój przedsiębiorstw jest lokalizacja. Osadzenie działalności gospodarczej w dogodnej lokalizacji połączone z efektywnym wykorzystaniem uwarunkowań wynikających ze specyfiki miejsca z pewnością pozytywnie wpłynie na efektywność i skuteczność realizacji procesów kształtowania konkurencyjności. Równie istotne jest także posiadanie wiedzy i zdolności (możliwości) do umiejętnego unikania wpływu negatywnych czynników lokalizacyjnych. Uprawnionym wydaje się więc twierdzenie, że lokalizacja przedsiębiorstwa (w praktyce cechujące ją uwarunkowania) może stanowić istotny czynnik systemu kształtowania konkurencyjności, zaś skuteczne jej wykorzystywanie jednym z wielu potencjalnych sposobów budowy przewagi konkurencyjnej.

Obserwacje praktyki gospodarczej wielokrotnie dostarczyły dowodów na to, że optymalnie dobrana lokalizacja działalności biznesowej istotnie wpływa na przebieg procesów kształtowania konkurencyjności, a więc należy ją postrzegać jako zasób strategiczny – wg ujęcia VRIS – zasób wartościowy, rzadki, trudny do imitowania i substytucji. Podkreślić dodatkowo należy, że ze względu na rozwój nowych technologii, w tym szczególnie informacyjnych i informatycznych (*era gospodarki cyfrowej, rewolucja informatyczna, Industry 4.0*), lokalizacja musi być postrzegana szerzej niż w podejściach klasycznych. Przedsiębiorcy chcący budować konkurencyjność swych inicjatyw biznesowych w dłuższej perspektywie czasowej powinni w sposób świadomy i aktywny wykorzystywać swą lokalizację nie tylko na płaszczyźnie realnej (fizycznej), ale także, a może nawet przede wszystkim, na płaszczyźnie wirtualnej (Internet, sfera cyfrowa). Spostrzeżenie to skłoniło do ujęcia problemu badawczego w postaci pięciu pytań:

- **Pytanie 1:** Jaką postać przyjmuje mechanizm/algoritm generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną?
- **Pytanie 2:** Jaki jest charakter oddziaływania przewagi konkurencyjnej generowanej w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację na ogólny poziom konkurencyjności przedsiębiorstw?

- **Pytanie 3:** W jaki sposób, przedsiębiorstwa typu MSP, zlokalizowane i funkcjonujące w Polsce, wykorzystują lokalizację i instrumenty jej wirtualizacji procesach kształtowania swej konkurencyjności oraz jakie korzyści dzięki tej aktywności notują?
- **Pytanie 4:** Jakie czynniki (*i w jaki sposób*) determinują proces generowania przewagi opartej na lokalizacji na realnej płaszczyźnie działania?
- **Pytanie 5:** Jakie czynniki (*i w jaki sposób*) determinują proces generowania przewagi opartej na lokalizacji na wirtualnej płaszczyźnie działania?

Przy tak postawionych pytaniach przyjęto, że w niniejszej monografii:

1. Identyfikacja roli i ocena stopnia wykorzystywania przewagi lokalizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności MSP zlokalizowanych i funkcjonujących w Polsce jest **celem naukowym**.
2. Zaproponowanie i operacjonalizacja modelu obrazującego proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację jest **celem metodologicznym**.
3. Sformułowanie rekomendacji odnośnie skuteczniejszego wykorzystywania przewagi lokalizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (*w tym szczególnie MSP*) pełni rolę **celu utylitarnego**.

W konsekwencji, aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze i wyznaczone cele podjęto próbę weryfikacji hipotezy głównej [HG]: „**Umiejętne wykorzystywanie nowoczesnie postrzeganej, tj. wielopłaszczyznowo, lokalizacji pozwala na inicjację realizacji procesów budowy przewagi lokalizacyjnej przedsiębiorstwa, poprzez co podnosi jego ogólną konkurencyjność**”. Ponieważ, powyższa hipoteza jest złożona zdecydowano się skorzystać z rozbicia jej na podlegające weryfikacji hipotezy szczegółowe:

- **H1:** W opinii badanych przedsiębiorców wykorzystywanie przez atrybutów lokalizacji podnosi konkurencyjność ich przedsiębiorstw.
- **H2:** W opinii badanych przedsiębiorców świadomość (*wiedza*) odnośnie możliwych działań lokalizacyjnych pozwala podnosić konkurencyjność.
- **H3:** W opinii badanych przedsiębiorców aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania podnosi konkurencyjność.
- **H4:** W opinii badanych przedsiębiorców aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych na wirtualnej płaszczyźnie działania podnosi konkurencyjność.
- **H5:** W opinii badanych przedsiębiorców potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa wzmacnia jego aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych.

Mając na uwadze powyższe, prace nad warstwą teoretyczną niniejszego opracowania rozpoczęto od zmapowania niezbędnej dla realizacji procesu badawczego wiedzy, dzięki czemu nakreślono ramy i kontekst dla podjętych w monografii rozważań. Następnie dokonano przeglądu podstawowych pojęć (*przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, konkurencyjność, lokalizacja*). Zwrócono także uwagę na



fakt, że podejmowanie działalności gospodarczej jest procesem złożonym i skomplikowanym, w trakcie którego przyszły przedsiębiorca staje przed wyzwaniem i koniecznością podjęcia wielu strategicznych decyzji, w tym, niezwykle istotnej ze względu na tematykę monografii – decyzji dotyczącej lokalizacji, której szczególną rolę podkreślono, wskazując ją jako jeden z czynników warunkujących efektywność i skuteczność realizacji procesu kształtowania konkurencyjności nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw. W ten sposób fundament dla przedstawionej w dalszej części opracowania autorskiej koncepcji kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wykorzystywanie uwarunkowań lokalizacyjnych przedsiębiorstwa i instrumenty wirtualizacji samej lokalizacji.

Drugi rozdział monografii koncentruje się na zagadnieniu lokalizacji przedsiębiorstwa, prezentując powstałą w oparciu o przegląd literatury, syntetyczną charakterystykę ewolucji poglądów na temat istoty i roli lokalizacji w kontekście kształtowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Charakteryzując wybrane teorie lokalizacyjne nurtów: klasycznego, neoklasycznego i współczesnego, starano się wskazać istotę każdej z nich, a także przedstawić najważniejsze ich założenia i przesłanki oraz propagatorów, a także wykazać walory aplikacyjne omawianych teorii w kontekście kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, co w zamyśle ma na celu umożliwienie czytelnikowi pełniejsze zrozumienie procesu rozwoju wiedzy z zakresu kształtowania konkurencyjności w obecnie panujących realiach gospodarczych. Co szczególnie ważne, w rozdziale drugim zwrócono uwagę, że dziś lokalizacja musi być postrzegana szerzej niż w ujęciach klasycznych. Jest to skutek rozwoju nowych technologii, w tym szczególnie technologii informacyjnych i informatycznych (*era gospodarki cyfrowej, digitalizacja, rewolucja informatyczna, era Industry 4.0*). W związku z powyższym zaproponowano, by lokalizację postrzegać i rozumieć wielopłaszczyznowo, a więc wykorzystywanie lokalizacji utożsamiać z kompleksem przenikających i uzupełniających się aktywności na realnej (*fizycznej*) i wirtualnej (*cyfrowej*) płaszczyźnie funkcjonowania (*działania*) przedsiębiorstwa. Aby lepiej zobrazować tok myślenia zaproponowano wizualizację koncepcji modelu **pryzmatu lokalizacyjnego**. Mając na uwadze realizację celu teoriopoznawczego (związanego z problematyką przebiegu procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP w oparciu o świadome i aktywne wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych oraz wirtualizację lokalizacji), przedstawiono istotę, rolę oraz metodykę prowadzenia analizy lokalizacyjnej według zaproponowanego nowoczesnego podejścia, a także zidentyfikowano liczne, możliwe uwarunkowania atrakcyjności lokalizacyjnej, tak dla realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Zaproponowano także model obrazujący proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację i instrumenty jej wirtualizacji. Treści zaprezentowane na łamach rozdziału pozwoliły wykazać, że podstawowe (*wyjściowe/fundamentalne*) źródła procesu kształtowania konkurencyjności MSP są w istocie powiązane z poziomem świadomości lokalizacyjnej, ergo zdolnością do aktywnego wykorzystywania

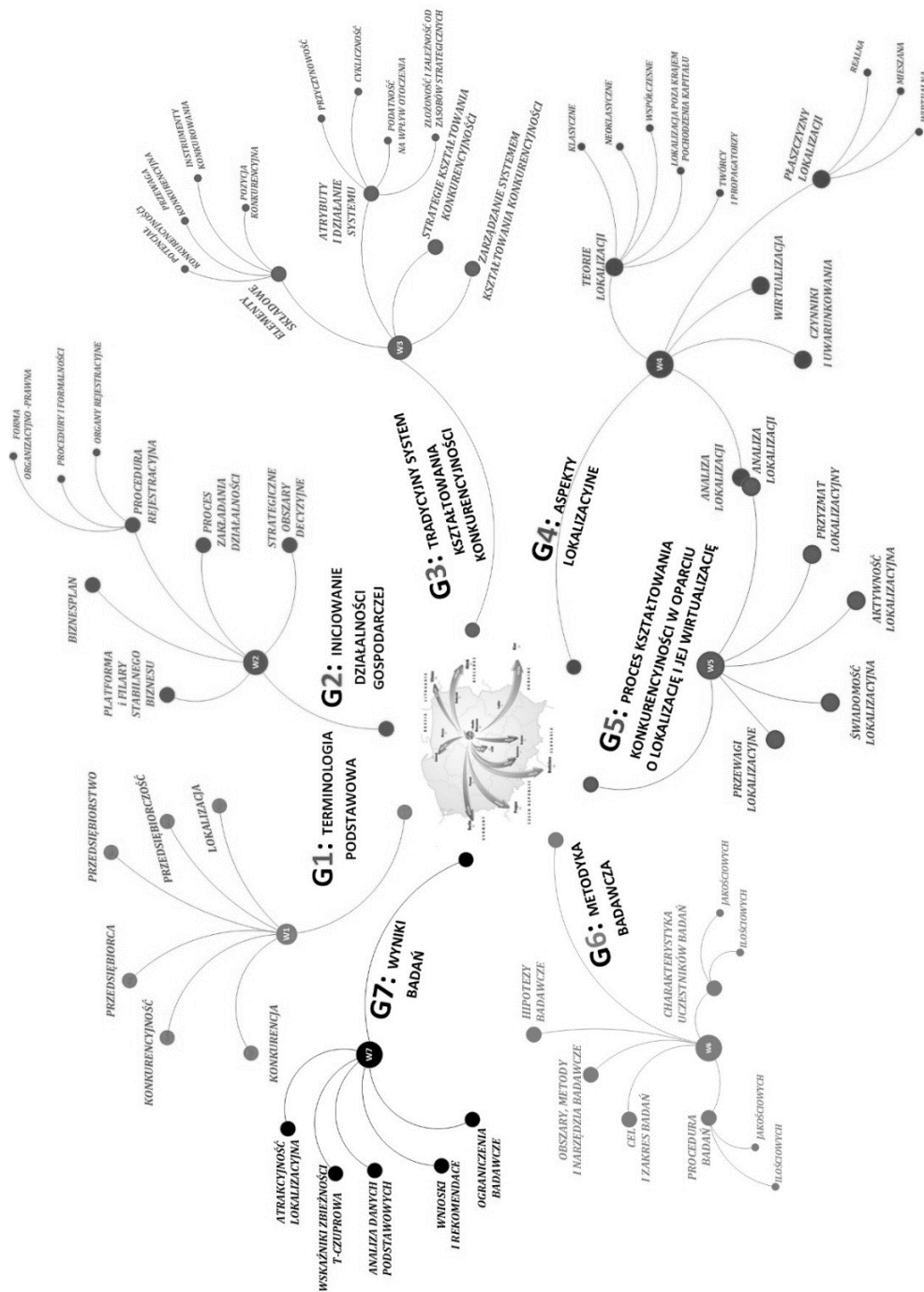
uwarunkowań lokalizacyjnych oraz umiejętnej implementacji instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania. Ponadto zasugerowano, że przedsiębiorcy będący w stanie skutecznie kreować swoją konkurencyjność dzięki świadomej i aktywnej eksploatacji specyficznych cech i uwarunkowań konkurencyjnej lokalizacji oraz różnorodnych instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania stają przed szansą na uzyskanie przewagi nad rywalami rynkowymi, którzy świadomie (*lub nie*) zrezygnowali z wykorzystywania aspektów lokalizacyjnych lub wykorzystują je w nieefektywnie. W pewnym sensie zasugerowano, że umiejętne korzystanie z obowiązujących w danej lokalizacji uwarunkowań stanowi swoisty katalizator procesu budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W ostatnim, metodyczno-empirycznym rozdziale omówiona zostaje problematyka badawcza oraz główne motywy jej podjęcia, a także przesłanki uzasadniające traktowanie problematyki lokalizacji (*i jej wirtualizacji*) za ważną i atrakcyjną poznawczo. Dlatego też w rozdziale końcowym skoncentrowano się na przedstawieniu materiału empirycznego. Przedstawia on rezultaty przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych odnośnie procesu kształtowania konkurencyjności w oparciu o lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów służących jej wirtualizacji. Zaprezentowano wyniki prostej analizy statystycznej danych podstawowych, następnie zaś przedstawiono i omówiono wyniki testów zależności statystycznej Chi-kwadrat wykorzystujących współczynnik zbieżności T-Czuprowa. Dzięki temu uzyskano dane umożliwiające udzielenie odpowiedzi na pytanie czy pomiędzy badanymi zmiennymi występuje zjawisko korelacji oraz, jeśli tak, to jak silne ono jest. Kolejno zaprezentowano i zinterpretowano wyniki badań mających na celu identyfikację korzyści rzutujących na proces kształtowania konkurencyjności i jednocześnie wynikających z aktywności podmiotu gospodarczego na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania oraz zidentyfikowano wiodące, w opinii respondentów badania, parametry atrakcyjności lokalizacyjnej. Poza tym przedstawiono wnioski i rekomendacje badawcze, a także skomentowano dostrzeżone ograniczenia badawcze oraz wskazano kierunek dalszych prac.

Aby w skrótej formie wskazać tematykę (monografii i poziom jej złożoności) niniejszej zdecydowano się skorzystać z techniki mapowania myśli<sup>1</sup>, której wizualizację przedstawia poniższy rysunek.

---

<sup>1</sup> Zobacz: **Żbikowska K., 2012**, *Mapy myśli w biznesie. Jak twórczo i efektywnie osiągać cele za pomocą mind mappingu*, Helion / One Press, Gliwice; **Matuszewski M., Lasko R., 2011**, *Mapy myśli. Wszystko co robisz, zaczyna się od myśli*, Helion / One Press, Gliwice; **Buzan, T., 2009**, *The Mind Map Book: Unlock Your Creativity, Boost Your Memory, Change Your Life*, BBC Active; **Buzan T. Griffiths Ch., 2009**, *Mind Maps for Business: Revolutionize Your Business Thinking and Practice*, BBC Active / Pearson; **Buzan T., Ingeman M., 2007**, *The power of mind mapping. How to Use Mind Maps to Boost Your Creativity, Achieve Faster Success, Greater Results, and Develop Winning Ideas at the Speed of Thought*, Fortune Well; **Meier P. S., 2007**, *Mind-mapping a tool for eliciting and representing knowledge held by diverse informants*, „Social Research Update”, Issue 52 / 2007, University of Surrey, <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU52.pdf>, (dostęp: 11.03.2020); **Nesbit J.C., Adesope O.O., 2006**, *Learning With Concept and Knowledge Maps: A Meta-Analysis*, „Review of Educational Research”, Issue 76 (3), s. 413-448; **Farrand P., Hussain F., Hennessy E., 2002**, *The efficacy of the mind map study technique*, „Medical Education”, Issue 36, s. 426-431.



\* Rysunek w dużym formacie w wersji cyfrowej dostępny na <https://tiny.pl/9qvq4>

Rys. 1. Konceptyjno-poznawcza mapa wiedzy obrazująca proces podejmowania działalności gospodarczej i kształtowania jej konkurencyjności w oparciu o lokalizację i instrumenty wirtualizacji

Źródło: opracowanie własne.

Motyw umieszczony w centralnej części powyższej mapy symbolizuje zagadnienie **kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o lokalizację**, czyli budowanej w oparciu o wykorzystywanie przewag lokalizacyjnych, właściwych realnej oraz wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji podmiotu gospodarczego. Od tematu mapy odchodzi siedem głównych gałęzi (**G**), które agregują zagadnienia uszczegóławiające podjętą problematykę.

Pierwsza gałąź **G<sub>1</sub>** identyfikuje pojęcia teoretyczne, posiadające kluczowe znaczenie dla tematyki niniejszego opracowania.

Gałąź **G<sub>2</sub>** grupuje zagadnienia związane z procesem inicjacji i rejestracji działalności gospodarczej (przedsiębiorstwa), sygnalizując, iż ważnymi elementami są m.in.: biznesplan, filary stabilnego biznesu, decyzje strategiczne, a także – co szczególnie ważne z punktu widzenia niniejszej monografii – świadome zaprojektowanie płaszczyzn funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagające określenia stopnia wykorzystywania realnej i wirtualnej płaszczyzny prowadzenia działalności gospodarczej oraz doboru właściwych narzędzi i instrumentów umożliwiających skuteczne i efektywne kształtowanie konkurencyjności lokalizacyjnej, a poprzez to konkurencyjności ogólnej. Gałąź **G<sub>3</sub>** koncentruje się na zagadnieniach związanych z kształtowaniem i zarządzaniem konkurencyjnością, podkreślając jednocześnie systemowo-procesowy charakter tych zjawisk. Kolejno mapa prezentuje aspekty z zakresu lokalizacji, organizacji procesu lokalizowania przedsiębiorstwa, procedury analizy lokalizacyjnej. Reprezentują to gałęzie **G<sub>4</sub>** i **G<sub>5</sub>**, gdzie zebrano zagadnienia tj.: teorie lokalizacyjne i opis procesu ich ewolucji, koncepcję pryzmatu lokalizacyjnego i płaszczyzn lokalizacji, koncepcję wirtualizacji realnej płaszczyzny działalności, zagadnienie świadomości i aktywności lokalizacyjnej, metodykę analizy lokalizacyjnej, zagadnienie przewagi oraz czynników i uwarunkowań atrakcyjności lokalizacyjnej w kontekście kształtowania konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Gałąź **G<sub>6</sub>** kumulując zagadnienia tj.: obszary, metody i narzędzia badawcze, procedura badawcza, cel i zakres badań, hipotezy, zadania i pytania badawcze symbolizuje zagadnienia związane z przyjętą na potrzeby badań empirycznych metodyką, zaś ostatnia, siódma gałąź **G<sub>7</sub>** dotyczy obszaru wyników ilościowych i jakościowych badań empirycznych.

Monografia ta powstała w oparciu o rozprawę doktorską pt. *Lokalizacja a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, napisaną w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem naukowym dr hab. Anny Adamik, prof. PŁ, i obronioną w 2018 roku na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej. W stosunku do rozprawy w niniejszej monografii wprowadzono szereg zmian, w szczególności rozwinięto aspekty teoriopoznawcze.

Zapoznanie się z problematyką podjętą na łamach niniejszego opracowania może być szczególnie cenne dla studentów kierunków związanych z naukami o zarządzaniu i jakości oraz kierunków ekonomicznych. Również praktycy biznesu powinni dostrzec wartościowość niniejszej monografii, szczególnie jeśli są oni zainteresowani problematyką budowania bądź podnoszenia konkurencyjności swych przedsiębiorstw, naturalnie w oparciu o wykorzystywanie lokalizacji oraz wirtualizacji.

Autor pragnie złożyć serdeczne podziękowania osobom, które na poszczególnych etapach powstawania niniejszej monografii motywowały do wysiłku, stymulowały intelektualnie, dyskutowały i oferowały cenne rady oraz wskazówki. Bez zaangażowania tych osób niniejsze opracowanie powstałoby, ale w innym, mniej wartościowym kształcie. Podziękowania te autor składa koleżankom i kolegom z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz reprezentantom przedsiębiorstw, w których prowadzone były badania jakościowe na potrzeby przygotowania niniejszej monografii: Panu Krzysztofowi Torczyńskiemu (Printor), Panu Tomaszowi Chodkiewiczowi (Kompania Leśna) oraz Panu Tadeuszowi Zwolińskiemu (Blue)

W szczególny sposób autor pragnie podziękować recenzentom, Pani dr hab. Renacie Lisowskiej, prof. uczelni oraz Panu dr hab. Robertowi Stanisławskiemu, „którzy w znaczącym stopniu wpłynęli na finalną jakość merytoryczną niniejszego opracowania.

Podziękowania autor kieruje także pod adresem swoich drogich Przyjaciół, którzy choć nie przyczynili się w bezpośredni sposób do powstania niniejszej monografii, to ich obecność w życiu autora znaczy wiele.



# 1. BUDOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PODSTAWY TEORETYCZNE

Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu dynamicznym, wręcz burzliwym – podatnym na częste i głębokie zmiany. Stan ten rodzi potrzebę ciągłego analizowania i aktualizowania wiedzy dotyczącej uwarunkowań, procesów i zjawisk warunkujących efektywne i skuteczne kształtowanie konkurencyjności działalności gospodarczej, nie tylko po fakcie jej powstania (faza rynkowa), ale już na etapie planowania i inkubacji pomysłu biznesowego, a także realizacji procedury rejestracyjnej (faza koncepcyjna/założycielska). Dlatego też, rozdział pierwszy ma na celu zaznajomienie czytelnika z teorią i pojęciami z zakresu przedsiębiorczości i konkurencyjności, a także wskazać odpowiedzi na podstawowe pytania pojawiające się w trakcie zgłębiania tematyki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, a konkretnie:

- Co to znaczy być konkurencyjnym i mieć przewagę konkurencyjną?
- W jaki sposób stać się konkurencyjnym i osiągnąć przewagę konkurencyjną?
- W jaki sposób zarządzać konkurencyjnością przedsiębiorstwa i ją wzmacniać?
- Gdzie można upatrywać podstawowych przesłanek warunkujących możliwość odniesienia sukcesu przy zakładaniu nowej inicjatywy biznesowej
- Jakie czynniki, zjawiska i procesy determinują (i w jakim stopniu) możliwości kształtowania silnej pozycji konkurencyjnej (konkurencyjności/przewagi konkurencyjnej) przedsiębiorstwa?

Anna Adamik stwierdza, że „wiedza o istocie i skutecznym kształtowaniu konkurencyjności w szczególności sposób niezbędna jest dziś, dominującym w większości systemów gospodarczych, małym i średnim przedsiębiorstwom”<sup>2</sup>. Wiedzę o mechanizmach konkurencyjności musi dopełniać świadomość licznych zagrożeń, ale także szans związanych z wysoką dynamiką zmian i burzliwością uwarunkowań dyktowanych przez bliższe i dalsze otoczenie. Jak pokazuje praktyka, przedsiębiorcy jej nieposiadający często cierpią na trudności związane z budowaniem stabilnej, a tym bardziej długotrwałej konkurencyjności swych inicjatyw biznesowych. Dzieje się tak, gdyż w konsekwencji braku wspomnianej świadomości przedsiębiorcy zwykle napotykają trudności związane z selekcją instrumentów i strategii konkurencyjności, a także

---

<sup>2</sup> Adamik A. (red.), 2011a, *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C. H. Beck, Warszawa.

odpowiednim ich wykorzystywaniem. W efekcie bywa, że nie są oni wystarczająco gotowi, aby sprawnie radzić sobie ze skutkami nieustannych, często niespodziewanych zmian w dynamice, tempie i kierunku rozwoju uwarunkowań życia gospodarczego. Wtedy też napotyka się na problemy z właściwą reakcją na reorientację obowiązujących mód i trendów, a także stale zmieniającymi się preferencjami i oczekiwaniami klientów. Często można zaobserwować także, że słabo przygotowani przedsiębiorcy napotyka się na trudności z podejmowaniem decyzji i implementacją działań pozwalających na ekonomicznie uzasadnione, efektywne i skuteczne kształtowanie konkurencyjności swej inicjatywy biznesowej.

### 1.1. Istota, definiowanie i przegląd podstawowych pojęć teoretycznych

Zgodnie z przyjętą na wstępie opracowania mapą myśli w pierwszej kolejności zidentyfikowane, zdefiniowane i scharakteryzowane zostanie 5 podstawowych, istotnych dla podjętej problematyki, pojęć teoretycznych: **przedsiębiorca, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, konkurencyjność, lokalizacja**.

Przedsiębiorstwo nie mogłoby powstać, a tym bardziej istnieć bez **przedsiębiorcy**, gdyż jest on osobą inicjującą, a następnie, prowadzącą własną działalność gospodarczą na zasadach rynkowych. Przedsiębiorca to osoba (*lub podmiot gospodarczy*)<sup>3</sup> prowadząca przedsiębiorstwo. Cytując słowa Cantillona, przedsiębiorcą jest ten „kto jest skłonny kupić po cenie pewnej, dla odsprzedaży po cenie niepewnej”<sup>4</sup>, a więc jest to osoba nastawiona na wykorzystanie pojawiających się okazji do osiągnięcia zysku, ale także uznająca konieczność ponoszenia ryzyka ekonomicznego, towarzyszącego prowadzeniu aktywności zawodowej w handlu. Naturalnie w literaturze spotkać można wiele innych ujęć definicyjnych, które zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

---

<sup>3</sup> Zostanie to wyjaśnione w dalszej części opracowania.

<sup>4</sup> **Blaug M., 1994.** *Teorie ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa.

Tabela 1. Przegląd możliwości postrzegania osoby przedsiębiorcy

AUTOR	KONCEPCJA POSTRZEGANIA PRZEDSIĘBIORCY
J. B. SAY	Przedsiębiorca umiejętnie łączy i koordynuje czynniki produkcji przenosząc pozostające w jego dyspozycji zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej efektywności. Przedsiębiorca to osoba, która tworzy przedsiębiorstwo i/lub obejmuje nad nim kontrolę, aby następnie starać się dostrzegać sprzyjające interesom okazje, których wykorzystywanie stanowi siłę motoryczną ekonomicznych zmian i postępu.
P. F. DRUCKER	Przedsiębiorcę cechuje specyficzny sposób zachowywania się. Polega on na stałej gotowości i zdolności do podejmowania i rozwiązywania (w sposób twórczy oraz nowatorski) problemów. Przedsiębiorca wyróżnia się umiejętnością elastycznego przystosowania się do wciąż zmieniających się warunków dzięki czemu jest stale gotowy do umiejętnego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, oraz unikania zagrożeń.
M. KIRZNER H. LEIBENSTEIN H. STEVENSON D. GUMPERT	Przedsiębiorcę cechuje umiejętność dostrzegania okazji, których inni jeszcze nie dostrzegli. Jest to osoba motywowana chęcią osiągnięcia zysku, potrafiąca szukać informacji i wiedząca gdzie je znaleźć. Przedsiębiorca odpowiedzialny jest za wykrywanie potrzeb i organizowanie środków niezbędnych dla rozwoju realizowanej działalności biznesowej. W tym celu nieustannie prowadzi pościg za możliwościami będącymi poza obecnie kontrolowanymi zasobami.
R. D. HIRSCH M. P. PETERS S. VENKATARAMAN M. KETS DE VRIES	Przedsiębiorca zajmuje się odkrywaniem, tworzeniem i wykorzystywaniem możliwości wytwarzania dóbr i usług. Przedsiębiorca, licząc na uzyskanie nagrody finansowej i osobistej satysfakcji, realizuje proces kreowania czegoś odmiennego ze względu na wartość, poświęcając konieczny do tego czas i wysiłek, akceptując fakt konieczności ponoszenia towarzyszącemu temu procesowi ryzyka finansowego (materialnego), psychicznego, społecznego. Przedsiębiorca jest człowiekiem aktywnym, który inspirowanie innych do działania.
J. A. SCHUMPETER	Przedsiębiorca to osoba dynamizująca gospodarkę przez ciągłe wprowadzanie innowacji, a także reformowanie lub rewolucjonizowanie wzorca produkcji poprzez wykorzystywanie nowych pomysłów, implementację (dotychczas) nierozpoznaną techniczną możliwość produkcji nowego towaru, lub wytwarzanie znanego towaru za pomocą nowych metod w efekcie wprowadzonych zmian organizacyjnych w przemyśle, możliwości wykorzystania nowych źródeł podaży surowców lub znalezienia nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji i/lub świadczonych usług.
J. LISAK	Przedsiębiorca winien wyczuwać, odkrywać i pobudzać potrzeby ludzkie, stawiać do dyspozycji nowe środki zaspokojenia starych potrzeb, a zatem powinien być pionierem i zdobywcą, łączącym ryzyko z ostrożnością w właściwym stosunku. Przedsiębiorca powinien być dobrym organizatorem, który potrafi pozyskać właściwych ludzi oraz zapewnić sobie potrzebne i odpowiednie środki materialne, zaś całością tą powinien pokierować tak, aby w rozrachunku końcowym otrzymać nadwyżkę rezultatu w stosunku do nakładu, czyli wypracować zysk.

J. TARGALSKI	<p>Pierwzoplanową rolę w procesie przedsiębiorczości odgrywa przedsiębiorca. To on jest głównym aktorem i bohaterem. To on, jako osoba fizyczna, osoba prawna, lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, ale posiadająca zdolność do czynności prawnych, podejmuje i prowadzi działalność gospodarczą, wykorzystując szanse rynkowe, niedostrzegane, lub bagatelizowane przez innych.</p>
<p>S. FLASZEWSKA S. LACHIEWICZ za B. PIASECKI</p>	<p>Istnieje wiele ujęć roli przedsiębiorcy. Przedsiębiorcę można postrzegać:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– jako osobę dostarczającą kapitał, osobę odpowiedzialną za zgromadzenie odpowiednich zasobów finansowych;</li> <li>– jako innowatora, czyli osobę odpowiedzialną za nowe pomysły, za zmiany i dostarczanie wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykorzystania zgromadzonych zasobów;</li> <li>– jako decydenta, czyli osobę podejmującą decyzje, odpowiedzialną za całość procesów w przedsiębiorstwie oraz posiadającą wiedzę i umiejętności analitycznego myślenia i przewidywania skutków podejmowanych przez siebie działań;</li> <li>– jako organizatora zasobów ekonomicznych, czyli osobę poszukującą nowych zasobów oraz sprawnie dysponującą zasobami wcześniej zdobytymi;</li> <li>– jako koordynatora, czyli osobę kształtującą zbyt na wyprodukowane dobra i usługi oraz sprawującą nadzór nad tworzeniem struktur organizacji i kształtowaniem praw oraz obowiązków na poszczególnych szczeblach zarządzania;</li> <li>– jako właściciela przedsiębiorstwa, czyli założyciela bądź prawnego zarządcy, którego zadaniem jest sprawne planowanie, organizowanie, i monitorowanie prac podjętych w celu osiągnięcia sukcesu w postaci materialnego zysku;</li> <li>– jako ratownika, czyli osobę dokonującą wyboru spośród możliwych zastosowań różnych zasobów (np. ziemi, pracy, kapitału, wiedzy i informacji), w czasie kryzysu ekonomicznego i w fazie restrukturyzacji, przy założeniu, że dokonanie prawidłowych wyborów może skutkować wyjściem z kryzysu i osiągnięciem sukcesu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury: **Flaszewska S., Lachiewicz S., 2013**, *Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce*, [w:] *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*. Czynniki rozwoju, S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Wydawnictwo WNT, Warszawa; **Glinka B, Gudkova S., 2011**, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa; **Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Beyer K., 2011**, *Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), PWE, Warszawa; **Sudoł S. 2006**, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauk o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa; **Targalski J., 2003**, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa; **Kraśnicka T., 2002**, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice; **Bratnicki M., Strużyna J., 2001**, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Podkreślić jednak należy, że ze względu złożoność życia gospodarczego, zaprezentowane powyżej podstawowe definicje nie wyczerpują szerokiego spektrum możliwości i sposobów postrzegania terminu 'przedsiębiorca'. Przykładowo I. Kirzner, L. von Mises, B. Piasecki, K. Safin i J. Hejduk zwracają uwagę na różnice w: sposobie zachowywania się, pełnionych rolach/funkcjach, poziomie poczucia odpowiedzialności, poziomie gotowości do dzielenia się władzą, ilości uprawnień i przywilejów, itd.<sup>5</sup>, w zależności czy rozważania dotyczą „przedsiębiorcy-właściciela” czy „przedsiębiorcy-menedżera”. Ciekawe stanowisko zajmują też J. i S. Klimkowie, wskazując, że osobę przedsiębiorcy należy utożsamiać z „pragmatycznym wizjonerem”. Określenie takie stanowi oczywiście oksymoron, choć analizując zagadnienie głębiej, faktycznie można dojść do wniosku, że:<sup>6</sup>

- z jednej strony przedsiębiorca, aby być skutecznym musi dążyć do celu, musi kierować się rozważną oceną faktów i chłodną kalkulacją – być realistą;
- z drugiej strony przedsiębiorca powinien być także wizjonerem i marzycielem, osobą zapatrzoną w dalekosiężne cele i perspektywy, w pewnym sensie być innowatorem oderwanym od teraźniejszości i właściwych jej ograniczeń, być zdolnym myśleć nieszablonowo.

Można zatem przyjąć, że skuteczny przedsiębiorca to wizjoner zdolny do realizacji swej wizji w sposób pragmatyczny, sposób uwzględniający przyczynowo-skutkowy charakter następowania różnorodnych procesów i zjawisk o podłożu ekonomicznym.

Z pragmatycznego punktu widzenia konieczne jest przytoczenie definicji osoby przedsiębiorcy w oparciu o zapisy głównych aktów prawnych normujących działalność gospodarczą w Polsce, które wskazują, że przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy może być osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą, a także wspólnik spółki cywilnej, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową.

---

<sup>5</sup> Kirzner I., 2010, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijor Publishing, Warszawa; Safin K., 2008, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, K. Safin (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław; von Mises L., 2007, *Ludzkie działanie – traktat o ekonomii*, Wydawnictwo Fundacji Instytutu Ludwiga von Misesa, Warszawa; Piasecki B., 1998, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, B. Piasecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; Hejduk J., 1996, *Kierowanie małą firmą*, „Personel”, Nr 2.

<sup>6</sup> Klimek J., Klimek S., 2010, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.



Tabela 2. Postrzeżenie przedsiębiorcy wg. regulacji polskiego ustawodawstwa

<p>Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2018 poz. 646) przedsiębiorcą w polskim porządku prawnym jest: <b>mikroprzedsiębiorca</b> lub <b>mały przedsiębiorca</b> lub <b>średni przedsiębiorca</b> lub <b>organ administracji publicznej</b> lub <b>inny organ władzy publicznej</b>, z wyłączeniem sądów, a także organ samorządu zawodowego.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRZEDSIĘBIORCA – OSOBA FIZYCZNA</b></p> <p>Pod pojęciem osoby fizycznej rozumie się każdą osobę od chwili jej narodzin do chwili śmierci. Osobie fizycznej przysługuje tzw. zdolność prawna, co oznacza, że może mieć ona prawa i obowiązki wynikające z przepisów prawa cywilnego, aczkolwiek uzyskuje ją dopiero w chwili osiągnięcia pełnoletności. W omawianym przypadku przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, która posiada pełną zdolność do czynności prawnych. Status przedsiębiorcy osoba fizyczna uzyskuje poprzez spełnienie warunków określonych w art. 17 ustawy „Prawo przedsiębiorców”, a także niezbędne jest spełnienie wymogu formalnego – uzyskanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Ponadto, aktywność zawodowa przedsiębiorcy - osoby fizycznej musi mieć charakter działalności zarobkowej, wykonywanej w sposób zorganizowany i ciągły.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRZEDSIĘBIORCA – OSOBA PRAWNA</b></p> <p>To wyodrębnione w postaci jednostki organizacyjnej wyposażonej przez przepisy prawa cywilnego w osobowość prawną trwałe zespolecie ludzi i środków materialnych w celu realizacji określonych zadań. Taka jednostka organizacyjna ma pełnię podmiotowości prawnej, a w szczególności zdolność prawną, zdolność do czynności prawnych, zdolność sądową oraz zdolność procesową (może pozywać i być pozwaną). Niektóre osoby prawne mogą być powoływane wyłącznie w celu prowadzenia zarobkowej działalności gospodarczej (<i>np. przedsiębiorstwo państwowe</i>), dla innych taka możliwość jest tylko dozwolona, a niezakazana (<i>np. fundacje, stowarzyszenia</i>), dla innych jest zabroniona (<i>np. partie polityczne</i>). Osoba prawna działa przez swoje organy w sposób przewidziany w ustawie i oparty na statucie.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRZEDSIĘBIORCA – JEDNOSTKA NIEPOSIADAJĄCA OSOBOWOŚCI PRAWNEJ, ALE POSIADAJĄCA ZDOLNOŚĆ DO CZYNNOŚCI PRAWNYCH</b></p> <p>To jednostki organizacyjne, którym prawo zezwala na samodzielny udział w obrocie gospodarczym. W ustawie z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2018 poz. 646) mianem przedsiębiorcy określa się organ – właściwy w sprawach podejmowania, wykonywania lub zakończenia działalności gospodarczej organ administracji publicznej, inny organ władzy publicznej, z wyłączeniem sądów, a także organ samorządu zawodowego. Jednostki te nie posiadają jednak atrybutu osobowości prawnej, efektem, czego nie są podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych, zaś za zobowiązania takich podmiotów odpowiadają swoim majątkiem ich założyciele.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRZEDSIĘBIORCA – WSPÓLNIK SPÓŁKI CYWILNEJ</b></p> <p>Wspólnikiem mogą być osoby fizyczne (najczęściej spotykany przypadek), osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi lub dowolna konfiguracja powyższych form. Stroną czynności prawnej dokonywanej w ramach działalności gospodarczej (reprezentantem) jest w tym przypadku zawsze wspólnik spółki cywilnej, nigdy zaś sama spółka.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budzyński I. (red.), 2013, *Informacje i opracowania statystyczne: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 1-sze półrocze 2013 r.*, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa; **ISAP (a)**, Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej – tekst ujednolicony, *Dziennik Ustaw 2004 nr 173 poz. 1807*; Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>; **ISAP (b)**, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny - tekst ujednolicony, *Dziennik Ustaw 1964 nr 16 poz. 93*, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU1964016009>; **ISAP (c)**, Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych - tekst ujednolicony, *Dziennik Ustaw 2000 nr 94 poz. 1037*, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20000941037>; **ISAP (d)**; Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000646> dostęp w dniu 12.03.2020.

Drugim kluczowym pojęciem jest **przedsiębiorczość**. Za prekursorów tego terminu uważa się czołowych przedstawicieli ekonomicznej i społecznej myśli liberalnej – A. Smitha, J.B. Say’a i J. Schumpetera<sup>7</sup>. Obserwując i analizując procesy związane z rewolucją przemysłową i rodzącym się kapitalizmem, badacze ci dostrzegli, że osoby przedsiębiorcze są lepiej przygotowane do tego, aby radzić sobie z ryzykiem gospodarczym. Osoby te posiadają umiejętności i zdolności dokonywania odpowiednio przemyślanej alokacji kapitału. Dysponują też wiedzą na temat właściwej (skuteczna, sprawna, efektywna, ekonomicznie uzasadniona) eksploatacji posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału kapitałowego, technicznego, surowcowego oraz ludzkiego. Pogląd ten z czasem stał się fundamentem różnorodnych ujęć definicyjnych pojęcia przedsiębiorczości, wśród których za jedno z najważniejszych uznać należy:

- **konceptje o wysokim stopniu ogólności (KO)** wskazujące, że przedsiębiorczość<sup>8</sup>:
  - wiąże się z tworzeniem lub rozpoznawaniem szans oraz wykorzystywaniem ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby;
  - stanowi akt twórczy przedsiębiorcy, który znajduje w sobie i poświęca dość energii w celu inicjacji i budowy przedsiębiorstwa zamiast tylko obserwować, analizować i opisywać taką możliwość;
  - może być źródłem pomysłu dotyczącego decyzji o założeniu nowego przedsiębiorstwa, a także być stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa już funkcjonującego;
  - warunkuje zdolności przedsiębiorcy do skutecznego minimalizowania ryzyka niepowodzenia i wykorzystywania szans rynkowych, a także kreowania nowych wartości, reagowania na potrzeby rynku i stałego podnoszenia atrakcyjności oferty;
  - determinuje umiejętności i kompetencje przedsiębiorcy w zakresie jego możliwości do efektywnego poradzenia sobie i sprostaniu wymaganiom zmiennego otoczenia, co stanowi element walki konkurencyjnej oraz podstawę wzmocnienia, bądź utrzymania pozycji konkurencyjnej;

---

<sup>7</sup> **Haber L. H., 2000**, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu parametrem globalizacji systemów gospodarczych*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, A. Potocki (red.), Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa S.C., Chrzanów.

<sup>8</sup> **Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousebeck H.J., 2006**, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin Homewood, New York; **Timmons J. A., 1990**, *New Venture Creation*, IRVIN, Boston.

- **konceptje procesowe (KP)**, zgodnie z którymi przedsiębiorczość można postrzegać jako<sup>9</sup>:
  - zorganizowany proces zmian przynoszący nową wartość, proces inicjowania złożonych, wieloetapowych, wielowymiarowych i wielokontekstowych przedsięwzięć organizacyjnych oznaczających stawanie się (*becoming*), a nie stan bycia (*being*);
  - ciąg przemyślanych i świadomie podejmowanych działań ukierunkowanych na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści dla przedsiębiorstwa;
- koncepcje zrównujące przedsiębiorczość do **postaw i/lub zespołu cech (KC)** opisujących szczególnie sposób zachowania i postępowania przedsiębiorcy będącego osobą<sup>10</sup>:
  - posiadającą umiejętności stałego uczenia się i podnoszenia kompetencji oraz zdolną wykorzystywać nabyte wcześniej doświadczenia do instruowania innych i koordynacji ich pracy;
  - o wysoko rozwiniętych cechach i umiejętnościach interpersonalnych, otwartości i nastawieniu na kontakty z ludźmi oraz wysokiej samoocenie;
  - pragmatyczną, odpowiedzialną, aktywną, wytrwałą, wnikliwą, a także posiadającą praktyczną inteligencję psychologiczną, czyli osobą empatyczną;
  - potrafiącą umiejętnie zarządzać przedsiębiorstwem, co wymaga: właściwego określania celów i sposobów ich osiągnięcia, podejmowania decyzji o akumulacji i alokacji niezbędnych w tym celu zasobów, koordynowania działań oraz sprawowania kontroli, formułowania przesłanek skutecznego zaangażowania, kreowania oraz wspierania właściwych postaw i relacji, tworzenia wartości dodanej dla klientów oraz innowacyjnego i latelarnego (*twórczego*) myślenia;
  - zdolną skutecznie motywować i inspirować podwładnych pracowników do stosowania nowatorskich sposobów działania, generowania niekonwencjonalnych pomysłów i rozwiązań oraz współpracy i wzajemnej wymiany doświadczeń.

Odpowiadające powyższym koncepcjom sposoby postrzegania i definiowania przedsiębiorczości przedstawia poniższa tabela.

<sup>9</sup> Kurczewska A., 2013, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa; Walczak W., 2013b, *Źródła przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej*, [w:] *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

<sup>10</sup> Kaliszczak L., 2012, *Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności wobec imperatywu przedsiębiorczości*, [w:] *Człowiek w organizacji – teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa; Tokarski S., 2006, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.

Tabela 3. Przegląd możliwości definiowania pojęcia 'przedsiębiorczość'

	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIOWANIE</b>
<b>KO</b>	<b>T. Kraśnicka</b> [2012]	Przedsiębiorczość, to przejaw prowadzącej do osiągnięcia efektów ekonomicznych i/lub pozaekonomicznych specyficznej aktywności mającej na celu wykorzystanie szans i okazji pozostających w otoczeniu.
	<b>P.F. Drucker</b> [2004]	Przedsiębiorczość to przejaw aktywnego, energicznego, pomysłowego i kreatywnego podejmowania nowych wyzwań. Aktywność ta jest nastawiona na osiągnięcie sukcesu i polega na uczestnictwie w procesie tworzenia i przekształcania gospodarki.
	<b>T. Bernat, J. Korpysa, M. Kunasz, J. Poteralski</b> [2004]	Przedsiębiorczość sprowadza się do umiejętnego, efektywnego i skutecznego zarządzania działalnością gospodarczą, pomimo faktu funkcjonowania w otoczeniu cechującym się wysoką i zaciętą konkurencyjnością oraz wysokim natężeniem rywalizacji rynkowej i znacznym współczynnikiem ryzyka biznesowego. Przedsiębiorczość to przejaw specyficznej cechy/właściwości, a ludzie ją posiadający są zdolni notować lepsze od innych wyniki w prowadzeniu działalności gospodarczej, chociaż wykorzystują oni podobne lub te same systemy ekonomiczne lub technologiczne, i funkcjonują w podobnych lub tożsamych warunkach dyktowanych przez otoczenie.
<b>KP</b>	<b>B. Glinka, S. Gutkova</b> [2011]	Przedsiębiorczość, to przejaw procesu organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej (tworzenia własnego przedsiębiorstwa) w oparciu o zdolność do dostrzegania i umiejętnego wykorzystania nadarzających się szans i okazji, przy jednoczesnym uwzględnianiu towarzyszącego tej aktywności ryzyka.
	<b>S. Lachiewicz, L. Załęczny</b> [2003]	Przedsiębiorczość, to przejaw specyficznego sposobu postępowania osób przedsiębiorczych. Wyraża się on samodzielnością w działaniu, zaangażowaniem w pracę, wysoką dokładnością realizacji podejmowanych przedsięwzięć oraz gotowością do ponoszenia ryzyka, czyli działania w warunkach (dobrze skalkulowanej) niepewności. Zachowania przedsiębiorcze oznaczają gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje i działania biznesowe.
	<b>D.F. Kuratko, R.M.Hodgetts</b> [1997] <b>R.D. Hisrich, M.P. Peters</b> [1992]	Przedsiębiorczość, to zdolność do uczestnictwa w dynamicznym procesie tworzenia wartości dodanej prowadzącym do osiągnięcia satysfakcji materialnej i osobistej. Przedsiębiorczość stanowi przejaw realizacji procesu tworzenia czegoś nowego i wartościowego przez poświęcenie czasu i wysiłku, oraz akceptację towarzyszącego temu procesowi ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego.
<b>KC</b>	<b>J. Klimek, S. Klimek</b> [2010]	Przedsiębiorczość, to przejaw zdolności do tworzenia szans oraz podejmowania kontroli nad nadarzającymi się możliwościami prowadzącymi do powstania nowych dóbr i wartości w efekcie efektywnej absorpcji i organizacji niezbędnych ku temu środków i zasobów.
	<b>J. Lichtarski</b> [1997]	Przedsiębiorczość wiąże się z gotowością do wykazywania inicjatywy w poszukiwaniu nowych, niekonwencjonalnych i ryzykownych przedsięwzięć.

	<p style="text-align: center;"><b>F. Mingotaud</b></p> <p style="text-align: center;">[1994]</p>	<p>Przedsiębiorczość to cecha skutecznego przedsiębiorcy – osoby, którą cechuje: dokładność w pracy (<i>brak akceptacji dla pracy niezakończonych, wykonanej pobieżnie, dostarczającej rezultaty niepełnowartościowe</i>), analityczny umysł i podejście metodyczne, wytrwałość, umiejętność wyciągania konstruktywnych wniosków płynących z krytyki, oraz umiejętność racjonalnej obrony własnego stanowiska.</p>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu: **Kraśnicka T., 2012**, *Przedsiębiorczość jako wykorzystywanie szans*, [w:] *Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek*, G. Głód, T. Kraśnicka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; **Glinka B, Gudkova S., 2011**, *Przedsiębiorczość*, dz. cyt.; **Klimek J., Klimek S., 2010**, *Przedsiębiorczość...*, dz. cyt.; **Drucker P. F., 2004**, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa; **Bernat T., Korpysa J., Kunasz M., Poteralski J., 2004**, *Postawy przedsiębiorcze studentów. Raport z badań ogólnopolskich*, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Lachiewicz S., Załęczny L., 2003**, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie - struktura - warunki działania*, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Kuratko D. F., Hodgetts R. M., 1997**, *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*, The Dryden Press, USA; **Lichtarski J., 1997**, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław; **Mingotaud F., 1994**, *Sprawny kierownik – po techniki osiągania sukcesów*, Poltext, Warszawa; **Hisrich R.D., Peters M. P., 1992**, *Entrepreneurship*, Wydawnictwo IRVIN, Boston.

Reasumując powyższe rozważania, uznać można, że przedsiębiorczość to jednocześnie aktywna postawa życiowa, stanowiąca siłę napędową działalności gospodarczej, a także specyficzny sposób działania przedsiębiorcy skłonny do podejmowania nowych, niekonwencjonalnych, często ryzykownych przedsięwzięć, których celem jest zapewnienie racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczy przedsiębiorca jest zdolny i gotowy do<sup>11</sup>:

- tworzenia bardziej efektywnych form organizacyjnych i reorganizacji struktury danego przemysłu;
- zdobywania nowych rynków zbytu i zaopatrzenia;
- wprowadzania nowych wyrobów albo nowej cechy i/lub funkcjonalności do dotychczas znanych produktów dzięki wykorzystywaniu (bywa, że tworzeniu) nowych czynników i metod produkcji wyznaczających nowy standard.

S. Lachiewicz, A. Walecka i A. Zakrzewska-Bielawska wskazują ponadto, że osoba przedsiębiorcza powinna posiadać szereg specyficznych cech charakteru<sup>12</sup>, takich jak: pewność siebie, ambicja, zorientowanie na sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, stanowczość, kreatywność i innowacyjność. Potencjalny przedsiębiorca to osoba: perswazyjna, przywódcza, precyzyjna, entuzjastyczna, elastyczna, odpowiedzialna, a także zdolna szybko podejmować decyzje i dobrze tolerować stres. Ponadto powinna cechować ją: docieklivość, chęć zdobywania nowych doświadczeń, kreatywność i otwartość na nowe pomysły i rozwiązania, wysoka odporność na stres i presję czasu, odporność na zmęczenie, gotowość do pracy w nienormowanych godzinach wykraczającą poza tradycyjne 8 godzin dziennie. Dodatkowo osoba przedsiębiorcza powinna wyróżniać się ponadprzeciętną inteligencją emocjonalną i wysokimi kwalifikacjami intelektualnymi, być osobą empatyczną,

<sup>11</sup> **Glinka B, Gudkova S., 2011**, *Przedsiębiorczość*, dz. cyt.; **Kortan J. (red.), 1997**, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

<sup>12</sup> Zobacz: **Lachiewicz S., Walecka A., 2012**, *Role i kompetencje menadżerskie*, [w:] *Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa; **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012a**, *Przywódcztwo i style kierowania*, [w:] *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt.



posiadającą zdolność aktywnego słuchania, znającą swoją wartość, ale także być osobą uczciwą, sprawiedliwą o wysokiej moralności i kulturze osobistej.

Podsumowując, warto podkreślić, że sam proces zakładania i prowadzenia działalności biznesowej w polskich warunkach gospodarczych jest relatywnie trudny i zawity. Aby skutecznie go przejść, konieczne jest posiadanie szerokiej wiedzy, zdolności, kompetencji i umiejętności stanowiących przejaw postawy przedsiębiorczej, którą – jak widać – można definiować szeroko i wieloaspektowo.

Podobną sytuację napotkać można w przypadku interpretowania pojęcia **przedsiębiorstwo**. Niezaprzeczalnym faktem jest, że współczesne przedsiębiorstwa stanowią podstawową jednostkę systemu gospodarczego. Mimo tego wśród badaczy cały czas trwają spory i dyskusje dotyczące identyfikacji istoty pojęcia, a także zasad jego funkcjonowania. Przyczyny trudności w spójnej i jednomyślnej interpretacji pojęcia mają wiele źródeł. Wśród najważniejszych wskazać należy<sup>13</sup>:

- rozbudowany dorobek naukowy licznych szkół postulujących własne sposoby i koncepcje postrzegania terminu ‘przedsiębiorstwo’, przykładowo: klasyczna teoria przedsiębiorstwa (*S. Smith, D. Ricardo, J.S. Milla*), szkoła marginalna i statyczna teoria przedsiębiorstwa (*W.S. Jevons, C. Menger, L. Walras*), neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach wolnej konkurencji (*A. Marshall, J.M. Clark, P. Staff*), behawioralne teorie przedsiębiorstwa (*R.M. Cyert, J.G. March, H.A. Simon*), współczesne teorie menedżerskie (*W.J. Baumol, R. Marris, O.E. Williamson*), teorie nowej ekonomii instytucjonalnej – teoria kosztów transakcyjnych (*R. Coase, K.J. Arrow, G.A. Akserlof*), teoria kontraktualna firmy (*A. Alichian, H. Demsetz*) oraz teoria agencji (*M.C. Jensen, W.H. Meckling*);
- rozbudowane możliwości klasyfikowania przedsiębiorstw w oparciu o różnorodne kryteria, a w szczególności: wielkość zatrudnienia, forma własności, status prawny, czy rodzaj (*typ i branża*) prowadzonej działalności gospodarczej;
- odmienne podejście teoriopoznawcze różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, które podczas prób zidentyfikowania czym jest przedsiębiorstwo jako byt ekonomiczno-gospodarczy, a czym nie jest, pewne zagadnienia uwypuklają, a inne marginalizują (*np. ujęcie ekonomiczne, a różne obszary prawa tj. prawo administracyjne, czy cywilne*);
- zjawisko stosowania w języku polskim synonimów, tj. zastępowanie terminu „przedsiębiorstwo” słowem „firma” oznaczającym:
  - w znaczeniu potocznym przedsiębiorstwo;

---

<sup>13</sup> Porównaj: **Sudoł S., 2011a**, *Przedsiębiorstwo jako główny podmiot życia gospodarczego*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł (red.), PWE, Warszawa; **Porada-Rochoń M., 2009**, *Klasyczne teorie przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, J. Engelhardt (red.), CeDeWu.pl, Warszawa; **Sokół A., 2009**, *Behawioralne teorie przedsiębiorstwa oraz pozostałe nurty teoretyczne*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, J. Engelhardt (red.), CeDeWu.pl, Warszawa; **Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W. (red.), 2009**, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*, Oficyna Wydawnicza Bookmarket, Gdańsk; **Targalski J., 2009**, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, J. Targalski, A. Francik (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- w znaczeniu prawnym nazwę przedsiębiorstwa;
- w znaczeniu prestiżowym (*marketingowym*) synonim dobrej marki.

Powyższe okoliczności powodują, iż możliwe jest różnorodne interpretowanie i definiowanie terminu ‘przedsiębiorstwo’, co dobitnie ukazuje dokonana przez A. Nogę identyfikacja wiodących w ostatnim stuleciu grup teorii postrzegania przedsiębiorstwa w zależności od przyjętego pryzmatu teoretycznego. Liczy ona aż dwadzieścia siedem (27!) kanonów<sup>14</sup>. Uzasadnieniem takiego stanu rzeczy, tj. jednoczesnego funkcjonowania mnogości ujęć, jest silne powiązanie teorii przedsiębiorstwa z ich autonomicznymi i utylitarnymi celami funkcjonowania, a także fundamentalnymi założeniami przyjętymi przy tworzeniu danej teorii. Istotną pozostaje także kwestia granic instytucjonalnych i organizacyjnych i pomiędzy przedsiębiorstwem, rynkiem a gospodarstwem domowym. Dlatego też w niniejszej monografii, dbając o klarowność terminologiczną, odwołano się tylko do niektórych ujęć naukowych:

Tabela 4. Podstawowe definicje obrazujące istotę przedsiębiorstwa – podejście naukowe

ŹRÓDŁO	DEFINICJA PRZEDSIĘBIORSTWA
<b>Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Beyer K.</b>	Przedsiębiorstwo to podstawowy podmiot gospodarczy stanowiący system otwarty, a więc taki dla którego kontakty z otoczeniem są bezwzględnym warunkiem jego funkcjonowania. W wyniku tych kontaktów wartość zasobów na wyjściu ( <i>efekty działalności</i> ) są większe od wartości nakładów ( <i>pozyskanych zasobów</i> ) na wejściu.
<b>Żurek J.</b>	Przedsiębiorstwo należy traktować jako prowadzącą działalność produkcyjną, usługową bądź handlową na własny rachunek podstawową, samodzielną jednostkę gospodarczą ( <i>podmiot gospodarczy</i> ) wyodrębnioną pod względem ekonomiczno-prawnym i organizacyjnym.
<b>Sudol S.</b>	Przedsiębiorstwo to dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego jednostka ( <i>podmiot</i> ) prowadząca działalność gospodarczą tj. wytwarzającą produkty i/lub świadczącą usługi w zamian za możliwość uzyskania korzyści majątkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Beyer K., 2011**, *Teoretyczne...*, dz. cyt.; **Żurek J., 2007**, *Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, J. Żurek (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk; **Sudol S. 2006**, *Przedsiębiorstwo...*, dz. cyt.

Ze względu na cele opracowania, zdecydowanie lepszym sposobem postrzegania przedsiębiorstwa uznano:<sup>15</sup>

- zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej, obejmującej zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie,

<sup>14</sup> **Noga A., 2009**, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

<sup>15</sup> **ISAP (a)**, *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie...*, dz. cyt. art. 2; **ISAP (b)**, *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny...*, dz. cyt., art. 551; **ISAP (e)**, *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych – tekst ujednolicony*, Dz. U. 1991 nr 80 poz. 350, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910800350>, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, art. 5a, ust. 6; dostęp w dniu 13.03.2020; **ISAP (f)**, *Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług – tekst ujednolicony*, Dz. U. 2004 nr 54 poz. 535, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040540535>, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, art. 15, ust. 2, dostęp w dniu 13.03.2020.

rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodową. Te rodzaje działalności przedsiębiorstwo wykonuje się w sposób zorganizowany i ciągły, we własnym imieniu, bez względu na ich rezultat.

- to działalność gospodarcza, która obejmuje wszelką działalność producentów, handlowców lub usługodawców, w tym podmiotów pozyskujących zasoby naturalne oraz rolników, a także działalność osób wykonujących wolne zawody, obejmująca w szczególności czynności polegające na wykorzystywaniu towarów lub wartości niematerialnych i prawnych w sposób ciągły i dla celów zarobkowych.

Warto pamiętać, że nie można utożsamiać przedsiębiorstwa z innymi jednostkami organizacyjnymi, gdyż jednostki te – choć pokrewne przedsiębiorstwu – nie spełniają jego specyficznych cech i celów funkcjonowania. Historycznie rzecz ujmując, mowa tu o przypadkach<sup>16</sup>:

- **niewolniczych gospodarstw rolnych** z czasów starożytnych, które – choć nastawione na zaspokajanie potrzeb swych właścicieli – nie spełniały zasady samofinansowania oraz zasady prowadzenia działalności na własne ryzyko i odpowiedzialność. Dziś w przeciwieństwie do ówczesnych regulacji za przewinienia pracownika (*ówczesnego niewolnika*) odpowiedzialny jest przedsiębiorca (*pracodawca*), a nie pracownik (*ówczesny niewolnik*);
- **feudalnych zakładów rzemieślniczych**, które co prawda, tak jak współcześnie postrzegane przedsiębiorstwa, spełniały zasadę ciągłości oraz dochodowej wymiany handlowej i zarobkowości, generowały miejsca pracy i były zhierarchizowane (zatrudniały czeladników i uczniów, prowadzone były przez mistrzów), to były całkowicie zależne od cechów zrzeszających rzemieślników. Cechy te ustalały warunki pracy i płacy oraz koncesjonowały możliwości zakładania nowych zakładów rzemieślniczych, powodując tym samym brak możliwości spełnienia się zasady autonomii;
- **manufaktur**, czyli zakładów pracy masowej, ręcznej, wykonywanej pod jednym dachem, z wykorzystaniem prostych urządzeń i narzędzi produkcji określonego dobra, opartej na podziale pracy rzemieślników; organizacja polegała na tym, że poszczególne etapy produkcji wykonywane były przez pracowników wyspecjalizowanych (spełnione są tu m.in. zasady ciągłości oraz dochodowej wymiany handlowej i zarobkowości, ale niekoniecznie już zasady samofinansowania się, czy dynamizmu rozwoju). W manufakturach techniczny podział pracy był przeważnie bardzo ograniczony, zaś warunki pracy były bardzo trudne i szkodliwe dla zdrowia i życia osób tam pracujących, czego jaskrawym przykładem są tekstylne manufaktury funkcjonujące w Indiach lub inne zakłady tego typu zlokalizowane w krajach rozwijających się;

---

<sup>16</sup> Szerzej: Sudół S., 2011a, *Przedsiębiorstwo...*, dz. cyt.; Żurek J., 2007, *Przedsiębiorstwo...*, dz. cyt.; Białasiewicz M., Brózda J., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Skoczylas W., 2008, *Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), PWE, Warszawa.

- **karteli** stanowiących umowną i nieformalną formę związku przedsiębiorstw zajmujących się zbliżoną lub tożsamą działalnością gospodarczą, regulującą zasady stosowania wybranych instrumentów polityki sprzedaży i polityki cenowej. Kartele powstają w celu opanowania rynku i eliminację konkurencji, pozostającej poza zmonopolizacją, co oczywiście jest niezgodne z ideą i regulami wolnorynkowej gospodarki opartej na mechanizmie konkurencji, a więc zakazane i zwalczane przez prawo i ustawodawstwo obowiązujące w Unii Europejskiej;
- **konsorcjów**, czyli jednostek organizacyjnych powstałych w efekcie zawarcia porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami i/lub innymi jednostkami organizacyjnymi (np. instytucje finansowe, ośrodki naukowo-badawcze). Porozumienie takie zawiera się na czas realizacji jakiegoś przedsięwzięcia (lub ich serii), wymagającego zaangażowania nakładów przekraczających indywidualne możliwości finansowe, zasobowe, organizacyjne, kadrowe, etc. poszczególnych członków wchodzących w skład konsorcjum. Gdy przedsięwzięcie zostanie uznane za zrealizowane, konsorcjum ulega rozwiązaniu, a więc nie jest spełniona zasada ciągłości;
- **zakładów i/lub filii prowadzonej działalności gospodarczej**, czyli wyodrębnionych pod względem organizacyjnym i terytorialnym części przedsiębiorstwa, koordynowanych zgodnie z przyjętą strukturą i podziałem zadań przez główną jednostkę, co oznacza, że nie są to podmioty autonomiczne;
- gospodarstw i zakładów pomocniczych, stowarzyszeń branżowych, organizacji społecznych i pożytku publicznego, państwowych i samorządowych organizacji administracyjnych oraz zakładów budżetowych stanowiących wyodrębnione jednostki organizacyjne usług użyteczności publicznej, gdyż przeważnie są to instytucje nienastawione na zysk, niezarobkujące (nie jest spełniona zasada dochodowej wymiany handlowej i zarobkowości), które prowadzą działalność gospodarczą, ale mającą jedynie charakter uboczny. Głównym celem ich zawiązania jest reprezentowanie swych wspólnych interesów (niezależnie od prowadzenia działań związanych ze wzajemnym rywalizowaniem), a ich funkcjonowanie możliwe głównie dzięki całkowitym (lub częściowym, ale przeważnie posiadającym dominujący charakter) zasileniom z zewnętrznych źródeł finansowania tj. budżet państwa, budżet jednostek terenowych (województw, gmin, powiatów...), składek członków, zbiórek publicznych oraz darowizn od sponsorów.

Syntezyując powyższe, można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo jest organizacją, ale nie każda organizacja jest przedsiębiorstwem. Argumenty uzasadniające prawidłowość powyższej tezy zostały zebrane w poniższej tabeli.

Tabela 5. Przedsiębiorstwo a organizacja – cechy wspólne oraz cechy specyficzne

**KAŻDE PRZEDSIĘBIORSTWO JEST ORGANIZACJĄ PONIEWAŻ PRZEJAWIA NASTĘPUJĄCE CECHY:**

<b>CELOWOŚĆ ISTNIENIA</b>	Organizacje i przedsiębiorstwa, są tworam i człowieka zorientowanymi celowo, to znaczy powołanymi do życia dla osiągnięcia określonych indywidualnych oraz zbiorowych celów swoich uczestników określonych w akcie założycielskim.
<b>INSTYTUCJONALIZACJA</b>	Organizacje i przedsiębiorstwa, to systemy utrwalające zachowania ludzi i zasady ich współdziałania, zdolne do ugruntowania wzorców działań oraz powtarzalnego, ciągłego dążenia do osiągnięcia celów.
<b>SAMOORGANIZACJA I SAMOREPRODUKCJA</b>	Organizacje i przedsiębiorstwa, to systemy samoorganizujące się, zdolne do zwiększania stopnia swego wewnętrznego uporządkowania, odnowy, a także zwiększania swojej sprawności i efektywności. Dzięki tym właściwościom systemy te są stabilne i zdolne do utrzymywania wewnętrznej równowagi, przy założeniu, iż określone wielkości będą pozostawać w dopuszczalnych i tolerowanych granicach.
<b>POWIĄZANIE SPOŁECZNO- TECHNICZNE</b>	W skład tych jednostek organizacyjnych wchodzi ludzie, stanowiący ich niezbędny element, oraz środki rzeczowe (aparatura), którymi ci ludzie posługują się w swoich działaniach. Organizacje i przedsiębiorstwa stanowią połączenie ludzi jako podstawowego czynnika twórczego z rzeczowymi lub materialno-technicznymi środkami umożliwiającymi podejmowanie działań.
<b>OTWARTOŚĆ NA PROCESY WYMIANY</b>	Przedsiębiorstwa i organizacje są wyodrębnione z otoczenia, równocześnie będąc na to otoczenie otwarte. Współdziałają z otoczeniem, prowadząc z nim wymianę dóbr materialnych, energii, informacji, środków pieniężnych, czy różnorodnych wartości materialnych i niematerialnych.
<b>ROZMYŚLNOŚĆ I EKWIFINALNOŚĆ</b>	Przedsiębiorstwa i organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów. Typowym jest zachowanie rozmyślne, oznaczające zdolność do samodzielnego określania oraz modyfikowania celów i sposobów ich osiągnięcia. Są to systemy ekwifinalne.
<b>STRUKTURALIZACJA I HIERARCHIZACJA</b>	Organizacje i przedsiębiorstwa są systemami ustrukturyzowanymi i zhierarchizowanymi, posiadającymi wewnętrzną, uporządkowaną strukturę będącą zbiorem reguł organizacyjnych oraz oddziaływań materialnych, energetycznych i informacyjnych, ukształtowaną pod kątem realizacji przyjętych celów, wykonywania powierzonych zadań, oraz podziału pracy, funkcji i ról organizacyjnych. Podmioty te mają człon kierowniczy będący systemem sterującym i koordynującym współdziałanie podległych im składników poprzez podejmowanie czynności związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem, a więc realizacji funkcji zarządzania. Wyodrębniony człon kierowniczy steruje funkcjonowaniem i rozwojem tych podmiotów.

**NIE KAŻDA ORGANIZACJA JEST PRZEDSIĘBIORSTWEM, PONIEWAŻ NIE  
ZAWSZE PRZEJAWIA CECHY SPECYFICZNE TYLKO DLA PRZEDSIĘBIORSTWA,  
TAKIE JAK:**

**CIĄGŁOŚĆ  
ISTNIENIA**

Przedsiębiorstwo jest powoływane nie w celu jednorazowego przedsięwzięcia, lecz do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały, będący przeciwieństwem działania w sposób przypadkowy, incydentalny i okazjonalny.

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ  
I GOTOWOŚĆ DO  
PONOSZENIA RYZYKA**

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność na swoje ryzyko, odpowiadając ze wszelkie swoje zobowiązania finansowe, licząc się z możliwością poniesienia strat, utratą płynności finansowej, a nawet utratę swego kapitału. Przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność karną za przestępcze działania swych przedstawicieli (w tym pracowników), niezależnie od efektów tych działań. Nie jest istotne czy podjęte nielegalne działania doprowadziły do nastąpienia spodziewanego rezultatu, już sam fakt podjęcia działań zabronionych jest przesłanką wystarczającą do ukarania przedsiębiorstwa.

**DYNAMIZM**

Przedsiębiorstwo jest złożonym systemem probabilistycznym cechującym się dużym dynamizmem w działaniu, co jest konieczne, aby móc sprostać realiom współczesnej gospodarki. Decyzje w przedsiębiorstwie podejmuje się przeważnie w warunkach braku pełnej informacji i dysponując krótkim horyzontem czasowym. W przeciwnym przypadku, zauważona szansa może minąć bezpowrotnie, lub stracić na atrakcyjności.

**AUTONOMIA**

Przedsiębiorstwo posiada samodzielność decyzyjną mieszczącą się w przyjętych normach prawnych. Przedsiębiorstwo prowadząc samodzielnie swą działalność gospodarczą może decydować o rodzaju i charakterze swej działalności, formie stosunków i powiązań ze światem zewnętrznym, zakresie zaopatrywania się w czynniki produkcji i sposobach ich wykorzystywania, a także swej wewnętrznej organizacji, czyli o strukturze organizacyjnej. Zasada samodzielności przedsiębiorstwa oznacza, że w warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa mogą decydować o kierunkach swego rozwoju, podejmować decyzje o skali i zakresie inwestowania w majątek, czy też tworzenia i wykorzystywania własnych funduszy i/lub zewnętrznych źródeł finansowania. Autonomia ta dotyczy również zagadnień związanych z kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, a szczególnie polityki tworzenia systemu motywacyjnego i kształtowania struktury zatrudnienia.

**DOCHODOWA  
WYMIANA HANDLOWA  
I ZAROBKOWOŚĆ**

Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym pozostającym w stałej interakcji ze swoim otoczeniem, służy swemu otoczeniu, wymienia produkty i/lub usługi zaspokajając w ten sposób potrzeby innych podmiotów gospodarczych, innych instytucji, czy osób fizycznych będącymi jego klientami, jedynie na zasadzie kupna-sprzedaży. Przedsiębiorstwo jest instytucją zarobkującą, dążącą do uzyskania ze swej działalności określonych korzyści, zwykle maksymalizacji zysku i zwrotu z zaangażowanego kapitału, podczas gdy sensem funkcjonowania organizacji nie musi być wypracowywanie zysku – dzieje się tak szczególnie w przypadku organizacji non-profit. Celem podstawowym, w klasycznym modelu przedsiębiorstwa funkcjonującego w realiach gospodarki rynkowej, jest maksymalizacja zysku, uzupełniona o koncentrację na wielkości i strukturze przepływów środków pieniężnych oraz maksymalizację wartości wchodzących w skład podmiotu gospodarczego, stanowiących sumę majątku rzeczowego, finansowego oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Pośród najważniejszych elementów składowych świadczących o spełnianiu zasady samorealizacji wymienić należy samodzielność, samorządność, samofinansowanie oraz racjonalność prowadzonych działań. Samorealizujące się przedsiębiorstwo cechuje się umiejętnościami:

## **SAMOREALIZACJA**

- podejmowania solidnych i uczciwych działań w sposób odmienny niż stosowany wcześniej i/lub przez inne podmioty (domyślnie sposób lepszy, bardziej efektywny, bardziej wartościowy);
- unikania działań pozornych;
- eliminowania defensywnych postaw.

Przedsiębiorstwo w swej aktywności gospodarczej powinno wypracowywać określone efekty finansowe, gwarantujące zachowanie płynności finansowej, pozwalające planować i realizować rozwój, a także stanowiące zabezpieczenie przed upadłością. Zasada rentowności oznacza, iż zysk wypracowany w przedsiębiorstwie powstaje w wyniku uwzględnienia praw rachunku ekonomicznego oraz stosowania systemu kalkulacji i kontroli kosztów, a także racjonalnego zarządzania posiadanym majątkiem. Ponadto, równie istotnym jest podkreślenie znaczenia systemu motywacyjnego, oraz stosowania odpowiedniej polityki personalnej, w myśl których osiągnięty zysk nie może być osiągnięty kosztem nadmiernego obciążenia załogi, i/lub nieprzemysłanej eksploatacji zasobów majątkowych.

## **RENTOWNOŚĆ**

## **OPTYMALNE KSZTAŁTOWANIE ZALEŻNOŚCI MIĘDZY CZYNNIKAMI PRODUKCJI**

Przedsiębiorstwo, chcąc zagwarantować sobie szanse na umocnienie swojej rynkowej pozycji musi stale przestrzegać zasady optymalnego kształtowania zależności między czynnikami produkcji do których należą: zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby środków produkcji, zasoby informacji oraz sposób zorganizowania. Zasada ta w praktyce oznacza, iż przedsiębiorstwa muszą umiejętnie kształtować relacje między czynnikami produkcji, głównie pod względem efektywnego ich wykorzystania, najkorzystniejszego powiązania oraz wypracowania właściwych relacji ekonomicznych.

Przedsiębiorstwo musi racjonalnie wykorzystywać swój majątek rzeczowy, finansowy, a także wartości niematerialne i prawne pozostające w jego dyspozycji. Zasada gospodarności może przyjmować dwa oblicza:

## **GOSPODARNOŚĆ**

- wariant efektywnościowy – przy określonym poziomie majątku przedsiębiorstwo powinno starać się osiągnąć maksymalny efekt;
- wariant oszczędnościowy – przy określonym poziomie majątku przedsiębiorstwo powinno starać się osiągnąć pożądaną efekt przy minimalnym zaangażowaniu posiadanych środków, z zastrzeżeniem, iż działaniu temu bezwzględnie musi towarzyszyć troska o zapewnienie wysokiej jakości produkcji dóbr i usług, a podejmowana oszczędność jest oszczędnością racjonalną a nie oszczędnością za wszelką cenę.

## **SAMODOSKONALENIE SIĘ**

Przedsiębiorstwo musi być nastawione na uczenie się, przyjmowanie, gromadzenie i poszerzanie swych zasobów wiedzy oraz korzystanie z nich tak, aby możliwe było najlepsze dostosowanie się do zmian zachodzących w warunkach gospodarowania.

## SAMOFINANSOWANIE

Przedsiębiorstwo posiada pochodzące od właściciela (właścicieli), określone zasoby kapitałowe w postaci środków pieniężnych, dóbr materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych, w tym nabytych praw majątkowych (np. licencje, patenty, wzory użytkowe i przemysłowe, prawa własności gruntu), a także nazwę (firmę) i znaki towarowe, know-how oraz reputację. Przedsiębiorstwo swoje koszty i obciążenia podatkowe pokrywa z uzyskiwanych przychodów, a zdarzenia o charakterze gospodarczym wykazuje w okresowo tworzonej dokumentacji - stan majątkowy w bilansie, wynik finansowy w rachunku zysków i strat, oraz niekiedy raportach z działalności merytorycznej i finansowej. Zasada samofinansowania stanowi zatem konsekwencję samodzielności (autonomii) przedsiębiorstwa i winna być rozumiana jako efekt procesu finansowania sprowadzającego się do pokrywania wydatków i zobowiązań finansowych przedsiębiorstwa ze:

- środków własnych, pozyskanych z tytułu sprzedaży wytwarzanych produktów i świadczonych usług;
- dotacji i dopłat uzyskiwanych w wyjątkowych sytuacjach od państwa;
- części nieodprowadzonych do budżetu świadczeń, stanowiących konsekwencję stosowanych przez państwo ulg i zwolnień podatkowych.

Przedsiębiorstwo musi podejmować działania skierowane na rozwój poprzez wprowadzanie nowatorskich rozwiązań polegających na:

- wprowadzaniu nowych czynników produkcji i ich kombinacji z czynnikami dotychczas dostępnymi i stosowanymi;
- wprowadzaniu nowych wyrobów;
- zdobywaniu nowych rynków zbytu;
- tworzeniu nowych, efektywniejszych form organizacyjnych.

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Zasada przedsiębiorczości zobowiązuje przedsiębiorstwa do podejmowania działań mających na celu nieustanne dostosowywanie się do realiów rynku, co oznacza ciągłą gotowość do podejmowania oraz twórczego rozwiązywania problemów, a także wykorzystywania pojawiających się nowych szans i możliwości.

Przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od innych organizacji, muszą spełniać zasadę konkurencyjności, gdyż w przeciwnym wypadku zostaną wyeliminowane z rynku. Zasada konkurencyjności stanowi wypadkową wcześniej omówionych zasad przedsiębiorczości, gospodarności, rentowności i optymalnego kształtowania zależności między czynnikami produkcji. Generalnie w zasadzie konkurencyjności chodzi o to, że przedsiębiorstwa muszą koncentrować się na działaniach umożliwiających dostarczenie szybciej niż konkurencji wysokiej jakości produktów i/lub usług, po rozsądnej cenie, i z uwzględnieniem kontroli kosztów.

## KONKURENCYJNOŚĆ

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sudol S., 2011a, Przedsiębiorstwo..., dz. cyt.; Białasiewicz M., Brózda J., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Skoczylas W., 2008, Teoretyczne..., dz. cyt.; Żurek J., 2007, Przedsiębiorstwo..., dz. cyt.; Duraj J., 2004, Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa; Krzyżanowski L., 1994, Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa.*

W niniejszej pracy termin **przedsiębiorstwo** interpretuje się jako: wyodrębniony pod względem ekonomicznym, prawnym i organizacyjnym otwarty system stanowiący zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych, przeznaczony do prowadzenia w sposób ciągły (*powtarzalny*) działalności gospodarczej



(wszelka działalność producentów, handlowców lub usługodawców, włącznie z poszukiwaniem, rozpoznawaniem i wydobywaniem kopaliny ze złóż, a także działalnością rolniczą i wykonywaniem wolnych zawodów (lub uznanych za takie) w warunkach konkurencyjnej gospodarki rynkowej prowadzonej na własny rachunek i na własne ryzyko w związku z chęcią osiągnięcia korzyści majątkowych (*zysku*), realizowanej poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego.

Następnym kluczowym pojęciem jest **konkurencyjność**. Termin ten pojawił się w literaturze ekonomicznej w latach siedemdziesiątych XX wieku<sup>17</sup>. Można powiedzieć, że jest to zatem stosunkowo młody obszar badawczy, na pewno zdecydowanie młodszy niż jego obszar wyjściowy, jakim jest zjawisko konkurencji, którego pierwsze próby konceptualizacji i operacjonalizacji datuje się na przełom XVII i XVIII wieku<sup>18</sup>. W tych czasach swe rozważania dotyczące fundamentalnego, klasycznego sposobu postrzegania konkurencji prowadzili D. Ricardo, J.S. Mill, T. Malthus, czy A. Smith<sup>19</sup>. Z biegiem czasu, głoszone przez nich założenia i postulaty, wraz z rozwojem rzeczywistości gospodarczej, coraz rzadziej sprawdzały się w praktyce rynkowej, co doprowadziło do sytuacji, że coraz większa liczba badaczy otwarcie krytykowała stan ówczesnej wiedzy, rozwijając swe własne badania w zakresie identyfikacji istoty pojęcia ‘konkurencyjność’. W rezultacie powstało wiele koncepcji zaliczanych do:

- podejścia neoklasycznego<sup>20</sup>, którego głównymi przedstawicielami byli A.A. Cournot, A. Marshall, R. Chamberlaine, J. Robinson, J.M. Keynes;
- ujęć modernistycznych<sup>21</sup> (*postkeynesizm*) opracowanych przez przedstawicieli szkoły:
  - harwardzkiej (*J. Bain, J.M. Clark*),
  - austriackiej (*C. Menger, E. Von Boehm-Bawerk, F. Von Wieser, L. von Mises, F. Hayek*),
  - teorii ekonomii ewolucyjnej (*J.A. Schumpeter, H. Simon, R. Nelson, S. Winter, I. Kirzner*),
  - teorii ekonomii instytucjonalnej (*J.K. Galbraith*),
  - teorii gier (*J. von Neumann i O. Morgenstern*),
  - nurtu zachowań strategicznych i menedżerskich (*M.E. Porter, S. D. Hunt*).

<sup>17</sup> Pawlak K., Poczta W., 2011, *Międzynarodowy handel rolny, teorie. Konkurencyjność. Scenariusze rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>18</sup> Maślak E., 2002, *Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych*, [w:] M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

<sup>19</sup> Blaug M., 2000, *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; Blaug M., 1995a, *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków; Blaug M., 1995b, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>20</sup> Zobacz: Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), 2000, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; Piocha S., Radlińska K., 2008, *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Nr 2, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

<sup>21</sup> Rosa G., 2013, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa; Maniak G., 2005, *Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; Bernat T., 2005, *Konkurencja jako podstawa ekonomii XXI wieku*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Pomimo tak dużego rozwarstwienia oraz faktu, że wiele z opracowywanych koncepcji powstawało na mniej lub bardziej odmiennych założeniach, wskazać należy, że elementem łączącym było przeświadczenie: „**aby skutecznie konkurować, to znaczy, aby mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów, osiągać swe cele, trzeba być konkurencyjnym**”<sup>22</sup>, co podkreśla M.J. Stankiewicz. Natomiast M. Strużycki postuluje, że konkurowanie to „jeden z najbardziej naturalnych i wyrazistych przejawów orientacji rynkowej i przedsiębiorczości na rynku, przejaw wzajemnej rywalizacji w dążeniu do analogicznych celów”<sup>23</sup>. W literaturze wskazuje się, że jest to posiadający istotne znaczenie proces rynkowy, polegający na tym, że uczestnicy rynku próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty dotyczące: ceny, produkcji, lub innych charakterystyk wpływających na zawarcie transakcji<sup>24</sup>, dążąc do realizacji swych interesów, zaspokojenia swoich celów i potrzeb. W efekcie dochodzi do sytuacji, w których działania podejmowane dla osiągnięcia określonych celów, przez jednych utrudniają, a nawet niekiedy uniemożliwiają osiągnięcie takich samych celów innym<sup>25</sup>. Dlatego też pojęcie ‘konkurencyjność’ należy interpretować jako przejaw specyficznego rodzaju miary służącej określeniu efektywności, sprawności i/lub skuteczności (*ogólnie rezultatu*) rynkowej aktywności przedsiębiorstwa posiadającej kluczowe znaczenie z punktu widzenia możliwości zwiększenia:<sup>26</sup> efektywności działalności gospodarczej, rozwoju produkcji i sprzedaży, wzbogacenia podaży produktów i usług, podnoszenia ich jakości. Jednakże funkcjonuje wiele przesłanek i dowodów wskazujących, że pomimo, iż termin ‘konkurencyjność’ jest jednym z częściej używanych haseł w nomenklaturze ekonomicznej, to pojęcie to wciąż pozostaje niedostatecznie zdefiniowane. Sytuacja ta ma wieloczynnikowe podłoże. Po pierwsze przy analizie tego zjawiska możliwe jest zastosowanie różnych kryteriów podziału, a w rezultacie wyodrębnienie wielu szczegółowych form definiowania konkurencyjności. Przykładowo rozpoznając istotę pojęcia i stosując kryterium:

- rynkowego obszaru występowania zjawiska – rozróżnia się konkurencyjność na rynku: określonego rodzaju wyrobów lub usług (1), konkretnych wyrobów lub usług (2), określonego rodzaju zasobów (3), konkretnych zasobów (4) lub określonego terytorium (5)<sup>27</sup>;
- poziomu – można wyróżnić konkurencyjność: mniej lub wyżej niż normalną lub normalną<sup>28</sup>;
- momentu oceny – można odróżnić konkurencyjność *ex post* od *ex ante*<sup>29</sup>;

<sup>22</sup> Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK, Toruń.

<sup>23</sup> Strużycki M., 1998, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, SGH, Warszawa.

<sup>24</sup> Kopycińska D., 2000, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii US Szczecin.

<sup>25</sup> Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.

<sup>26</sup> Sztucki T., 1998, *Encyklopedia marketingu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

<sup>27</sup> Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.

<sup>28</sup> Tamże.

<sup>29</sup> Gorynia M., 2001, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), Warszawa.

- przedziału oceny – definiuje się konkurencyjność operacyjną, lub systemową<sup>30</sup>;
- czasu obserwacji – otrzymujemy możliwość dyferencjacji konkurencyjności statycznej i dynamicznej<sup>31</sup>;
- działania lub skutku – otrzymujemy dychotomię konkurencyjność czynnikowa lub wynikowa<sup>32</sup>;
- stron relacji – można wyróżnić konkurencyjność na wejściach, w działaniu, i na wyjściach<sup>33</sup>.

Drugiej przyczyny rozbieżności ujęć definicyjnych pojęcia ‘konkurencyjność’ doszukiwać się można w tym, że posiada ono swe źródła w wielu teoriach ekonomicznych, w których podczas prób definiowania korzystano z pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności. I tak, postrzegając konkurencyjność w oparciu o teorię:

- wzrostu gospodarczego, rozpatruje się ją z punktu widzenia gospodarki narodowej, a w konsekwencji utożsamia się ją ze zdolnością do osiągania większego dochodu, a jej podstawowymi miernikami są mierniki ekonometryczne – miernik wzrostu PKB, wzrostu zatrudnienia czy wysokości stopy wzrostu z czynników produkcji;
- wymiany narodowej, rozpatruje się w kontekście rynku międzynarodowego, utożsamiając ze zdolnością przedsiębiorstw do powiększania udziałów rynkowych, przy czym podstawowymi miernikami w tym przypadku uznaje się udział w handlu światowym i zagranicznym;
- mikroekonomii, rozpatruje się ją z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, przyjmując, że określa ona zdolność jednostki do zwiększania udziału w rynku mierzona wskaźnikami efektywności i produktywności;
- międzynarodowej migracji czynników produkcji i lokalizacji, gdzie podstawowymi punktami odniesienia są rynek międzynarodowy i przedsiębiorstwa na nim operujące, uznając konkurencyjność za miarę zdolności danego kraju do internacjonalizacji i globalizacji swej działalności, a także skutecznością ochrony przed działaniami globalizacyjnymi konkurentów tj. innych państw;
- zarządzania, w której to konkurencyjność (*przedsiębiorstw*) to (*ich*) zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej, wyrażana względną pozycją wobec pozostałych konkurentów, która jest mierzona wskaźnikami efektywności i produktywności oraz wielkością udziałów rynkowych.

<sup>30</sup> Faulkner D., Bowman C., 1996, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

<sup>31</sup> Barański K., Błoński K., 2003, *Strategie konkurencji w zmieniających się warunkach otoczenia współczesnego rynku*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, D. Kopycińska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.

<sup>32</sup> Wojtowicz W., Korzyńska K., 2008, *Analiza wpływu czynników środowiska zewnętrznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

<sup>33</sup> Adamik A., 2006, *Wielopłaszczyznowość konkurowania jako szansa dla rozwoju MŚP na rynkach Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, A. Maciaszczyk (red.), Tom I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.; Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.; Faulkner D., Bowman C., 1996, *Strategie...*, dz. cyt.

Trzecia przesłanka wiąże się z faktem, iż w literaturze przedmiotu dopuszcza się możliwość postrzegania konkurencyjności z perspektywy atrybutowej lub procesowej<sup>34</sup>. W pierwszej z nich konkurencyjność stanowi atrybut, cechę, wynik czy rezultat działań skutecznego przedsiębiorstwa, w drugiej zaś postrzega się ją jako dochodzenie do cechy, atrybutu, wyniku i/lub rezultatu w drodze rywalizacji i zabiegania o jak najkorzystniejsze uregulowania obszarów działania.

Mając na uwadze powyższe, zasadnym wydaje się być przytoczenie kilku definicji identyfikujących i określających istotę konkurencyjności, a następnie wskazanie sposobu interpretacji tego terminu przyjętego na łamach niniejszej pracy.

Tabela 6. Definiowanie konkurencyjności wg różnych autorów

AUTOR	SPOSÓB POSTRZEGANIA KONKURENCYJNOŚCI
<b>A. Adamik</b> [2015] i <b>A. Adamik (red.)</b> [2011]	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do prowadzenia aktywności rynkowej w celu osiągnięcia możliwości kształtowania korzystnych relacji z szeroko pojętym otoczeniem. To cecha uczestników procesu konkurencyjności polegająca na dysponowaniu zdolnością do osiągania założonych celów, niezależnie od tworzonych przez rywali przeszkód. Stanowi ona wypadkową efektów oddziaływania wielu mechanizmów oraz czynników wewnętrznych i zewnętrznych.
<b>L. Latruffe</b> [2010]	Konkurencyjność to zdolność do sprostania konkurentom i bycia skutecznym w obliczu uczestnictwa w grze konkurencyjnej. Czym wyższa jest konkurencyjność przedsiębiorstwa tym lepsza i pewniejsza jest jego pozycja na rynku, a codzienne funkcjonowanie w mniejszym stopniu narażone na negatywne bodźce zewnętrzne i niepomyślną koniunkturę.
<b>M. Olczyk</b> [2008]	Zdolność do oferowania właściwych towarów i usług we właściwym czasie, cechujących się odpowiednią jakością oraz ceną warunkuje to na ile podmiot gospodarczy jest postrzegany jako „konkurencyjny”, czyli taki, który w sposób sprawniejszy i bardziej wydajny niż inni zaspokaja potrzeby nabywców.
<b>M.J. Stankiewicz</b> [2005]	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji, a dzięki temu utrzymywanie rosnącej, i wyższej od pozostałych uczestników rynku, efektywności i produktywności reprezentujących atrakcyjność rynkową.
<b>J.P.E. Henricsson, S. Ericsson, R. Flanagan, C.A. Jewell</b> [2004]	Konkurencyjność oznacza chęć i gotowość do agresywnego konkurowania. Przedsiębiorstwo konkurencyjne jest zdolne wytwarzać produkty i/lub świadczyć usługi o wyższej jakości i/lub niższym kosztem, niż rywale rynkowi. Konkurencyjność podmiotu gospodarczego wyznacza jego zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb klientów wydajniej i skuteczniej niż robią to inni.

<sup>34</sup> **Majchrzak M., 2012**, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa; **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa; **Gorynia M., 2009**, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), PWN, Warszawa.

<p><b>H. Adamkiewicz-Drwillo</b> [2002]</p>	<p>Konkurencyjność to zdolność do dostosowania produktów do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji. Jednocześnie wyznacza ona i jest zależna od zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu – oferowania towarów i/lub usług: nowszych, lepszych, tańszych, etc.</p>
<p><b>D. Faulkner, C. Bowman</b> [1996]</p>	<p>Konkurencyjność to zdolność do kreowania i wykorzystywania tendencji sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w sposób ciągły, to zdolność do stałego zwiększenia wartości użytkowej postrzeganej przez klienta.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Adamik A., 2015**, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Adamik A. (red.), 2011**, *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C. H. Beck, Warszawa; **Latruffe L., 2010**, *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-food Sectors*, [w:] OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No 30, 2010 OECD Publishing; **Olczyk M., 2008**, *Konkurencyjność: teoria i praktyka*, CeDeWu.Pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa; **Stankiewicz M.J., 2005**, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.; **Henricsson J.P.E., Ericsson S., Flanagan R., Jewell C.A., 2004**, *Rethinking competitiveness for the construction industry* [in:] *Materials from 20th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference (ARCOM)*, F. Khosrowshahi (ed.), Vol 1, Heriot Watt University; **Adamkiewicz-Drwillo H., 2002**, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Gdańsk; **Faulkner D., Bowman C., 1996**, *Strategie...*, dz. cyt.

Jak widać, pojęcie konkurencyjność można różnorodnie interpretować. Zauważyć jednak należy, że jest, była i zawsze będzie ona istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw. Dzieje się tak dlatego, że te niekonkurencyjne, niezdolne do tworzenia tej wartości co najmniej na poziomie normalnym, zwykle zmuszane są przez rywali do rezygnacji ze swych planów i stopniowego opuszczania rynku (bywa też, że konieczności podjęcia decyzji o zamknięciu działalności)<sup>35</sup>, podczas gdy przedsiębiorstwa konkurencyjne są w stanie skutecznie osiągać swe cele mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów<sup>36</sup>. Ostatecznie, zdecydowano się, że na potrzeby niniejszej monografii termin **konkurencyjność** interpretuje się jako zdolność do przeciwstawiania się konkurentom, zaś bycie konkurencyjnym oznacza posiadanie umiejętności działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu oraz zdolności do uczestnictwa w specyficznego rodzaju grze z otoczeniem, w której uczestnicy dążą do zwycięstwa nad pozostałymi<sup>37</sup>. Bycie konkurencyjnym to we współczesnych realiach rynkowych imperatyw i warunek konieczny z punktu widzenia możliwości odniesienia sukcesu. Przedsiębiorstwo konkurencyjne to przedsiębiorstwo posiadające zdolność do osiągania korzyści i zysków, do rozwoju, do osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> **Siudek T., Snarski P., Choder B., 2013**, *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce* [w:] *Roczniki Nauk Rolniczych*, Seria G, Tom 100, Zeszyt 2, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

<sup>36</sup> **Stankiewicz M.J., 2005**, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.

<sup>37</sup> **Adamik A., 2015**, *Partnerstwo...*, dz. cyt.; **Gorynia M., 2002**, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań; **Burniewicz J., 1993**, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

<sup>38</sup> **Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., 2000**, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, K. Kuciński (red.), „Materiały i Prace IFGN”, Tom LXXXIX, SGH, Warszawa.

Ostatnim z terminów posiadającym kluczowe znaczenie dla treści prezentowanych w niniejszej pracy jest **lokalizacja**. Podobnie jak w przypadkach terminów analizowanych wcześniej sposób jego postrzegania podlegał (i wciąż podlega) ewolucji. Pierwszy<sup>39</sup>, dynamiczny rozwój wiedzy i sposobów postrzegania terminu lokalizacja datuje się na okres XIX-XX wieku. Wtedy to powstały liczne koncepcje teoretyczne, szczegółowo identyfikujące różnorodne możliwości interpretacyjne pojęcia 'lokalizacja przedsiębiorstwa'. Ogólnie przyjmuje się, że lokalizacja określa położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów tej przestrzeni. W kontekście podjętej problematyki wskazać jednak należy na inne, bardziej szczegółowe, a więc posiadające większą wartość użytkową, ujęcia lokalizacji, którą postrzega się w aspekcie:<sup>40</sup>

- **mikro**, jako realizację procedury poszukiwania dogodnego miejsca dla osadzenia określonej działalności pojedynczego obiektu lub jej efekt (np. umiejscowienie, zlokalizowanie przedsiębiorstwa);
- **makro**, jako realizację procedury poszukiwania dogodnego miejsca osadzenia rozbudowanych struktur gospodarczych lub efekt tego procesu (np. umiejscowienie w sieci, klastrze);
- **ogólnym**, jako określenie służące opisowi umiejscowienia organizacji (przedsiębiorstwa) w regionie ekonomicznym i danej jednostce osadniczej (np. w kraju, regionie, województwie, w zależności od stosowanej skali taksonomicznej);
- **szczegółowym**, jako określenie umiejscowienia na konkretnej działce (parceli terenu), na której jest, lub ma być, prowadzona działalność gospodarcza, powiązane z analizą konieczności ponoszenia, zarówno w trakcie budowy obiektu, jak również później, w fazie jego funkcjonowania, kosztów i nakładów, a także uwzględnieniem specyfiki i cech przyrodniczych danego terenu inwestycyjnego/nieruchomości (np. powierzchnia i kształt parceli, ukształtowanie pionowe terenu, nasłonecznienie, stosunki wodne, położenie geograficzne, dostępność zasobów i surowców, etc.);
- **statycznym**, jako procedurę analizy obecnego stanu umiejscowienia podmiotu w przestrzeni (analiza na dany moment);
- **dynamicznym**, jako systematycznie prowadzoną i powtarzalną procedurę analizy zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i/lub w jego organizacji przestrzennej, tak by skutecznie móc kształtować ekspansję terytorialną (lokalizację zmienną w czasie, obserwowaną i analizowaną na przestrzeni pewnego okresu czasu);

---

<sup>39</sup> Współcześnie, ze względu na stale postępujące procesy internacjonalizacji, globalizacji i wirtualizacji (*ucyfrowienia*) życia społeczno-gospodarczego, w zasadzie można mówić o „drugiej” rewolucji w postrzeganiu lokalizacji.

<sup>40</sup> **Matejun M., Nowicki M., 2013, Organizacja...**; **Godlewska-Majkowska H., 2013, Lokalizacja...**, dz. cyt.; **Budner W., 2004, Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe**, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- **biernym**, jako realizację procedury lokalizowania obiektu, gdy ma on już swe pierwotne (*bazowe*) zlokalizowanie (poszukiwanie nowych miejsc lokalizacji dla istniejącego i funkcjonującego od jakiegoś czasu podmiotu gospodarczego)<sup>41</sup>;
- **czynnym**, jako realizację procedury wyboru konkretnego, odpowiedniego ze względu na potrzeby realizacji określonej inicjatywy, miejsca prowadzenia działalności danej organizacji, gdy jest ona realizowana w wyniku czynnej postawy decydenta, tj., gdy jest ona wybierana w oparciu o porównanie wartości lokalizacyjnej i walorów kilku potencjalnych miejsc;
- **nowoczesnym**, jako położenie obiektu zlokalizowanego postrzegane nie tylko z perspektywy przestrzeni realnej (realna płaszczyzna lokalizacji/działania), ale i przestrzeni wirtualnej (wirtualna/cyfrowa płaszczyzna lokalizacji/działania)<sup>42</sup>.

Ze względu na mnogość możliwości interpretowania terminu lokalizacja, przyjmuje się, że w pracy tej pojęcie to ostatecznie definiuje się jako: położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów tej przestrzeni, stanowiące rezultat procedury wyboru miejsca zlokalizowania, z dochowaniem staranności, aby miejsce to było relatywnie najlepiej dopasowane do potrzeb i możliwości obiektu zlokalizowanego, a także optymalne pod względem określonych przestrzennie nakładów ponoszonych zarówno w trakcie budowy obiektu, jak również później, w fazie jego funkcjonowania, a więc takie, które umożliwi maksymalizację zysków i korzyści i/lub minimalizację kosztów i trudności.

Lokalizacja to pojęcie o tyle istotne, że każde przedsiębiorstwo, aby móc skutecznie funkcjonować, wymaga wyboru miejsca, zaś każde miejsce charakteryzuje się określonymi lokalizacyjnymi walorami i wartościami użytkowymi<sup>43</sup>, które kształtują warunki funkcjonowania podmiotu lokalizowanego. Podejmując decyzję lokalizacyjną, przedsiębiorcy realizują trudne, wymagające uprzedniej analizy i zastanowienia zadanie, gdyż w miarę możliwości oceniają oni stopień dopasowania miejsca lokalizacji do swoich potrzeb, a więc de facto analizują prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści w stosunku do sytuacji, gdyby umiejscowili oni swoją działalność w innym miejscu czy w przestrzeni innego typu (np. w przestrzeni wirtualnej). Konkluzja ta stanowi doskonały punkt wejścia do tematyki kolejnego podrozdziału koncentrującego się na omówieniu procesów związanych z planowaniem płaszczyzn działalności biznesowej.

---

<sup>41</sup> Postrzeganie lokalizacji biernej można rozszerzyć o dwie specyficzne sytuacje. Pierwszą jest **procedura rekonwersji**, która polega na dokonywaniu inwestycji modernizacyjno-odtworzeniowych, tj. rozbudowa istniejących obiektów i/lub zmiana profilu produkcji. Drugą jest **procedura relokacji** oznaczająca zmiany w skali i miejscu produkcji, przy czym nowe miejsce, w efekcie oddziaływania bariery finansowej (scenariusz pesymistyczny) i/lub pojawienia się nadzwyczajnej okazji (scenariusz optymistyczny) zostało wyłonione w drodze analizy zawężonego obszaru poszukiwań terytorialnych i porównania walorów lokalizacyjnych.

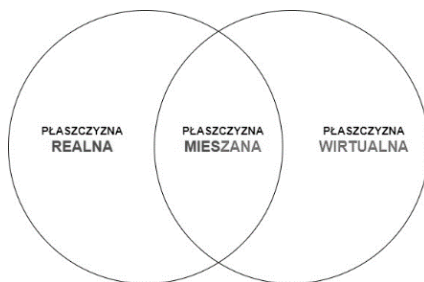
<sup>42</sup> Szerzej na ten temat w podrozdziale 2.2 *Istota lokalizacji i jej znaczenie dla konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*.

<sup>43</sup> Wartość lokalizacyjna danego miejsca stanowi wypadkową poziomu i jakości występujących w tym miejscu specyficznych zasobów oraz surowców naturalnych, zasobów ludzkich (kapitał ludzki, społeczny oraz intelektualny), obiektów zaliczanych do produkcyjnego i nieprodukcyjnego majątku trwałego (kapitał fizyczny), a także funkcjonujących w tym miejscu podmiotów gospodarczych, około-biznesowych oraz administracji i samorządu lokalnego [Szerzej: **Kuciński K., 2009, Miejsce jako kategoria epistemologiczna ekonomii**, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Vol. 10, nr 1]

Podjmując decyzję lokalizacyjną, przedsiębiorcy realizują trudne, wymagające uprzedniej analizy i zastanowienia, zadanie, gdyż w miarę możliwości oceniają oni stopień dopasowania miejsca lokalizacji do swoich potrzeb, a więc de facto analizują prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści, w stosunku do sytuacji, gdyby umiejscowili oni swoją działalność w innym miejscu, czy w przestrzeni innego typu (np. w przestrzeni wirtualnej). Konkluzja ta stanowi doskonały punkt wejścia do tematyki kolejnego podrozdziału koncentrującego się na omówieniu procesów związanych z planowaniem płaszczyzn działalności biznesowej.

## 1.2. Planowanie płaszczyzn lokalizacyjnych działalności gospodarczej oraz przygotowanie biznesplanu

Mając na uwadze dynamicznie przyspieszającą cyfryzację i komputeryzację życia gospodarczego, uznano, że obecnie lokalizację należy postrzegać szerzej niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Ta nowa koncepcja pozwala dostrzec nie tylko realną, ale i wirtualną płaszczyznę lokalizacji działalności przedsiębiorstwa oraz ich zespolenie – płaszczyznę mieszaną.



Rys. 2. Wielopłaszczyznowe postrzeganie lokalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy, wielopłaszczyznowy sposób postrzegania lokalizacji przynosi nowe możliwości nie tylko dla operacyjnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale także dla praktyki kształtowania ich konkurencyjności w długim horyzoncie czasowym. Przedstawiony model pozwala wyróżnić przedsiębiorstwa:

- działające i kształtujące swoją konkurencyjność z wykorzystaniem narzędzi i instrumentów właściwych płaszczyźnie realnej;
- działające i kształtujące swoją konkurencyjność z wykorzystaniem narzędzi i instrumentów cyfryzacji i digitalizacji, tj. tych właściwych płaszczyźnie wirtualnej;
- działające i kształtujące swoją konkurencyjność na obu płaszczyznach jednocześnie, czyli wykorzystujące potencjał mieszanej płaszczyzny lokalizacji.

**Realna płaszczyzna działania** (lokalizacji) pozwala na prowadzenie aktywności w świecie realnym (rzeczywistym/materialnym/fizycznym) i znaczeniowo obejmuje trzy elementy: miejsce lokalizacji (określone adresem, miejsce prowadzenia działalności przez podmiot gospodarki narodowej), obiekt zlokalizowany (obiekt, którego



miejsce położenia jest już określone) oraz czynniki lokalizacji (warunki, które w sposób negatywny lub pozytywny wpływają na funkcjonowanie danego obiektu w konkretnym miejscu). Aktywność przedsiębiorstwa na **wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji** (działania) wiąże się z osadzeniem i prowadzeniem działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej (cyfrowej), czyli w sieci internetowej (cyberprzestrzeni). Sprowadza się ona do wspierania codziennych działań poprzez wykorzystywanie innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT/ICT, dzięki czemu, zakładając posiadanie dostępu do sieci Internet:

- właściciele i/lub menadżerowie mają możliwość prowadzić i/lub nadzorować działalność gospodarczą z dowolnego miejsca;
- klienci, aby zapoznać się i skorzystać z oferty przedsiębiorstwa, nie muszą fizycznie pojawiać się w jego siedzibie i/lub oddziale, gdyż mają możliwość zdalnego poznania oferty, warunków płatności i dostawy oraz ostatecznie dokonania zamówienia.

Natomiast trzeci przypadek to wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo **mieszanej płaszczyzny lokalizacji**. Jest to sytuacja, w której podmiot gospodarczy osadzony i funkcjonujący na realnej płaszczyźnie działania, stopniowo zaczyna angażować w swej działalności instrumenty służące wirtualizacji lokalizacji poprzez wdrożenie pewnych rozwiązań digitalizacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu aktywności na realnej płaszczyźnie działania. Celem takiego działania jest dążenie do stałego zwiększania zarówno zasięgu rynkowego oddziaływania przedsiębiorstwa, jak i podnoszenie elastyczności operacyjnej. Aktywność ta obejmuje wykorzystywanie narzędzi, metod, technik i strategii działania, dedykowanych tak płaszczyźnie realnej, jak i wirtualnej. Warunkowana jest poziomem zdolności przedsiębiorstwa do praktycznego aplikowania wiedzy o płaszczyznach lokalizacji (*wykorzystywania sprzyjających, a unikania negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych*) w celu dostosowywania podejmowanych działań do własnych potrzeb i możliwości oraz preferencji klientów i wymagań otoczenia. W kontekście płaszczyzny realnej oznaczać ona będzie dążenie do maksymalizacji korzyści związanych z identyfikacją i wykorzystywaniem lokalizacyjnych walorów i wartości użytkowych kształtujących warunki funkcjonowania podmiotu lokalizowanego w danym punkcie przestrzeni realnej. Natomiast w przypadku aktywności na płaszczyźnie wirtualnej chodzi o sprawność funkcjonowania podmiotu gospodarczego w przestrzeni cyfrowej (cyberprzestrzeni), czyli o jego zdolność do korzystania z instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji w oparciu o stosowanie specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych, zaawansowanych narzędzi i instrumentów informatycznych, służących promowaniu oferty, komunikowaniu się z klientem, a także jego obsłudze. **Wirtualizacja lokalizacji**<sup>44</sup> to proces złożony i czasochłonny,

---

<sup>44</sup>Zobacz szerzej: Adamik A., Nowicki M., 2018a, *Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Vol. 12, Iss. 1, De Gruyter; Adamik A., Nowicki M., 2017a, *Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19: Strategie przedsiębiorstw w sieci, Chorzów;

implikujący intensywne wykorzystywanie technologii informatycznych i informacyjnych oraz koncentrację na zasobach niematerialnych, takich jak: wiedza i informacje. Obejmuje on grupę czynności, których realizacja powoduje, że przedsiębiorstwo dotychczas funkcjonujące tradycyjnie, tj. na płaszczyźnie realnej, przekształca się w przedsiębiorstwo nowoczesne, funkcjonujące w oparciu o płaszczyznę wirtualną. Wirtualizacja wymaga ustalenia nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem, rewaluację jego celów i zasad funkcjonowania, przekształcania struktury organizacyjnej i zaplecza techniczno-technologicznego, reorganizacji sposobu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej powodującej zmianę dotychczas stosowanych metod, technik i narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych do nawiązywania i utrzymywania kontaktu z pracownikami, partnerami biznesowymi, klientami. W rezultacie wirtualizacji dochodzi do ucyfrowienia, które powoduje, że działania i rzeczy realnego środowiska przetworzone zostają w obiekty (wartości) wirtualne, które następnie są dystrybuowane z wykorzystaniem sieci komputerowych oraz cyberprzestrzeni.

Przykładowymi narzędziami mogącymi temu służyć są np.<sup>45</sup>:

- sprzęt komputerowy i towarzyszące mu oprzyrządowanie, tj. skanery, kamery internetowe oraz inne urządzenia oparte o tzw. technologie mobilne;
- specjalistyczne oprogramowanie pozwalające na audiowizualne opracowanie wirtualnej postaci produktu rzeczywistego (zdjęcia wysokiej rozdzielczości, zdjęcia 360, modele 3D, materiały filmowe, oprogramowanie symulacyjne, aplikacje umożliwiające tworzenie tzw. Digital Twin);

---

**Adamik A., Nowicki M., 2017b**, *Relacje międzyorganizacyjne na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 12, cz. 1: Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; **Nowicki M., 2016a**, *Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421. Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów; **Nowicki M., 2015b**, *Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo w Sieci. Zeszyty Naukowe WSB w Chorzowie” 2015, nr 17.

<sup>45</sup> **Tamże** oraz **Kimball R., Ross M., Becker B., Mundy J., 2014**, *Kimball's Data Warehouse Toolkit Classics. 2-nd edition*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, United States; **Seo G., 2013**, *Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) system in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment*, Massachusetts Institute of Technology Cambridge; **Pielecka M., 2013**, *Integracja systemów informatycznych – międzyorganizacyjna wymiana informacji*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 1, cz. 4; **Fitrix, 2011**, *What Is ERP and Why Do I Need It?*, online: [http://www.fitrix.com/wp-content/uploads/Whitepaper\\_What\\_Is\\_ERP.pdf](http://www.fitrix.com/wp-content/uploads/Whitepaper_What_Is_ERP.pdf), (dostęp: 22.03.2020); **Zalewski W., 2011**, *Analiza systemów informatycznych wspomagających zarządzanie produkcją w wybranych przedsiębiorstwach*, „Economy and Management”, Nr 4, Katowice; **Ziobrowski P., 2009**, *Informatyczne systemy zarządzania i ich bezpieczeństwo*, [w:] *Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej Milenium nr 1(3) Zarządzanie i Marketing – Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Z. Waśkowski (red.), Wyd. Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej Milenium, Gniezno; **Fosser E., Leister O. H., Moe C. E., Newman M., 2008**, *ERP Systems and competitive advantage: Some initial results*, Copenhagen Business School; **Brazel J. F., Dang L., 2008**, *The Effect of ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates*, „Journal of Information Systems”, Vol. 22, No. 2; **Park Y., 2006**, *An empirical investigation of the effects of data warehousing on decision performance*, „Information & Management”, Nr. 43; **OiLeary D. E. 2004**, *Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: An Empirical Analysis of Benefits*, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, Vol. 1; **Kalfus O., Ronen B., Spiegler I., 2004**, *A selective data retention approach in massive databases*, „The International Journal of Management Science”, Nr. 32; **Umble E. J., Haft R. R., Umble M. M., 2003**, *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors*, „European Journal of Operational Research”, nr. 146; **Mohania M., 2001**, *Building web warehouse for semi-structured data*, „Data & Knowledge Engineering”, No. 39; **Wu L., Miller L., Nilakanta S., 2001**, *Design of data warehouses using metadata*, „Information and Software Technology”, No. 43.

- specjalistyczne oprogramowanie komputerowe dedykowane działalności gospodarczej (systemy IC, MRP i MRP II, ERP, CMS, CRM, APS, SCM, MES, OM, SAP, etc.);
- zaawansowane technologicznie strony internetowe budowane w oparciu o technologię HTML5, Flash, JAVA, PHP, zintegrowane z systemami zarządzania treścią CMS oraz mechanizmami pozycjonowania strony – SEO;
- panele klienckie zintegrowane z systemami bazodanowymi i hurtowniami danych umożliwiające zdalną (bywa, że zautomatyzowaną) obsługę zamówień klientów;
- sklepy internetowe oraz wirtualne platformy handlowe, serwisy aukcyjne i giełdy internetowe zewnętrznych podmiotów;
- systemy elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz systemy EDI, czyli systemy elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami umożliwiające zautomatyzowane, elektroniczne przesyłanie ustrukturyzowanych różnorodnych danych i dokumentów z komputerowego programu użytkowego i/lub bazy danych jednej organizacji do programu i/lub bazy danych innej organizacji;
- aplikacje z pakietu Google Apps, Office 365, iCloud umożliwiające świadczenie pracy zdalnej (*na odległość*) przez Internet oraz systemy zdalnej komunikacji wizualnej i głosowej (*VC i VOIP*);
- media i portale społecznościowe typu Facebook, YouTube, Twitter oraz ich branżowe odpowiedniki.

Mając powyższe na uwadze, proponuje się, aby lokalizowanie i aktywność lokalizacyjną utożsamiać z realizacją procedury wyboru miejsca określonej działalności gospodarczej, a następnie funkcjonowania na realnej, wirtualnej bądź mieszanej (realno-wirtualnej) płaszczyźnie lokalizacji. W kontekście tym podkreślić należy, że dokonujący wyboru przedsiębiorca powinien zwracać uwagę na możliwości, potrzeby oraz preferencje obiektu lokalizowanego, a także możliwe do przewidzenia rezultaty i wyniki, jakie dany podmiot gospodarczy osiągnie w określonym czasie<sup>46</sup>, prowadząc swoją działalność w danej lokalizacji – określonej płaszczyźnie działania. Takie ujęcie problematyki lokalizowania przedsiębiorstwa wskazuje, że przedsiębiorcy, inicjując działalność gospodarczą, stają dziś przed trudnym zadaniem dokonania wyboru takich miejsc, aby możliwe było notowanie różnego rodzaju korzyści lokalizacyjnych, czyli w praktyce doprowadzenie do takiej sytuacji, by „właściwa działalność odbywała się we właściwym miejscu”<sup>47</sup>. W tej sytuacji przedsiębiorcy, oprócz wiedzy o wymaganiach lokalizacyjnych, specyficznych dla danej działalności gospodarczej, powinni posiadać wiedzę o specyfice uwarunkowań (*o walorach*), właściwych

<sup>46</sup> Stachowiak B., 2013, *Ekonomika przestrzenna w procesach lokalizacji infrastruktury gospodarczej*, „Zarządzanie Zmianami”, nr 4 (60).

<sup>47</sup> Płaziak M., Szymańska A. I., 2014, *Rola nowoczesnych czynników lokalizacji w procesie decyzyjnym. przedsiębiorstw na przykładzie firm sektora budowlanego*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2014, Vol. 28: Przemiany funkcjonowania sektora usług.

potencjalnemu miejscu lokalizacji (czy to *realnemu*, czy *wirtualnemu*), tak aby móc ustalić, czy rozpatrywane miejsce można uznać za lokalizację dogodną (*optymalną*)<sup>48</sup>.

Naturalnie podjęcie decyzji lokalizacyjnej wymaga uprzedniego przygotowania – zaplanowania płaszczyzny lokalizacyjnej funkcjonowania inicjatywy biznesowej, w oparciu o którą oparty będzie jej dalszy rozwój i możliwości dyskontowania szans i okazji rynkowych. Już na samym początku (*przyszły*) przedsiębiorca staje przed koniecznością podjęcia wielu kluczowych decyzji, określających nie tylko: co, ile, jak, kiedy, i dla kogo produkować (*i/lub dostarczać usługi*), ale również **gdzie to czynić?** Rozpoczynanie i prowadzenie aktywności przedsiębiorczej postrzega się jako rozłożony w czasie proces, na który składa się konieczność podjęcia szeregu różnorodnych decyzji i działań związanych ze sferami<sup>49</sup>: technologiczną, ekonomiczną, społeczną, personalną, psychologiczną, prawną i administracyjną, które są silnie powiązane z lokalizacją – uwarunkowaniami przestrzennymi<sup>50</sup>. Planowanie to ogranicza ryzyko niepowodzenia i pozwala obniżyć koszty działań, a także umożliwia skuteczne przewidywanie sytuacji problemowych i zapobieganie im. Dlatego też, podejmując działalność gospodarczą z uwzględnieniem współczesnych realiów rynkowych i konieczności funkcjonowania w burzliwym i turbulentnym otoczeniu<sup>51</sup>, koniecznym jest:

- po pierwsze opracowanie spójnego z koncepcją tzw. „Platformy Stabilnego Biznesu”, precyzyjnego biznesplanu, czyli dokumentu opisującego koncepcję prowadzenia planowanej działalności;
- po drugie dokonanie wyboru właściwej płaszczyzny lokalizacyjnej tak, aby móc maksymalizować korzyści i prawdopodobieństwo wykorzystania szansy rynkowej, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka i kosztów działania;
- po trzecie, zrealizowania procedury rejestracyjnej.

<sup>48</sup> Każde przedsiębiorstwo, aby móc funkcjonować, wymaga wyboru miejsca w przestrzeni, spełniającego określone wymogi lokalizacyjne, zaś każde miejsce w przestrzeni (lokalizacja) charakteryzuje się określonymi walorami lokalizacyjnymi, mniej lub bardziej odpowiadającymi oczekiwaniom i/lub możliwościom podmiotu lokalizowanego.

<sup>49</sup> **Matusiak K. B., Mażewska M., 2005.** *Pierwsza praca – pierwszy biznes. Vademecum przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa.

<sup>50</sup> **Godlewska H., 2001.** *Lokalizacja działalności gospodarczej*, DW. Elipsa, WSHiFM, Warszawa.

<sup>51</sup> Badania empiryczne dowodzą, że, pojawiające się na początku okresu funkcjonowania nowej inicjatywy biznesowej, zagrożenia istotnie przekładają się na próg ich przeżywalności. W krajach Unii Europejskiej zamykanych jest co roku ok. 7% przedsiębiorstw, zaś 50% przedsiębiorstw nie jest w stanie przetrwać pięciu pierwszych lat swojej działalności. Niestety, poziom przeżywalności polskich przedsiębiorstw niekorzystnie wypada na tle standardów europejskich – dane za lata 2017-2018 pokazują, że pierwszy rok działalności przeżywają w Polsce nieco ponad dwie na trzy firmy (spośród firm założonych w 2017 roku do 2018 przetrwało 66,3%), dla okresu 2016-2017 współczynnik wynosił 69,9%, a więc zmniejsza się przeżywalność przedsiębiorstw pierwszego roku działalności. Z tego też powodu cennym może okazać się skorzystanie z wytycznych wskazujących w jaki sposób planowana inicjatywa spełniała przesłanki stanowiące główne filary platformy stabilnego biznesu M. Klofstea i P. Davidssona. Porównaj, m.in.: **Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.), 2019.** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Grupa PFR, Warszawa; **Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), 2018.** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Grupa PFR, Warszawa, s. 15-17; **Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), 2017.** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Grupa PFR, Warszawa; **Brussa A., Tarnawa A. (red.), 2011.** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; **Platek A., Grabowski T., Kotowski J., Rečko K., 2011.** *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006-2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011; **Antonowicz P., 2010.** *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw w Polsce. Raport z badań*, Wydawnictwo Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców, Warszawa – Gdańsk.

Opracowanie pomysłu (planu) aktywności biznesowej w sposób kompleksowy i przemyślany wspiera jej szanse na odniesienie sukcesu. Przedsiębiorca potrzebuje nie tylko wpaść na dobry (atrakcyjny rynkowo) pomysł, ale również musi wymyślić, w jaki sposób skutecznie wcielić go w życie, czyli opracować skuteczny plan jego realizacji<sup>52</sup>. Niezbędnym do tego narzędziem jest biznesplan, czyli opracowanie zbierające wszelkie niezbędne informacje stanowiące swojego rodzaju przewodnik ułatwiający dojście do zamierzonego celu<sup>53</sup>, w omawianym przypadku, założeniu przedsiębiorstwa, które w toku swej działalności będzie zdolne skutecznie budować, osiągać i utrzymywać przewagę konkurencyjną nad rywalami rynkowymi. Biznesplan przedstawia całościowy plan danej firmy, obejmując m.in.: zagadnienia z zakresu planowania<sup>54</sup>: gospodarczego, organizacyjnego, finansowego, produkcyjnego, zaopatrzeniowego, kosztowego, inwestycyjnego, marketingowego, etc. Stanowi on zbiór dokumentów planistycznych wytyczających cele, kierunki, sposoby i metody oraz środki (zasoby) konieczne do zagwarantowania opłacalnej działalności przedsiębiorstwa i realizowanych przez nie przedsięwzięć, w określonym horyzoncie czasowym i przy założeniu racjonalnego działania. Służy on właścicielom i kierownictwu przedsiębiorstwa za podstawowy, konceptualny<sup>55</sup> dokument wspomagający zarządzanie przedsięwzięciami realizowanymi w ramach prowadzonej działalności biznesowej<sup>56</sup>, a poprzez to, że uwzględnia zagadnienia, tj. miejsce, funkcję i rolę przedsiębiorstwa w otoczeniu, pozwala na określenie (przewidzenie, oszacowanie) prawdopodobnego poziomu opłacalności realizacji planowanego przedsięwzięcia<sup>57</sup>. Analizując literaturę przedmiotu opisującą cel stworzenia i funkcje biznesplanu, wskazać można m.in., że biznesplan<sup>58</sup>:

- określa strategiczną wizję i misję funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- pełni rolę szczegółowego planu działania przedsiębiorstwa oraz planowanych do podjęcia przedsięwzięć o charakterze gospodarczo-finansowym;
- stanowi swoiste narzędzie służące projektowaniu, a następnie wdrażaniu przedsięwzięć rozwojowych podmiotu gospodarczego;

<sup>52</sup> Piotrowski R., 2003, *Sporządzenie biznesplanu przedsięwzięcia inwestycyjnego*, „Serwis Finansowo-Księgowy” nr 5.

<sup>53</sup> Filipczuk J., P. J. Szczepanowski, 2005, *Biznesplan w praktyce i teorii zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.

<sup>54</sup> Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. 2014, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa.

<sup>55</sup> Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.

<sup>56</sup> Grudzewski W. M., 1991, *Biznes plan - podstawowy instrument we współczesnym kierowaniu firmą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, nr 9.

<sup>57</sup> Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. 2014, *Jak solidnie...*, dz. cyt.

<sup>58</sup> Porównaj: Reszka G., 2015, *Biznesplan w zarysie poradnika dla osób planujących założenie działalności gospodarczej*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2015; Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. (red.), 2014, *Jak solidnie...*, dz. cyt.; Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress/Helion, Gliwice; Falencikowski T., 2012, *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260 Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław; Pachowski M., 2010, *Struktura i treść biznesplanu*, [w:] *Biznesplan*, J. Kowalczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa; Grzesiuk K., 2010, *Biznesplan – wprowadzenie do części opisowej* [w:] *Prawne i gospodarcze aspekty działalności w turystyce*, A. Przybyła, W. Wytrzątek (red.), Wydawnictwo Wschód, Lublin; Nelly A., Delbridge R., 2007, *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall*, Sunningdale Institute; Czepurko A., Łukaszewicz J., 2005, *Biznesplan w praktyce zarządzania firmą*, WSMiP, Warszawa; Kupiec L., Dębowski T., 2003, *Biznes plan jako instrument zarządzania firmą*, Wyższa Szkoła Inżynierów i Zarządzania; Weill P., Vitale M.R., 2001, *Place to Space*, Harvard Bussines School Press, Boston; Ingram M., 2000, *Zasady i techniki sporządzania biznesplanów*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

- służy jako narzędzie wspomagające planowanie oraz pozyskiwanie finansowych środków obrotowych oraz inwestycyjnych, czyli narzędzie mające za zadanie zabezpieczyć źródła finansowania przedsiębiorstwa, a pośrednio zapewnić możliwość jego przetrwania oraz nawiązania współpracy z partnerami;
- pozwala na stałą i bieżącą kontrolę działalności przedsiębiorstwa, gdyż jako swoisty wzorec pozwala na dostrzeganie wszelkich odchyłeń od przyjętych założeń, zamierzeń i norm
- jest źródłem kompleksowej informacji o danej inicjatywie biznesowej, które to można wykorzystać na wiele sposobów, np. na tej podstawie banki, inwestorzy, czy inne instytucje finansowe mogą podjąć decyzje o charakterze i stopniu swego zaangażowania;
- to zwarta oraz wzajemnie wzmacniająca się całość wskazująca w jaki sposób w przedsiębiorstwie połączone są materialne i niematerialne aktywa (zasoby) oraz w jaki sposób na ich podstawie tworzona jest wartość i korzyści uczestników, a także zawierająca opis tego, w jaki sposób tworzone, utrzymywane i wzmacniane będą relacje z dostawcami, klientami, konsumentami oraz sojusznikami i powiązane z tym strumienie i przepływy produktów, usług, pieniędzy i informacji;
- wyjaśnia sposób połączenia wewnętrznych i zewnętrznych (względem przedsiębiorstwa) procesów, podkreślając tym samym rolę otoczenia organizacji, a także obrazuje spójność pomiędzy tymi procesami a przyjętymi celami strategicznymi, wyjaśniając w ten sposób przesłanki wewnętrznego zorganizowania podmiotu gospodarczego;
- dokumentuje obserwacje dotyczące tego, jak dany podmiot gospodarczy będzie funkcjonował, określając m.in.: docelowego klienta, docelowy rynek i/lub jego segment, rywali rynkowych (wraz z analizą ich sił i słabości), sposób, metody i narzędzia wspomagające zarządzanie, system długo i krótkookresowych celów, różnego rodzaju strategii funkcjonalne, wielkość, rodzaj zasobów materialnych i niematerialnych oraz środków finansowych niezbędnych dla funkcjonowania i rozwoju (inwestycji), a także to jak organizacja zamierza tworzyć, dostarczać bądź przechwytywać wartości.

Choć w literaturze spotkać można wiele różnorodnych wzorców biznesplanu<sup>59</sup>, to wydaje się, iż współczesne realia rynkowe wymagają, aby twórcy takiego

<sup>59</sup> Choć każdy biznesplan powstaje według specyficznego, indywidualnego wzorca, ze względu na cel jakemu służy, warto jest zapoznać się ze „standardowym wzorcem” o uniwersalnej strukturze, z rozwijaną od 2005 roku, obecnie niezwykle popularną koncepcją „Business Model Canvas” opracowaną przez Alexa Osterwaldera, a także ze specyficznymi wzorcami wymaganymi w konkursach na dofinansowanie w ramach starań o pomoc finansową ze środków Unii Europejskiej:

- artykuły opisujące „standardowe wzorce” – zobacz m.in: **Curyła K., Habernal K., 2019**, *Comparative analysis of frameworks dedicated to enterprise designing*, „Journal of Computer Sciences Institute”, Iss. 13; **Dorożyński T., Urbaniak W., 2016**, *Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Biznes we współczesnej gospodarce*, Buczkowski B., Kuna-Marszałek A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., Plaziak M., Szymańska A. I., Świętek A., Wilczyński P., 2014**, *Przedsiębiorczość w praktyce*, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań; **Hermaniuk T., 2014**, *Biznesplan*.

dokumentu starali się odnieść do zagadnień – obszarów tematycznych zagregowanych w modelu tzw. **Platformy Stabilnego Biznesu**<sup>60</sup>, autorstwa Davidssona i Klofetena. Zakłada on, że inicjatywa biznesowa ma realną szansę na sukces, jeśli już od samego początku sprecyzowane i szczegółowo opisane zostały pewne specyficzne kwestie, w modelu nazwane filarami. Platformę tworzy 8 głównych filarów:



**FILAR I**  
**KONCEPCJA BIZNESU**

Będący podstawą do założenia działalności biznesowej pomysł jest precyzyjnie określony i konkretnie sformułowany. Określona w sposób jednoznaczny została płaszczyzna jego realizacji (*realna / wirtualna / mieszana płaszczyzna lokalizacji/działania*).



**FILAR II**  
**PRODUKT / USŁUGA**

Produkty i usługi zostały precyzyjnie i kompleksowo określone. Znany są kanały dystrybucji – sposoby, narzędzia, techniki i metody dotarcia do potencjalnego (*docelowego*) klienta, zarówno z samym produktem i/lub usługą, jak i propozycją jego zakupu. Wstępnie przygotowane są plany oraz ścieżki rozwoju produktów i/lub usług, z uwzględnieniem preferencji odnośnie płaszczyzn lokalizacyjnych.



**FILAR III**  
**RYNEK**

Zdefiniowane zostało otoczenie rynkowe: przeanalizowano i precyzyjnie określono segment rynku mający stać się główną areną działalności biznesowej nowego przedsiębiorstwa (*m.in.: klient docelowy, nisza rynkowa, konkurenci, potencjalni partnerzy i sojusznicy, specyfika rynku: trendy rozwojowe i sezonowość*).

*Pytania i odpowiedzi*, Difin; **Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J.** 2014, *Jak solidnie...*, dz. cyt.; **Pachowski M.**, 2010, *Struktura...*, dz. cyt.; **Rozlučka A.** ([mambiznes.pl](http://mambiznes.pl)), 2010, *Budowa biznesplanu*, [mambiznes.pl](http://mambiznes.pl); **Pasieczny J.**, 2007, *Biznesplan*, PWE, Warszawa; **Tokarski A.**, 2007, *Charakterystyka struktury biznes planu*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2007, nr 6, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Toruń.

- artykuły opisujące „Business Model Canvas” – zobacz m.in.: **Klimas P.**, 2017, *Relational Components of Business Model Canvas - the Case of Video Game Developers*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19: Strategie przedsiębiorstw w sieci; **Pierścieniak M.**, 2016, *The Business Model Canvas – narzędzie zarządzania dla start-upów*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2016, nr 8; **Bocken N.M.P., Rana P., Short S.W.**, 2015, *Value mapping for sustainable business thinking*, “Journal of Industrial and Production Engineering” 2015, No. 32 (1); **Sinkovics N., Sinkovics R., Yamin M.**, 2014, *The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs?*, “International Business Review” 2014, nr 23 (4); **Searle N., White G.**, 2013, *Business Models*, [in:] *Handbook on the Digital Creative Economy*, R. Towse, Ch. Handke (eds.), Cheltenham, Edward Elgar Publishing; **Nęcki Ł.**, 2013, *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 11; **De Reuver M., Bouwman H., Haaker T.**, 2013, *Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model*, “International Journal of Innovation Management”, Vol. 17, No. 1; **Osterwalder A., Pigneur Y.**, 2012, *Tworzenie modeli...*, dz.cyt.; **Barquet A.P.B., Cunha V.P., Oliveira M.G., Rozenfeld H.**, 2011, *Business model elements for product-service system. Functional Thinking for Value Creation*, Springer Berlin Heidelberg; **Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T.**, 2010, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Strategyzer series, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- przykładowe wzorce wniosków o pomoc finansową współfinansowaną w ramach środków pochodzących z UE, stanowiące w pewnym sensie „mini-biznesplan”:
  - <https://larr.pl/grant-na-start-dofinansowanie-na-rozpozecie-dzialalnosci-gospodarczej>
  - <https://larr.pl/od-pomyslu-do-biznesu>
  - <https://larr.pl/jeremie2pr2020>
  - <https://www.pfp.com.pl/pozyczki/pozyczka-rozwojowa-ii>
  - <https://kswp.org.pl/pl/oferta/pozyczki/pozyczka-inwestycyjno-obrotowa-pio>
  - <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/mikro-male-i-srednie-przedsiębiorstwa>

<sup>60</sup> **Davidsson P., Klofsten M.**, 2003, *The Business Platform: Developing an instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*, “Journal of Small Business Management”, T. 41, nr 1.



**FILAR IV**  
**PRZYWÓDZTWO**

Jednoznacznie określony został zespół przywódczy lub wskazana została jednostka będąca liderem – określono hierarchię organizacyjną, więzi, relacje podległości, etc. W ten sposób zidentyfikowano siłę motoryczną biznesu, która nadaje mu właściwy kierunek, spójność organizacyjną, a także służy jako narzędzie stymulujące pracowników.



**FILAR V**  
**ORGANIZACJA  
BIZNESU**

Planowana struktura organizacyjna została utworzona w taki sposób i przy wykorzystaniu takich narzędzi, aby być efektywną i umożliwiać prowadzenie biznesu zgodnie z przyjętymi założeniami oraz właściwą reakcją na niekorzystny obrót zdarzeń. Zdefiniowano jakie sprawy i decyzje mogą być podejmowane zdalnie, a jakie wymagają spotkań i dyskusji bezpośrednich, czyli co może być realizowane w systemie pracy zdalnej – telepracy (*na płaszczyźnie wirtualnej i/lub mieszanej*), a co wymaga formy tradycyjnej (*realizacji na płaszczyźnie realnej*).



**FILAR VI**  
**ZASÓB WIEDZY,  
UMIEJĘTNOŚCI  
I DOŚWIADCZENIA**

Odpowiednio przemysłano i zorganizowano kapitał zakładowy oraz źródła jego finansowania, a także określono potrzeby kapitałowe z uwzględnieniem czy potrzeby te są związane z funkcjonowaniem na realnej, wirtualnej, lub mieszanej płaszczyźnie funkcjonowania. Pochylnono się także nad kwestiami potencjalnych zdarzeń mogących stanowić bezpośrednie zagrożenia prowadzące do utraty płynności finansowej.



**FILAR VII**  
**RELACJE  
Z KLIENTAMI**

Przemysłano i opracowano system nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji biznesowych z klientami. Przemysłano kwestię doboru właściwych metod, narzędzi i kanałów kontaktu, udzielania informacji, obsługi i dystrybucji, z uwzględnieniem płaszczyzn lokalizacyjnych mających być wykorzystywane w codziennej działalności.



**FILAR VIII**  
**POZOSTAŁE  
RELACJE  
ZEWNEĘTRZNE**

Przemysłano i opracowano system nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji biznesowych z kluczowymi kontrahentami (*dostawcami, podwykonawcami, oraz instytucjami wchodzącymi w skład tzw. Instytucjonalnego Otoczenia Biznesu – IOB*). Podobnie jak w przypadku filaru VIII uwzględniono kontekst płaszczyzn lokalizacyjnych i kwestię doboru właściwych metod, narzędzi i kanałów kontaktu.

Rys. 3. Filary platformy stabilnego biznesu P. Davidssona i M. Klofstena

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Cieślak J., Skala A., 2016, Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców, „Horyzonty Wychowania”, nr. 15(34)*; *Davidsson P., Hunter E., Klofsten M., 2006, The Discovery Process: External Influences on Refinement of the Venture Idea, Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC)*; *Klofsten M., 2004, The business platform model: A practical tool for understanding and analysing firms in early development, New technology-based firms in the new millennium, Vol. 3, Wim During, Ray Oakey, Saleema Kauser (eds.), Oxford: Elsevier Science Ltd.*; *Davidsson P., Klofsten M., 2003, The Business Platform: Developing an instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms, „Journal of Small Business Management”, t. 41, nr 1.*

Warto zwrócić uwagę, że podczas prac nad biznesplanem, który w założeniu ma spełniać przesłanki koncepcji **Platformy Stabilnego Biznesu**, przyszły przedsiębiorca, opracowując założenia i plany dla nowego przedsięwzięcia biznesowego, musi poświęcić czas, środki i wysiłek, co jest związane z koniecznością dokonania wielu analiz, ułożenia szeregu planów i podjęcia licznych decyzji w różnorodnych, posiadających strategiczne znaczenie, obszarach decyzyjnych (obszarach funkcyjnych/funkcjonalnych nowo zakładanej działalności gospodarczej). Decydując się na założenie (i prowadzenie) przedsiębiorstwa, przedsiębiorca musi mieć świadomość, że podejmuje się realizacji czasochłonnych, pracochłonnych i złożonych, a więc wymagających i trudnych zadań, związanych z koniecznością podejmowania decyzji obarczonych odpowiedzialnością i ryzykiem, zaś błędy popełnione w fazie startowej mogą (i zapewne będą) skutkować bardziej dotkliwymi konsekwencjami rynkowymi i finansowymi,



niż te gdyby błędne decyzje zostały podjęte na etapie, gdy przedsiębiorstwo ma już ugruntowaną i stabilną pozycję. Dlatego też, opracowując założenia i plany dla nowego przedsięwzięcia biznesowego, warto poświęcić czas, środki i wysiłek na przeanalizowanie zagadnień wchodzących w obręb tzw. strategicznych obszarów decyzji menadżerskich, czyli<sup>61</sup>:

- decyzji odnośnie formy organizacyjno-prawnej, typu, rodzaju i branży planowanej działalności, docelowego rynku i grup odbiorców, a także preferowanego sposobu osiągnięcia i typu przewagi rynkowej, do której będzie się dążyć, gdyż decyzje te pozwalają określić tożsamość przedsiębiorstwa, a także warunkują gotowość do zaangażowania środków finansowych w promocję przedsięwzięcia na rynku docelowym, a następnie jej skuteczność;
- decyzji odnośnie potencjalnych możliwości rozwojowych i powiązanych z nimi kwestiami wymagań, co do wysokości kapitału zakładowego i jego struktury, a także wyboru źródeł finansowania;
- decyzji dotyczących doboru kryteriów i metod pozwalających na określenie rynkowego potencjału przedsiębiorstwa (planowanej inicjatywy biznesowej) i identyfikację konkurentów, a następnie implementację sposobów i instrumentów pozwalających na wykorzystywanie silnych stron własnych oraz słabości rywali rynkowych przy jednoczesnym niwelowaniu wpływu własnych słabości i silnych stron konkurentów. Ma to za zadanie wykreować możliwość efektywnego i skutecznego wprowadzania produktów i usług na rynek, a w dłuższym okresie umożliwić realizację strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa;
- decyzji związanych z określeniem przedmiotu działalności (jakie produkty i/lub usługi będą świadczone – najlepiej z określeniem ich w oparciu o tzw. matrycę wartości – VPC – Value Proposition Canvas<sup>62</sup> i/lub strukturalne ujęcie produktu opracowane przez Kotlera)<sup>63</sup>, kryteriach ustalania cen produktów i/lub usług, oczekiwanym progu rentowności, a także sposobach budowy wizerunku i sposobu postrzegania przedsiębiorstwa (sposoby oraz kanały komunikacji i działań o charakterze marketingowym), oraz charakteru

---

<sup>61</sup> **Matejun M., 2011**, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

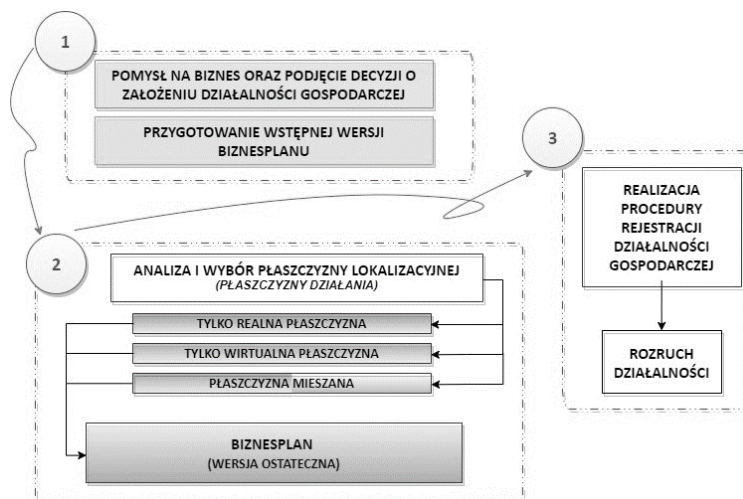
<sup>62</sup> **Marbaise M., 2017**, *The Business Model Canvas: Let Your Business Thrive with This Simple Model*, Lemaitre Publishing; **Äyväri A., Jyrämä, A., 2017**, *Rethinking value proposition tools for living labs*, "Journal of Service Theory and Practice" 2017, Vol. 27 No. 5; **Van Der Pijl P., Lokitz J., Solomon L., van Lieshout M., van der Pluijm E., 2016**, *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*, John Wiley & Sons, Incorporated; **Almquist E., Senior J., Bloch N., 2016**, *The Elements of Value*, Harvard Business Review, September 2016 issue; **Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., Papadakis, T., 2015**, *Jak stworzyć produkty i usługi, których zapragną konsumenci. Projektowanie propozycji wartości*, Harvard Business Review Polska, ICAN, Warszawa.

<sup>63</sup> **Rosa G., Perenc J. (red.), 2016**, *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa; **Kotler Ph., 2015**, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer S.A, Warszawa; **Mulder P., 2012**, *Five Product Levels (Kotler)*, <https://www.toolshero.com/marketing/five-product-levels-kotler>, (dostęp 1.04.2020); **Kotler P., 2011**, *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*, "Journal of Marketing" 2011, Vol. 75 issue: 4, SAGE Journals; **Kotler P., 2011**, *Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practice*, "Review of Marketing Research: Special Issue – Marketing Legends Review of Marketing Research" 2011, Vol. 8; **Kall J., Sojkin B., 2003**, *Zarządzanie produktem*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

- przewagi rynkowej, do której uzyskania ono będzie dążyć (instrumenty i strategie konkurencyjności);
- decyzji określających sposób realizacji procesu produkcji i/lub świadczenia usług i stosowanych w tych procesach technologiach, metodach, narzędziach, etc., czyli określających techniczno-technologiczne, finansowe, kadrowe i inne potrzeby szeroko pojętej sfery organizacji produkcji, procesów wytwórczych oraz procesów świadczenia usług i obsługi klienta;
  - decyzji o kryteriach doboru dostawców i partnerów biznesowych, a także mechanizmach prawnych i innych sposobach zabezpieczenia współpracy, co jest niezwykle wręcz istotne z punktu widzenia możliwości zagwarantowania sprawnego i prawidłowego przebiegu wszystkich elementów łańcucha wartości;
  - decyzji o wyborze form, narzędzi i instrumentów promocyjnych (marketingowych) i komunikacyjnych, uwzględniających kwestie, takie jak: wysokość budżetu na ich implementację i stosowanie oraz poziomy skuteczności, efektywności i możliwości dotarcia do docelowych odbiorców przekazu (klientów, partnerów, konkurentów).

Aby pomysł na biznes już na początku stanowił dojrzałą koncepcję biznesową, zaplanowaną zgodnie z filarami Platformy Stabilnego Biznesu oraz wytycznymi z głównych obszarów strategicznych decyzji menadżerskich, należy być świadomym licznych zagrożeń związanych z turbulencją uwarunkowań mikro- i makroekonomicznych.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na znaczenie właściwego zaplanowania i doboru płaszczyzny lokalizacyjnej – realnej, wirtualnej bądź mieszanej, gdyż decyzje podjęte w tym obszarze w znacznym stopniu przełożą się na możliwości pozyskania, utrzymania i wzmacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podjęcie decyzji o osadzeniu działalności na danej płaszczyźnie działania stanowi przełomowy krok o znaczeniu strategicznym. Strategiczność decyzji o lokalizacji (decyzji zarówno o płaszczyźnie działania, jak i zlokalizowaniu siedziby firmy, punktów usługowych i/lub handlowych oraz filii i/lub zakładów produkcyjnych), wynika z faktu, iż planowana lokalizacja powinna gwarantować minimalizację kosztów produkcji i dystrybucji oraz umożliwiać łatwy dostęp do grupy docelowej klientów, stanowiąc dla nich czynnik zachęcający do współpracy. Należy pamiętać, że im bardziej złożona i kosztowna ma być projektowana działalność gospodarcza, tym kosztowniejsze może być jej błędne zlokalizowanie. Istotne jest posiadanie wiedzy o obecnie obowiązującym planie zagospodarowania przestrzennego danej lokalizacji, jak również o ryzyku jego przyszłych zmian na niekorzyść przedsiębiorcy. Dokonanie powyższego wyboru w praktyce można utożsamiać z drugim elementem trójfazowo postrzeganego procesu zakładania działalności gospodarczej, co zostało zaprezentowane na poniższym rysunku.



Rys. 4. Fazy zakładania działalności gospodarczej

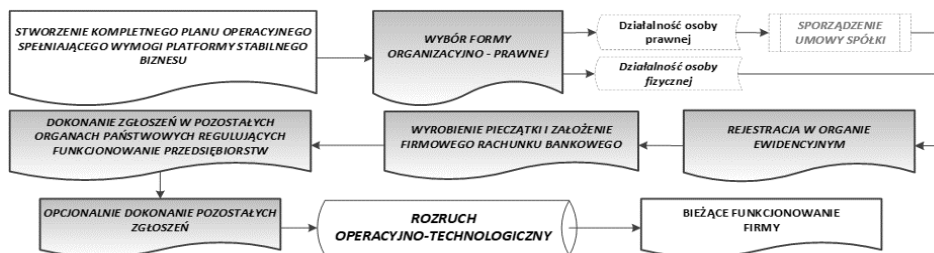
Źródło: opracowanie własne.

Grafika ukazuje możliwość wyszczególnienia 3 charakterystycznych faz. Pierwsza polega na podjęciu decyzji o dążeniu do założenia działalności gospodarczej i przygotowaniu wstępnej wersji (szkicu) biznesplanu. Druga to pogłębienie pierwotnie przyjętych założeń z uwzględnieniem kwestii lokalizacyjnych (a więc zdecydowaniu o wyborze płaszczyzny działania). Faza trzecia sprowadza się do realizacji procedury rejestracyjnej nowo zakładanej inicjatywy biznesowej. Kolejny podrozdział poświęcony zostanie zagadnieniu procedury inicjacji i realizacji procedury rejestracji działalności gospodarczej oraz determinant jej sukcesu.

### 1.3. Inicjowanie działalności gospodarczej w Polsce – modelowe ujęcie procedury, determinanty sukcesu oraz obszary i instrumenty wsparcia

Gdy etap prac koncepcyjnych jest zakończony, gdy szanse, a także ryzyka i zagrożenia zostały zidentyfikowane, przeanalizowane i scharakteryzowane w dokumentacji – biznesplanie, czas przejść do etapu praktycznego. Jest to trzecia z faz trójfazowo postrzeganego procesu zakładania działalności gospodarczej – faza realizacji **procedury rejestracyjnej**, której przejście uznaje się za warunek konieczny, aby w świetle prawa móc założyć i prowadzić przedsiębiorstwo.

Na wstępie zaznaczyć należy, że rozpoczynanie aktywności przedsiębiorczej stanowi proces rozłożony w czasie, na który przypada konieczność podjęcia szeregu różnorodnych decyzji i działań, co ilustruje poniższa grafika.



Rys. 5. Procedura rejestracji działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Glumińska-Pawlic J. (red.), 2019, Działalność gospodarcza w sektorze MŚP. Praktyczne aspekty tworzenia, funkcjonowania i likwidacji przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa; Chalas J., Bilka M., Jasion W., i inni (zespół Kancelarii Chalas i Wspólnicy), 2018, Działalność gospodarcza. Nowe zasady prowadzenia, INFOR Biznes Sp. z o.o, Warszawa; WUP w Lublinie / Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, 2017, Bądź sobie szefem. Poradnik dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, Wydanie X uaktualnione, Lublin; Kamińska A., 2013, Działalność gospodarcza. 542 pytania i odpowiedzi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa; Markowski W., 2013, ABC small business'u. Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź; PARP, 2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowopowstałych firm, Warszawa; Młodzikowska D., Lunden B., 2010, Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, BL Info, Gdańsk.*

Można zatem powiedzieć, że procedura podejmowania działalności gospodarczej w Polsce nie należy do najprostszych.

Tabela 7. Etapy procedury rejestracyjnej działalności gospodarczej w Polsce

Etap	Charakterystyka działań i aktywności
<b>WYBÓR FORMY ORGANIZACYJNO – PRAWNEJ</b> <i>i ewentualnie</i> <b>SPORZĄDZENIE UMOWY SPÓŁKI</b>	<p>W etapie tym przyszły przedsiębiorca powinien przeanalizować następujące obszary decyzyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obszar planowanej liczby wspólników;</li> <li>– obszar określający rodzaj ewentualnych wspólników, gdyż różne formy organizacyjno-prawne w różnym stopniu pozwalają kształtować relacje, odpowiedzialności i współzależności;</li> <li>– obszar przewidywać odnośnie stabilności składu wspólników, gdyż różne formy organizacyjno-prawne w różnym stopniu pozwalają na swobodę przeprowadzania zmian w tym zakresie;</li> <li>– obszar preferowanego sposobu reprezentacji i prowadzenia spraw przedsiębiorstwa – osobiście lub przez powołanie zarządu, który stanowi organ reprezentacyjny;</li> <li>– obszar określający preferowany poziom elastyczności w kształtowaniu i dokonywaniu zmian w strukturze majątku spółki;</li> <li>– obszar preferowanych rozwiązań dotyczących sposobu i poziomu ponoszenia odpowiedzialności za zobowiązania, gdyż pewne formy organizacyjno-prawne oznaczają konieczność ponoszenia pełnej odpowiedzialności za zobowiązania, zaś inne pozwalają na ograniczenie poziomu odpowiedzialności i zabezpieczenie majątku prywatnego;</li> <li>– obszar kwestii podatkowych PIT/CIT/VAT/... – taksacja podatkowa i sposób prowadzenia ewidencji podatkowej są ściśle powiązane z formą organizacyjno-prawną.</li> </ul> <p>Przed założeniem spółki oraz podmiotów z grupy, tzw. pozostałych form – fundacje, stowarzyszenia..., konieczne jest uprzednie sporządzenie umowy spółki, a często dodatkowych dokumentów, np. statutu. Dokumenty te muszą posiadać formę pisaną, a dla części form organizacyjno-prawnych wymagane jest dochowanie obowiązku sporządzenia ich w formie aktu notarialnego.</p>

W etapie tym przyszły przedsiębiorca powinien przeanalizować następujące obszary decyzyjne:

- obszar planowanej liczby wspólników;
- obszar określający rodzaj ewentualnych wspólników, gdyż różne formy organizacyjno-prawne w różnym stopniu pozwalają kształtować relacje, odpowiedzialności i współzależności;
- obszar przewidywań odnośnie stabilności składu wspólników, gdyż różne formy organizacyjno-prawne w różnym stopniu pozwalają na swobodę przeprowadzania zmian w tym zakresie;
- obszar preferowanego sposobu reprezentacji i prowadzenia spraw przedsiębiorstwa – osobiście lub przez powołanie zarządu, który stanowi organ reprezentacyjny;
- obszar określający preferowany poziom elastyczności w kształtowaniu i dokonywaniu zmian w strukturze majątku spółki;
- obszar preferowanych rozwiązań dotyczących sposobu i poziomu ponoszenia odpowiedzialności za zobowiązania, gdyż pewne formy organizacyjno-prawne oznaczają konieczność ponoszenia pełnej odpowiedzialności za zobowiązania, zaś inne pozwalają na ograniczenie poziomu odpowiedzialności i zabezpieczenie majątku prywatnego;
- obszar kwestii podatkowych PIT/CIT/VAT/... – taksacja podatkowa i sposób prowadzenia ewidencji podatkowej są ściśle powiązane z formą organizacyjno-prawną.

Przed założeniem spółki, oraz podmiotów z grupy tzw. pozostałych form – fundacje, stowarzyszenia..., konieczne jest uprzednie sporządzenie umowy spółki, a często dodatkowych dokumentów, np. statutu. Dokumenty te muszą posiadać formę dokumentu pisanego, a dla części form organizacyjno-prawnych wymagane jest dochowanie obowiązku sporządzenia ich w formie aktu notarialnego.

Procedura, w której ilość i poziom skomplikowania etapów zależy jest od wyboru formy organizacyjno-prawnej. Przedsiębiorcy zakładający jednoosobową działalność gospodarczą oraz spółkę cywilną zrzeszającą wyłącznie osoby fizyczne rejestrują się w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej.

W praktyce rejestracja taka oznacza najczęściej obowiązek wypełnienia prostego formularza zgłoszeniowego CEIDG-1, ewentualnie z dołączonym VAT-R (rejestracja aktywnego płatnika VAT). Proces rejestracji jest procedurą bezpłatną<sup>64</sup>. W przypadku rejestracji pozostałych form organizacyjno-prawnych zmienia się organ rejestrujący na Krajowy Rejestr Sądowy, zaś sama procedura staje się bardziej skomplikowana (znacznie więcej różnorodnych dokumentów do wypełnienia) i płatna.

W obu powyższych przypadkach rejestrację można przeprowadzić zarówno w formie tradycyjnej (składając osobiście lub poprzez pełnomocnika papierowe formularze w stosownym organie ewidencyjnym), jak i w formie elektronicznej, choć w przypadku zgłoszeń do KRS, lepiej korzystać z formy tradycyjnej, gdyż system S24 jest ułomny, a korzystanie z niego mało praktyczne<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> W przypadku rejestracji na potrzeby VAT koszt to 170 PLN.

<sup>65</sup> Korzystając z systemu można użyć tylko standardowego wzorca umowy rejestrowanego podmiotu. W praktyce wspólnicy często potrzebują zawrzeć w umowie dodatkowe postanowienia zgodne z ich oczekiwaniami i potrzebami. Zmienioną umowę należy dostarczyć w formie papierowej do właściwego oddziału sądu, tego samego, do którego wpłynęły dane za pośrednictwem systemu S24....

WYROBIENIE PIECZĄTKI  
I  
ZAŁOŻENIE FIRMOWEGO  
KONTA BANKOWEGO

Dla celów potwierdzania dokumentów, przedsiębiorca zobowiązany jest posiadać i posługiwać się pieczęcią firmową. Obowiązują pewne normy jej konstrukcji – na pieczęcie należy umieścić następujące dane: nazwę firmy (z dochowaniem obowiązku właściwego oznaczenia ze względu na wybraną formę organizacyjno-prawną), numery NIP i REGON, a także adres siedziby.

Obowiązek posiadania rachunku bankowego związany jest z faktem, że przedsiębiorca musi realizować płatności składek ZUS w drodze obciążenia konta bankowego, a ponadto dokonywanie lub przyjmowanie płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą następuje za pośrednictwem rachunku bankowego przedsiębiorcy w każdym przypadku, gdy stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca oraz jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15 000 złotych<sup>66</sup>. Co do zasady prywatne konto bankowe może zostać wskazane jako firmowy rachunek, ale jest to rozwiązanie wysoce niepraktyczne.

ZGŁOSZENIE  
W ZAKŁADZIE  
UBEZPIECZEŃ  
SPOŁECZNYCH

Każda osoba fizyczna rozpoczynająca dowolną aktywność zawodową podlega obowiązkowi ubezpieczenia w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Przedsiębiorca występuje tu w podwójnej roli. Rejestrując działalność gospodarczą dokonuje zgłoszenia jako „płatnik składek”. Następnie, nie później niż 7 dni od momentu powstania obowiązku ubezpieczenia, czyli daty rozpoczęcia działalności, jaką się wpisało we wniosku CEIDG / KRS, rejestruje się także jako „osoba ubezpieczona”. Dodatkowo na przedsiębiorcy ciąży konieczność rejestrowania w ZUS pracowni-ków i osób zatrudnianych, również z dochowaniem terminu maksimum 7 dni.

OPCJONALNI  
E DOKONANIE  
INNYCH  
ZGŁOSZEŃ

W związku z nowelizacją przepisów prawa Państwowa Inspekcja Pracy i Państwowa Inspekcja Sanitarna uzyskują informacje z danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych, zaś pracodawcy nie muszą już dokonywać obowiązkowych zgłoszeń do tych instytucji<sup>67</sup>.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Glumińska-Pawlic J. (red.), 2019, Działalność gospodarcza...**, dz. cyt.; **PARP, 2019, Zakładanie jednoosobowej działalności gospodarczej; Chalas J., Biłska M., Jasion W., i inni, 2018, Działalność gospodarcza...**, dz. cyt.; **Kujaszczyk B. (WUP w Warszawie / Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej), 2016, Zakładam firmę. Poradnik dla osób rejestrujących działalność gospodarczą, Warszawa 2016; Borowiec M., Dorocki S., i inni, 2014, Przedsiębiorczość...**, dz. cyt.; **Markowski W., 2013, ABC small...**, dz. cyt.; **Jeleńska A., 2013, Własna firma jak założyć i poprowadzić, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków; Sudol S., 2011a, Przedsiębiorstwo...**, dz. cyt.; **Białasiewicz M., Buczkowski T., Szczepkowska M., 2011, Teoretyczne podstawy...**, dz. cyt.; **Młodzikowska D., Lunden B., 2010, Jednoosobowa firma...**, dz. cyt.; **Engelhardt J., 2009, Formy organizacyjno-prawne i klasyfikacja przedsiębiorstw, [w:] Współczesne przedsiębiorstwo, J. Engelhardt (red.), Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa; Drawska K., 2009, Zakładanie własnej działalności gospodarczej czyli pierwsze kroki przedsiębiorcy, Gdańskie Centrum Obsługi Przedsiębiorcy, Gdańsk; Matejun M., Staroń W., 2009, Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce, [w:] Wasiluk A. (red.), Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami, Difin, Warszawa; Barowicz M., 2008, Jak prowadzić działalność gospodarczą? Aspekty prawne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa; ISAP (a) / (b) / (c), dz. cyt.; **Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, Zasady rejestracji działalności gospodarczej, <http://prod.ceidg.gov.pl>, (dostęp 1.04.2020).****

<sup>66</sup> Transakcje w walutach obcych przelicza się na złote według kursu średniego walut obcych ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień dokonania transakcji.

<sup>67</sup> Zasada ta nie obowiązuje w przypadku rozpoczynania działalności w zakresie prowadzenia: obiektów sezonowych, sklepów branży spożywczej, punktów gastronomicznych i restauracji, zakładów fryzjerskich i kosmetycznych, gabinetu lekarskiego, ośrodka SPA, apteki, sklepu mające w swoim asortymencie środki ochrony roślin. Wtedy też na zgłoszenie przedsiębiorcy przysługuje 14 dni od daty rozpoczęcia działalności i/lub zatrudnienia pierwszego pracownika.

Na każdym z wyżej zaprezentowanych etapów procedury rejestracji działalności gospodarczej przedsiębiorca podejmuje decyzje o strategicznym znaczeniu (patrz tabela 8). Wymaga to odpowiedniej wiedzy i wyczucia biznesowego<sup>68</sup>.

Tabela 8. Znaczenie poszczególnych etapów rejestracji przedsiębiorstwa

ETAP	ZNACZENIE DECYZJI PODJĘTEJ NA DANYM ETAPIE
<b>WYBÓR FORMY ORGANIZACYJNO-PRAWNEJ i REJESTRACJA W ORGANIE EWIDENCYJNYM</b>	<p>Przyjęcie określonej formy organizacyjno-prawnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wyznacza stopień odpowiedzialności finansowej za zobowiązania przedsiębiorstwa przez przedsiębiorcę;</li> <li>– wpływa na sposób reprezentowania przedsiębiorstwa (daje możliwość wyboru, lub wyraźnie określa jedyny właściwy);</li> <li>– reguluje możliwości wyboru formy opodatkowania podatkiem dochodowym i form ewidencji na cele podatkowe;</li> <li>– wpływa na możliwości (formy i sposoby) pozyskania środków finansowych na rozwój firmy.</li> </ul> <p>Ponadto, forma organizacyjno-prawna rzutuje na poziom skomplikowania i wysokości kosztów procedury rejestracji, a także przesądza o tym, który z organów administracji państwowej jest właściwym do celów jej przeprowadzenia. W trakcie rejestracji przedsiębiorca określa datę rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej, a wykorzystując Polską Klasyfikację Działalności (PKD) wybiera rodzaj działalności, którą będzie się zajmował – wskazuje zakres „zadań” w wyniku realizacji których działalność gospodarcza będzie mogła generować przychody (choć to, jak wiele innych spraw może w przyszłości podlegać zmianom, aktualizacji).</p>
<b>SPORZĄDZENIE UMOWY SPÓŁKI</b>	<p>Zapisy zawarte w umowie wpływają zasadniczo między innymi na relacje właścicielskie, układ i kompetencje organów zarządzających, podział zysków i poziom partycypacji w ewentualnych stratach, sposób rozwiązania spółki oraz przesłanki, które winny wystąpić, aby procedurę taką rozpocząć. Zmiany umowy w dalszych okresach działania przedsiębiorstwa wymagają zgody współników i mogą być trudne do wprowadzenia. Ponadto warto mieć na uwadze, że dla wybranych form organizacyjno-prawnych formalnym wymogiem jest zawieranie umów w formie aktu notarialnego.</p>
<b>ZGŁOSZENIE DO ZUS / KRUS</b>	<p>Wywołuje długofalowe skutki w postaci obowiązków opłacania składek ZUS za właścicieli przedsiębiorstwa oraz inne osoby formalnie zaangażowane w jego działalność. Decyzje wpływają nie tylko na koszty funkcjonowania podmiotu, ale również wywołują określone skutki osobiste w postaci np. dostępu osoby ubezpieczonej do świadczeń chorobowych, czy świadczeń systemu emerytalno-rentowego. W przypadku, gdy przedsiębiorca posiada status rolnika jest uprawniony do rejestracji w KRUS (niższe składki).</p>

<sup>68</sup> Szerzej: **Slee R.T., 2011**, *Private Capital Markets: Valuation, Capitalisation, and Transfer of Private Business Interests*, John Wiley and Sons, Hoboken.s. 386; **Eunni R.V., Brush C.G., Kasuganti R.R., 2007**, *Small to medium enterprises in emerging markets*, "International Journal of emerging markets", nr 2 (2), s. 150; **Matusiak K.B., 2006**, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, Wyd. ITE, Radom–Łódź; **Harper S.C. 2006**, *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*, John Wiley and Sons, Hoboken, s. 299-300; **Buss, T.F., 2001**, *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention*, Praeger Publishers, Westport. s. 118.

Zgłoszenie to skutkuje konsekwencjami prawnymi w postaci wyboru sposobów rozliczania obowiązków podatkowych oraz sposobu prowadzenia ewidencji na cele podatkowe (możliwość stosowania określonych metod, narzędzi i urządzeń księgowych). Dodatkowo przedsiębiorca decyduje czy chce być aktywnym płatnikiem VAT (w większości sytuacji zakładając działalność gospodarczą jest się z tego wymogu zwolnionym). Dokonanie wyboru właściwej formy opodatkowania podatkiem dochodowym jest niezwykle istotną kwestią. W zależności od wysokości spodziewanych dochodów i ich relacji do kosztów ich uzyskania pewne formy opodatkowania są korzystniejsze od innych. W przypadku decyzji związanych z VAT, wpływają one na całokształt współpracy biznesowej z innymi podmiotami występującymi w obrocie gospodarczym. Reasumując decyzje w tym obszarze istotnie rzutują na wysokość, pomniejszających zysk, obciążeń podatkowych, koszty prowadzenia działalności, a także dostępny zakres informacji płynący z systemu rachunkowości.

Dla niektórych rodzajów działalności gospodarczej koniecznym jest uprzednie uzyskanie różnorodnych pozwoleń, zezwoleń, koncesji i/lub posiadanie specjalistycznych uprawnień. Wiąże się to z koniecznością poniesienia dodatkowego kosztu (jednorazowego wydatku bądź stałej opłaty abonenckiej), oraz często przejścia przez procedurę sprawdzającą - egzaminacyjną. Niektóre z powyższych wydawane są na określony czas, po upływie którego należy przejść procedurę odnowienia ważności wydanych dokumentów.

Zgłoszenia te wywołują konsekwencje w postaci konieczności spełniania przez podmiot gospodarczy określonych przepisów prawa. Związane są z nimi dodatkowe kontrole ze strony instytucji regulacyjnych. Przykładowe zgłoszenia mogą być związane z rejestracją w Państwowej Inspekcji Pracy, Państwowej Inspekcji Sanitarnej, a także w różnorodnych stowarzyszeniach i instytucjach branżowych.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Korońska Z., Krzywonoś M., 2017, Usługowa działalność gospodarcza, motywory oraz etapy otworzenia – case study, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigońa w Krośnie” 2017, z. 72: Różnorodność zastosowań badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania; Jagodziński A., 2015, Formy prawno – organizacyjne przedsiębiorstw, Nauki Ekonomiczne, t. XXI, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Płock; Sokolowski J., 2015, Organizacyjno-prawne formy działania przedsiębiorstw, [w:] Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Ł. Sulkowski, J. Sokolowski (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; Ziemia M., Świeszcak K., 2013; Tworzenie przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, [w:] Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka, M. Matejun, K. Szymańska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź; Jackowska I. (red.), 2013, Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowo powstałych firm, PARP, Warszawa.*

Przebieg procedury rejestracyjnej różnić się będzie od formy organizacyjno-prawnej planowanej działalności gospodarczej, ale strategiczność decyzji podejmowanych w ich ramach już nie. Problematyka identyfikacji i charakterystyki wyżej wymienionych form i powiązanych z nimi zalet, wad, przywilejów i obowiązków to materiał na szeroką dyskusję. Zasadnym wydaje się więc syntetyczne przedstawienie tego zagadnienia.



Tabela 9. Definicje i syntetyczna charakterystyka polskich krajowych form organizacyjno-prawnych

<b>FORMY ORGANIZACYJNO – PRAWNE możliwe do przyjęcia przez przedsiębiorstwa<sup>69</sup></b>	
<b>JEDNOOSOBOWA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA</b>	<p>W rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej jest to osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą i inna osoba fizyczna prowadząca działalność na własny rachunek w celu osiągnięcia zysku, a także osoba fizyczna prowadząca indywidualne gospodarstwo rolne. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa osób fizycznych, to głównie mikro lub małe firmy właścicielskie (<i>jednoosobowe</i>) lub rodzinne zatrudniające od kilku do kilkunastu osób.</p> <p>Jest to najprostsza forma prowadzenia działalności gospodarczej o niskich kosztach rejestracji i prowadzenia firmy. Największymi zaletami tej formy są: jasny podział praw i obowiązków, możliwość szybkiego podjęcia decyzji oraz prawo do całego wygenerowanego zysku, gdyż podmioty te są prowadzone i reprezentowane przez właściciela (<i>przedsiębiorcę</i>). Największymi wadami (<i>trudnościami</i>) są zaś uzależnienie rozwoju od właściciela, a więc stała obecność w pracy<sup>70</sup> oraz fakt, iż osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą odpowiada w sposób wyłączny i bez ograniczeń za wszelkie zobowiązania swojej firmy zarówno majątkiem przedsiębiorstwa, jak majątkiem osobistym. Jest to stosunek zobowiązaniowy regulowany przepisami kodeksu cywilnego łączący strony (<i>wspólników</i>), przez który wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez działanie w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładów. Wkłady wspólników mogą przybrać różne formy, ale muszą mieć wartość majątkową (<i>muszą być wycenione w pieniądzu zgodnie z ich wartością rynkową</i>). Spółka ta jest jednostką organizacyjną niebędącą osobą prawną, której ustawa nie przyznała zdolności prawnej, a zatem nie jest podmiotem prawa. Przedsiębiorcami w rozumieniu przepisów o działalności gospodarczej są wspólnicy spółki cywilnej, choć sama spółka cywilna podlega wpisowi do rejestru REGON.</p> <p>Zakładając spółkę wspólnicy muszą spisać umowę spółki cywilnej, w której określa się cel (<i>przedmiot działania</i>) spółki, jej siedzibę, czas na jaki została powołana (<i>można zawrzeć zapis o powołaniu na czas nieokreślony</i>), wnoszone wkłady, sposób objęcia udziałów w spółce, sposób prowadzenia spraw spółki i osoby do uprawnione, a także sposób partycypacji wspólników w zyskach i pokrywaniu strat. W dalszym ciągu obowiązuje tu pełna odpowiedzialność za zobowiązania prowadzonej działalności gospodarczej, choć wspólnicy są odpowiedzialni solidarnie.</p>
<b>czyli OSOBA FIZYCZNA PROWADZĄCA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ</b>	
<b>SPÓŁKA CYWILNA</b>	

<sup>69</sup> Celowo nie wymieniono tu form tj. przedsiębiorstwo państwowe, stowarzyszenie, spółdzielnia, fundacja czy inne formy organizacyjno-prawne właściwe organom administracji i władzy państwowej (które w mocy prawa mogą być uznane przedsiębiorcą), gdyż w tych przypadkach zazwyczaj nie mamy do czynienia z działalnością biznesową nastawioną na zysk lub forma ta jest niedostępna dla przeciętnego przedsiębiorcy (przedsiębiorstwo państwowe). W rozważaniach pominięto również identyfikację oraz charakterystykę tzw. innych paneuropejskich form prawnych przedsiębiorstw, gdyż po pierwsze materia ta jest skomplikowana, po drugie niewiele wnosi do prowadzonego wywodu, po trzecie przedsiębiorstwa o paneuropejskiej formie o-p są niezwykle rzadko spotykane w polskich realiach gospodarczych.

<sup>70</sup> Często bywa, iż właściciel jednoosobowej działalności gospodarczej pracuje po godzinach oraz ogranicza plany urlopowe i nie może pozwolić sobie na korzystanie z chorobowego etc., gdyż w przeciwnym wypadku bez osobistego nadzoru właściciela jego firma nie funkcjonuje prawidłowo lub nie funkcjonuje w ogóle.

SPÓŁKA  
JAWNA

Jest to spółka podobna spółce cywilnej, choć do najważniejszych różnic zaliczyć należy: podstawę regulacji prawnych tj. Kodeks Spółek Handlowych, posiadanie przez spółkę statusu przedsiębiorcy i ułomnej osobowości prawnej oraz możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w większym rozmiarze niż spółki cywilne, które po przekroczeniu określonego progu obrotów muszą ulec przekształceniu. Spółkę jawną rejestruje się w Krajowym Rejestrze Sądowym (*KRS*), a nie tak jak wyżej wymienione formy w Centralnej Ewidencji Informacji o Działalności Gospodarczej (*CEIDG*).

Jest to spółka osobowa prowadząca pod własną firmą przedsiębiorstwo zarobkowe, niebędąca inną spółką handlową. Wspólnikiem w spółce mogą być osoby fizyczne, osoby prawne, a także inne handlowe spółki osobowe. Spółka jawna ponosi odpowiedzialność za własne zobowiązania i nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania wspólników. Z kolei wspólnicy ponoszą solidarną<sup>71</sup> i subsydiarną<sup>72</sup> odpowiedzialność za zobowiązania spółki bez ograniczenia, całym swoim majątkiem.

SPÓŁKA  
PARTNERSKA

Jest to spółka osobowa tworzona przez wspólników, zwanych w spółce partnerskiej partnerami, którymi mogą być tylko osoby fizyczne uprawnione do wykonywania wolnych zawodów<sup>73</sup>, którzy chcą prowadzić przedsiębiorstwo pod własną firmą. Prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o niniejszą formę podlega regulacjom zgodnie z przepisami Kodeksu Spółek Handlowych, za wyjątkiem przypadku, gdy powołany zostanie zarząd spółki, który wówczas działa w oparciu o odpowiednie przepisy KSH dotyczące zarządu w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością

Szczególnym wyróżnikiem spółki partnerskiej jest odpowiedzialność partnerów. Partnerzy ponoszą odpowiedzialność nieograniczoną, osobistą, solidarną i subsydiarną jedynie za ogólne, czyli niezwiązane z wykonywaniem wolnych zawodów – zobowiązania spółki (*np. remont lokalu*). Poszczególni partnerzy nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, jak również za zobowiązania spółki będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki.

---

<sup>71</sup> Odpowiedzialność solidarna oznacza, że każdy ze wspólników z innymi wspólnikami, wespół ze spółką odpowiada za całość długu. W przypadku spełnienia świadczenia przez któregoś ze wspólników lub niektórych z nich albo wszystkich, ale nie w częściach równych, przysługuje im wzajemne prawo do rozliczeń regresowych.

<sup>72</sup> Odpowiedzialność subsydiarna oznacza, że wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika, w przypadku gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna.

<sup>73</sup> Przykładowymi wolnymi zawodami są zawody tj. adwokat, aptekarz, architekt, lekarz. Przepisami regulującymi co jest, a co nie jest wolnym zawodem są stosowne zapisy ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne oraz art. 88 Kodeksu Spółek Handlowych.

Jest to spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki, co najmniej jeden wspólnik tzw. komplementariusz odpowiada bez ograniczenia (*odpowiedzialność osobista, nieograniczona, solidarna i subsydiarna*), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika tzw. komandytariusza jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej (*czyli w praktyce do kwoty udziału w spółce*). Spółka komandytowa to podmiot, który wymaga zarejestrowania w KRS, a wspólnikami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne i inne podmioty mające zdolność prawną. W spółce tej domyślnie obowiązuje zasada partycypacji w zysku adekwatnej do wysokości wnoszonego wkładu (*chyba, że umowa spółki stanowi inaczej*), co powoduje, iż komandytariusze zwykle przyjmują funkcję pasywnych inwestorów nastawionych na zwrot z zainwestowanego kapitału (*dostarczycieli kapitału, a nie osób zainteresowanych zarządzaniem i wspólnym kontrolowaniem spółki*). Dlatego też ten rodzaj działalności jest najbardziej odpowiedni dla osób, które chcą prowadzić firmę, ale nie mają kapitału, a ci, do których chcą się zwrócić po gotówkę nie budzą aż takiego zaufania by dzielić się z nimi władzą.

Spółka komandytowo-akcyjna to spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, która stanowi hybrydę pomiędzy spółką komandytową, jawną i spółką akcyjną<sup>74</sup>.

Podobnie jak w komandycie w tej formie organizacyjno-prawnej występują aktywni komplementariusze, czyli wspólnicy dysponujący pełnią kontroli, ale obarczeni nieograniczoną odpowiedzialnością osobistą (*osobistym majątkiem*) za zobowiązania spółki. Różnica dotyczy komandytariuszy, którzy choć ponownie pełnią funkcję pasywnych inwestorów, to tym razem obejmują za swój wkład udziały w postaci akcji. Oznacza to, że wspólnicy-komandytariusze są akcjonariuszami, a więc nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki, ale ponoszą ryzyko majątkowe, gdyż wartość akcji może wzrosnąć lub obniżyć się.

Jest to spółka handlowa o kapitałowym charakterze rejestrowana w KRS, mająca osobowość prawną, działająca w oparciu o kapitał zakładowy podzielony na udziały, ponosząca odpowiedzialność całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, podczas gdy poszczególni wspólnicy ponoszą ryzyko wniesionymi do spółki wkładami. Spółka z o.o. może być utworzona w każdym celu dozwolonym przez prawo, a jej funkcjonowanie regulują zapisy Kodeksu Spółek Handlowych. W przypadku tej formy organizacyjno-prawnej powołuje się zarząd, który ma prawo (*i obowiązek*) reprezentować spółkę i prowadzić jej sprawy, realizując w ten sposób stawiane przez zgromadzenie wspólników cele spółki. W chwili przekroczenia przez kapitał zakładowy pułapu 500 000 zł, lub gdy liczba wspólników przekracza 25 osób dodatkowo powołuje się radę nadzorczą, czyli organ prowadzący stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich jej dziedzinach, a więc sprawuje kontrolę nad tym, czy podejmowane przez zarząd działania są zgodne z interesami spółki.

<sup>74</sup> Dzieje się tak, gdyż częściowo stosuje się tu zarówno przepisy dotyczące: spółek komandytowych (*wymóg istnienia co najmniej jednego komplementariusza i co najmniej jednego komandytariusza*), jawnych (*stosunki pomiędzy komplementariuszami i pomiędzy spółką a osobami trzecimi, oraz regulacje dotyczące wkładów do spółki*) oraz spółek akcyjnych (*regulacje w zakresie kapitału zakładowego, wkładów akcjonariuszy, akcji, rady nadzorczej i walnego zgromadzenia*).

Jest to spółka kapitałowa, będąca osobą prawną, która działa opierając się na kapitale zakładowym podzielonym na akcje. Akcja poza tym, że jest udziałem (*ułamkiem*) w kapitale zakładowym, ogółem praw i obowiązków akcjonariusza, wynikającym z jego uczestnictwa w spółce, jest papierem wartościowym. Spółka akcyjna może powstać w każdym celu dozwolonym przez prawo. Spółki akcyjne powstają przeważnie w celu realizacji dużych przedsięwzięć gospodarczych, wymagających znacznych nakładów, zwłaszcza finansowych. Spółka akcyjna to najbardziej złożona forma spółki handlowej, przeważnie powstająca w wyniku przekształcenia formy organizacyjno-prawnej dotychczas funkcjonującego podmiotu. Za zobowiązania spółki akcyjnej całym swoim majątkiem odpowiada spółka, akcjonariusze zaś nie, choć mogą oni ponieść stratę w przypadku, gdy notowania akcji spółki (*wartość akcji*) spadną poniżej ceny w momencie pierwotnego ich nabycia przez akcjonariusza. Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 100 000 złotych.

Jest to dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą, która dodatkowo daje korzyści środowisku, w którym spółdzielnia działa. Spółdzielnie mogą prowadzić również działalność społeczną i oświatowo kulturalną, w praktyce najczęściej spotykanymi spółdzielniami są spółdzielnie mieszkaniowe, spółdzielnie pracy, albo spółdzielnie grupujące przedstawicieli danego zawodu.

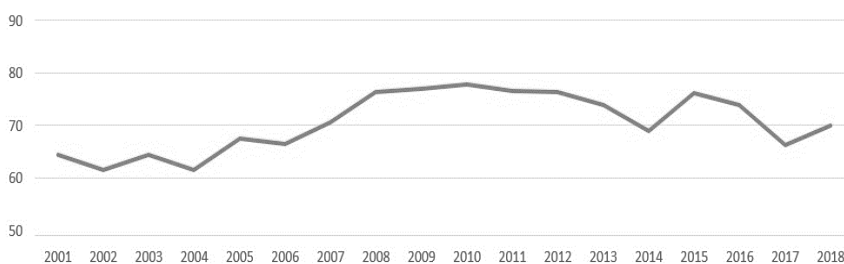
Podstawą prawną działania jest ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze, inne ustawy oraz zarejestrowany statut. Spółdzielnia nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do Krajowego Rejestru Sądowego. Specyficznymi cechami odróżniającymi spółdzielnie od innych form organizacyjno-prawnych są: swoboda regulacji wewnętrznych, polityka otwartych drzwi oraz partycypacja w stratach.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jeleńska A., 2013, Własna firma..., dz. cyt.; Markowski W., 2013, ABC..., dz. cyt.; Sudol S., 2011b, Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw, [w:] Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudol (red.), PWE, Warszawa; Młodzikowska D., Lunden B., 2010, Jednoosobowa..., , dz. cyt.; Engelhardt J., 2009, Formy organizacyjno-prawne..., dz. cyt.; Białasiewicz M. i inni, 2008, Teoretyczne podstawy..., dz. cyt.*

Podejmowanie działalności gospodarczej zaliczyć należy do grupy procesów wymagających i trudnych. Potencjalny przedsiębiorca musi dokonać wielu analiz, ułożyć plany i podjąć wiele strategicznych decyzji związanych ze sferami<sup>75</sup>: technologiczną, ekonomiczną, społeczną, personalną, psychologiczną, prawną i administracyjną), co wymaga kompleksowej wiedzy, wycucia biznesowego, a także pewnej dozy szczęścia, gdyż przedsiębiorca musi mieć świadomość, że podejmowanym decyzjom zawsze towarzyszy odpowiedzialność i ryzyko, a popełnione błędy będą skutkować różnorodnymi konsekwencjami. Dlatego też opracowując założenia i plany dla nowego przedsięwzięcia biznesowego warto przejść przez procedurę analizy głównych obszarów decyzyjnych zaliczających się do aspektów menadżerskich. W ten sposób częściowo wyeliminowane zostanie ryzyko pochopnych działań. Taka postawa pozwoli także na ograniczenie niebezpieczeństwa, że podejmowana inicjatywa biznesowa, mimo posiadania wszelkich przesłanek predestynujących do osiągnięcia

<sup>75</sup> Matusiak K.B., Mażewska M., 2005, Pierwsza praca..., dz. cyt.

potencjalnego sukcesu, okaże się być porażką, która zamiast zysków oraz prestiżu przyniesie straty i poczucie zmarnowania okazji rynkowej. W tym kontekście warto wspomnieć, że przedsiębiorca nie jest zdany tylko na siebie. W otoczeniu biznesu funkcjonują bowiem różnorodne podmioty, które są w stanie pomóc, zarówno finansowo, jak też oferując innego rodzaju usługi. Jest to niezwykle istotne, gdyż analiza danych dotyczących tzw. demografii przedsiębiorstw, tj. danych na temat dynamiki powstawania nowych i upadania już istniejących przedsiębiorstw<sup>76</sup>, wskazuje, że współczynnik przeżywalności<sup>77</sup> pierwszego roku działalności w latach 2001-2017 oscyluje w granicach 61%-78% (w zależności od badanego okresu – patrz poniższy rysunek).



Rys. 6. Przeżywalność przedsiębiorstw w Polsce – współczynnik przeżycia pierwszego roku (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP.

Powyższy wykres wskazuje, że w Polsce przeciętnie, na 10 założonych w danym roku, 2-4 przedsiębiorstwa nie są zdolne do przetrwania pierwszego roku swej działalności. Głównymi przyczynami są liczne bariery, z którymi początkujący przedsiębiorcy muszą się zmierzyć. Wśród najczęściej wskazywanych z nich identyfikuje się<sup>78</sup>:

- brak środków finansowych, mała płynność finansowa i utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego;
- wysokie obciążenia podatkowe oraz brak przejrzystości i jednoznaczności interpretacji przepisów podatkowych – zarówno podatku dochodowego (PIT/CIT), jak i podatków pośrednich (VAT, podatek akcyzowy);
- ograniczony dostęp do informacji gospodarczej;

<sup>76</sup> Dane reprezentują sytuację mikro i małych przedsiębiorstw, czyli podmiotów o dominującym udziale w strukturze gospodarczej Polski.

<sup>77</sup> Zobacz: **Szymański D., 2011**, *Analiza przeżywalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przy użyciu semiparametrycznego modelu proporcjonalnego hazardu*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>78</sup> **Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., 2017**, *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i krajach UE – analiza retrospektywna i porównawcza*, Część I; **Konfederacja Leviatan, 2015/2014/2013/2012**, *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości...*, Warszawa, on-line: <http://www.czarnalistabarier.pl/aktualnosci/12/czarne-listy-barier-2006-2014.html>, (dostęp: 15.04.2020); **Szymańska K., 2013**, *Bariery rozwoju z zakresu przedsiębiorczości w sektorze MSP*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2013, nr 795: Ekonomiczne problemy usług nr 109: Przedsiębiorczość – droga do innowacyjnej gospodarki; **Matejun M., 2010**, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 116: Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii.

- skomplikowane i niejasne procedury administracyjne oraz problemy z zarejestrowaniem firmy wynikające z barier administracyjnych;
- nieelastyczne prawo pracy oraz brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, a także trudności z doбором odpowiednich pracowników;
- konkurencja ze strony przedsiębiorstw korzystających ze zwolnień ze świadczeń podatkowych, i/lub firm działających w szarej strefie;
- bariery związane z możliwością łatwego i przyjaznego dla przedsiębiorcy korzystania z funduszy strukturalnych;
- problemy z właściwą organizacją działalności rynkowej.

Wskazane bariery powodują, że oferta funkcjonujących w otoczeniu biznesu, wyspecjalizowanych podmiotów i instytucji świadczących szeroki wachlarz usług nakierowanych na udzielanie wsparcia przedsiębiorcom, w procesach planowania, rejestracji, zakładania i lokalizowania oraz prowadzenia działalności gospodarczej, cieszy się dużym powodzeniem.

Przedsiębiorcy zainteresowani **pozyskaniem wsparcia finansowego** powinni rozważyć możliwość skorzystania z usług: banków i instytucji parabankowych, funduszy leasingowych, dedykowanej pomocy finansowej świadczonej w ramach środków pochodzących z programów UE (POKL, ZPORR, POIG, JEREMIE, etc...) i/lub niesformalizowanych źródeł finansowania prywatnego – Private Equity wraz ze składową Venture Capital, czy finansowanie społecznościowe (*crowdfunding/crowdfinancing*).

Możliwość pozyskania pomocy finansowej jest niezwykle istotnym czynnikiem sukcesu, zarówno podczas fazy rozruchu nowego biznesu, jak i w dalszych etapach jego życia. Oprócz (zamiast) zaciągnięcia kredytu bankowego istnieje wiele możliwości pozyskania zwrotnych lub bezzwrotnych dotacji i/lub pożyczek „na start” /”na założenie biznesu”. W przypadku przedsiębiorcy planującego rozpocząć działalność gospodarczą w województwie łódzkim (inne województwa oferują bardzo podobne rozwiązania) może on skorzystać np. z oferty Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego (<https://larr.pl>), a konkretnie wnioskować o objęcie wsparciem w ramach:

- programu *Grant na start – dofinansowanie na rozpoczęcie działalności gospodarczej* w ramach którego beneficjenci objęci wsparciem otrzymają:
  - dotację na uruchomienie działalności gospodarczej;
  - finansowe wsparcie pomostowe służące pokryciu bieżących wydatków powstałych w początkowym okresie prowadzenia działalności gospodarczej;
  - wsparcie szkoleniowo-doradcze.
- programu *Od pomysłu do biznesu*, w ramach którego można otrzymać preferencyjną pożyczkę i sfinansować z niej m.in.:
  - nabycie nieruchomości zabudowanych, wykonanie robót budowlanych;
  - nabycie instalacji maszyn, urządzeń, wyposażenia, sprzętu komputerowego oraz oprogramowania;
  - nabycie wartości niematerialnych i prawnych przez nabycie patentów, licencji, know-how;

- nabycie środków transportu, ulotek, banerów reklamowych, wizytówek;
- nabycie środków obrotowych.

Pomoc finansową można uzyskać także na późniejszych etapach prowadzenia działalności gospodarczej. Ponownie powołując się na przykład województwa łódzkiego (choć tu znów wskazać należy, że (inne województwa oferują bardzo podobne rozwiązania), dla przedsiębiorców przygotowano szeroką ofertę pomocową chociażby w ramach programu JEREMIE<sup>79</sup> i jego kontynuacji, w ramach którego możliwe jest otrzymanie:

- mikropożyczki inwestycyjno-obrotowej;
- pożyczki rozwojowej;
- pożyczki inwestycyjno-obrotowej;
- pożyczki inwestycyjnej dla przedsiębiorstw posiadających historię działalności oraz udział w rynku.

W przypadku gdy przedsiębiorcy nie chcą, bądź nie mogą skorzystać z kredytu bankowego i/lub pomocy świadczonej w ramach środków finansowych pochodzących ze źródeł EFS/UE pozostaje możliwość pozyskania wsparcia finansowego z instytucji parabankowych<sup>80</sup>. Biorąc pod uwagę mało atrakcyjne parametry pożyczek (głównie

<sup>79</sup> Program JEREMIE to inicjatywa powołana do życia w 2007 r. przez Komisję Europejską i Europejski Bank Inwestycyjny, opracowana w ramach polityki regionalnej. Stanowi nową inicjatywę wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, odchodząc od tradycyjnego, dotacyjnego wsparcia na rzecz mechanizmu odnawialnego-rewolwingowego. Jego ideą jest ułatwienie przedsiębiorstwom z sektora MSP dostępu do finansowania poprzez oferowanie dedykowanych instrumentów inżynierii finansowej, szczególnie w sytuacji gdy podmioty te mają trudności z uzyskaniem wsparcia na zasadach właściwych dla komercyjnego rynku finansowego. Za cel powołania JEREMIE wskazuje się chęć poprawy efektywności i stopnia wykorzystania przeznaczonych w ramach funduszy strukturalnych środków finansowych na wsparcie MSP, szczególnie poprzez wykorzystywanie ich części, aby inwestować w instrumenty odnawialne tj. kapitał inwestycyjny, niskooprocentowane kredyty i pożyczki lub fundusze gwarantowane, przeznaczone na finansowanie działalności gospodarczej w zakresie budowy, rozbudowy lub rozszerzenia działalności gospodarczej. [Zobacz: **Soloma A., Cieszkowska A., 2016**, *Inicjatywa JEREMIE jako zewnętrzne źródło finansowania sektora MSP w Polsce*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, nr. 22, Wydawca: Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży, Łomża; **Nowicki M., 2015a**, *Pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości regionu łódzkiego – analiza wybranych inicjatyw przedsiębiorczych i źródeł ich finansowania*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XVI, Zeszyt 5, Część I: Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym*, E. Stroińska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź; **Jaworski J., Tokarski M., 2014**, *Inicjatywa JEREMIE jako forma wsparcia rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa pomorskiego i kujawsko-pomorskiego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 111: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Żbik A., 2014**, *Wdrażanie instrumentów pozadotacyjnego wsparcia finansowego w ramach inicjatywy JEREMIE w Polsce*, [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr 15, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego o. w Łodzi, Łódź; **Wasilewska K., 2012**, *JESSICA, JEREMIE i JASPERS na rzecz wzrostu gospodarczego*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 244: *Problemy rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław; **Kurowska M., 2011**, *Innowacyjny program finansowania MSP – JEREMIE*, [w:] *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 260: Dostępność kapitałów w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/inicjatywa-jeremie>].

<sup>80</sup> Są to podmioty prywatne funkcjonujące<sup>80</sup> Program JEREMIE to inicjatywa powołana do życia w 2007 r. przez Komisję Europejską i Europejski Bank Inwestycyjny, opracowana w ramach polityki regionalnej. Stanowi nową inicjatywę wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, odchodząc od tradycyjnego, dotacyjnego wsparcia na rzecz mechanizmu odnawialnego-rewolwingowego. Jego ideą jest ułatwienie przedsiębiorstwom z sektora MSP dostępu do finansowania poprzez oferowanie dedykowanych instrumentów inżynierii finansowej, szczególnie w sytuacji gdy podmioty te mają trudności z uzyskaniem wsparcia na zasadach właściwych dla komercyjnego rynku finansowego. Za cel powołania JEREMIE wskazuje się chęć poprawy efektywności i stopnia wykorzystania przeznaczonych w ramach funduszy strukturalnych środków finansowych na wsparcie MSP, szczególnie poprzez wykorzystywanie ich części, aby inwestować w instrumenty odnawialne tj. kapitał inwestycyjny, niskooprocentowane

wysokie oprocentowanie) oraz fakt, że instytucje te nie są objęte ani systemem gwarantowania depozytów zarządzanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny, ani systemem gwarancji Skarbu Państwa, zaleca się, aby przedsiębiorcy raczej unikali korzystania z tego typu rozwiązań, a skłaniali się ku ofercie funduszy leasingowych i poręczeniowych. Ta alternatywna dla kredytu forma sfinansowania inwestycji umożliwia korzystanie z określonych dóbr inwestycyjnych w zamian za uiszczenie opłaty leasingodawcy (finansującemu), zamiast konieczności jednorazowego zaangażowania własnych środków finansowych, których wymagałby akt nabycia przedmiotu leasingu. Leasing to forma zewnętrznego finansowania kierowana do realizatorów przedsięwzięć rozwojowych, którzy mają pomysł, ale nie posiadają kapitału, by go urzeczywistnić. Korzystanie z tej formy pomocy wiąże się z zawarciem, podlegającej uregulowaniu w kodeksie cywilnym, umowy leasingu pomiędzy leasingodawcą a leasingobiorcą, w ramach której:

---

kredyty i pożyczki lub fundusze gwarantowane, przeznaczone na finansowanie działalności gospodarczej w zakresie budowy, rozbudowy lub rozszerzania działalności gospodarczej. [Zobacz: **Soloma A., Cieszkowska A., 2016**, *Inicjatywa JEREMIE jako zewnętrzne źródło finansowania sektora MSP w Polsce*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, nr. 22, Wydawca: Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży, Łomża; **Nowicki M., 2015a**, *Pobudzanie lokalnej przedsiębiorczości regionu łódzkiego – analiza wybranych inicjatyw przedsiębiorczych i źródeł ich finansowania*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom XVI, Zeszyt 5, Część I: Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym, E. Stroińska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź; **Jaworski J., Tokarski M., 2014**, *Inicjatywa JEREMIE jako forma wsparcia rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa pomorskiego i kujawsko-pomorskiego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 111: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Żbik A., 2014**, *Wdrażanie instrumentów pozadotacyjnego wsparcia finansowego w ramach inicjatywy JEREMIE w Polsce*, [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, nr 15, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego o. w Łodzi, Łódź; **Wasilewska K., 2012**, *JESSICA, JEREMIE i JASPERS na rzecz wzrostu gospodarczego*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 244: *Problemy rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław; **Kurowska M., 2011**, *Innowacyjny program finansowania MSP – JEREMIE*, [w:] *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, Nr 260: *Dostępność kapitałów w warunkach globalizacji gospodarki i kujawsko-pomorskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; <https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/inicjatywa-jeremie> (dostęp: 19.04.2020)]. na rynku finansowym, które udzielają pożyczek i kredytów ze środków własnych, aczkolwiek funkcjonują w oparciu o inną podstawę prawną niż banki – mowa tu o: przepisach ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93, z późn. zm.) oraz przepisach ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim (Dz. U. Nr 126, poz. 715, z późn. zm.) i przepisach ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. Nr 50, poz. 331, z późn. zm.). Instytucje parabankowe zwykle nie wymagają przedstawiania historii kredytowej i nie stosują zbyt wygórowanych mechanizmów zabezpieczeń oferowanych pożyczek. Z drugiej strony przeważnie koszty prowizji i odsetek znacznie przekraczają te występujące w przypadku zawierania umów kredytowych z bankiem, a rozwiązywanie sytuacji spornych jest niezwykle trudne i uciążliwe. [Zobacz: **Koćwin J., 2016**, *Sytuacja konsumenta na rynku szarej bankowości*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 451: *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław; **Majewska-Jurczyk B., 2016**, *Ochrona interesów konsumentów przed działaniami parabanków sprawowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów*, *Ekonomia - Wrocław Economic Review*, tom 22, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław; **Czechowska I.D., 2015**, *Niebankowe firmy pożyczkowe jako element shadow banking*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 16, z. 8, cz. 3: Zarządzanie ryzykiem w gospodarce*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź; **Gostomski E., Michałowski T., 2015**, *Próby uregulowania sektora parabankowego na świecie*, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, vol. 6, t. 317: *Współczesne problemy finansów międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Domańska-Szaruga B., Rak A.M., 2013**, *Wykluczenie kredytowe jako istotny czynnik rozwoju instytucji parabankowych*, *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 2, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk; **Kotliński G., Waliszewski K. (red.), 2012**, *Instytucje parabankowe na rynku usług bankowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa; **Srokosz W., 2011**, *Instytucje parabankowe w Polsce*, Wydawnictwo a Wolters Kluwer, Warszawa].



- finansujący (leasingodawca) zobowiązuje się oddać przedmiot leasingu korzystającemu (leasingobiorcy) do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, za co przysługuje mu tytuł do pobierania opłaty;
- korzystający (leasingobiorca) zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego, przy czym obowiązkiem leasingobiorcy jest korzystanie z przedmiotu leasingu zgodnie z jego gospodarczym przeznaczeniem i zapisami umowy leasingu;
- przedmiotem leasingu może być zarówno rzecz ruchoma (maszyny, urządzenia, środki transportu, etc.), jak i nieruchomości (budynki i grunty), które przez okres obowiązywania umowy pozostaje własnością finansującego, ale będą wykorzystywane przez leasingobiorcę, który za możliwość tą będzie uiszczal opłaty – raty leasingowe;
- ratą leasingową (odpłatnością) nazywane są wszelkie obligatoryjne obowiązki płatnicze ciężące na korzystającym płacone na rzecz finansującego w zamian za prawa do korzystania z przedmiotu leasingu.

Podstawowymi zaletami leasingu<sup>81</sup> są:

- powszechna dostępność;
- korzyści podatkowe (opłaty za korzystanie z przedmiotu leasingu wliczane są do kosztów uzyskania przychodów, co pozwala obniżyć wysokość podatku dochodowego);
- mało formalności i prostota procedur;
- korzystne warunki ekonomiczne finansowania inwestycji (opłaty są dostosowane do możliwości leasingobiorcy);
- szybkość załatwienia formalności (zawarcie umowy jest nieskomplikowane oraz szybkie, zaś treść umowy jest dostosowana do indywidualnych potrzeb oraz preferencji);
- brak konieczności wysokiego zabezpieczenia;
- pozabilansowy charakter zobowiązań leasingowych.

Współczesne realia gospodarcze opierają się o funkcjonowanie mechanizmu innowacji jako koła napędowego przedsiębiorczości. Dlatego też wiele z pomysłów

---

<sup>81</sup> **Stankiewicz A., 2018**, *Co drugi przedsiębiorca korzysta z leasingu*, <https://fintek.pl/co-drugi-przedsiębiorca-korzysta-leasingu> (dostęp: 19.04.2020); **Baran M., 2017**, *Leasing jako zewnętrzna forma finansowania działalności przedsiębiorstw*, *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom; **Jabłońska A., 2016**, *Alternatywne możliwości finansowania małych i średnich przedsiębiorstw. Leasing*, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, nr 23, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock; **Prokurat-Strawińska A., Byczot B., 2016**, *Analiza atrakcyjności sektora usług leasingowych w Polsce, Systemy Logistyczne Wojsk*, Wydawnictwo Instytut Logistyki Wydziału Logistyki Wojskowej Akademii Technicznej, z. 44; **Molga M., 2016**, *Rozwój rynku leasingu w Polsce*, *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom; **Wolański R., 2011**, *Uwarunkowania wykorzystania leasingu przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2011. Systemy finansowania i oceny*, A. Bielawska (red.), *Zeszyty Naukowe* nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

na inicjatywę biznesową, w oczach potencjalnych inwestorów, obarczone jest wysokim stopniem ryzyka. Z tego też powodu bywa, że dla pomysłodawców, dostęp do zewnętrznych (bardziej tradycyjnych) źródeł finansowania bywa utrudniony. W takich okolicznościach z pomocą mogą przyjść źródła mniej sformalizowane, a konkretnie Private Equity<sup>82</sup>, wraz ze składową Venture Capital<sup>83</sup> (tzw. kapitał wysokiego ryzyka) i/lub finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*).

Według bazy wiedzy Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych<sup>84</sup>, Private Equity, to średnio lub długoterminowe finansowanie kierowane do przedsiębiorstw prywatnych, funkcjonujących na niepublicznym rynku kapitałowym, czyli takich, które nie są jeszcze notowane na giełdzie. Finansowanie w ramach Private Equity uzyskuje się w zamian za udziały w firmie, a zyski inwestorów są uzależnione od rozwoju i rentowności firmy. Przeważnie są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, służące uruchomieniu danej spółki lub jej ekspansji. Fundusze PE mogą inwestować także w spółki dojrzałe, planujące wejście na giełdę w przyszłości, wymagające restrukturyzacji lub zmieniające właścicieli. Fundusze kupują zatem udziały/akcje przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie i starają się, aby wartość danego przedsiębiorstwa znacząco wzrosła, by następnie odsprzedać swe udziały/akcje z zyskiem. Oznacza to, że inwestor staje się współnikiem i bierze na siebie ryzyko inwestycji wspólnie z innymi właścicielami firmy, zarabiając tylko wtedy, gdy zarabiają inni udziałowcy spółki (gdy wzrasta wartość jej udziałów i/lub akcji). Wspomnieć także należy, że pozyskiwanie środków w ramach Venture Capital różni się od wcześniej omówionych form, zaciągania pożyczek i kredytów w bankach. Różnica polega na tym, że korzystanie z VC nie jest obciążone obowiązkiem

---

<sup>82</sup> **Mikołajczyk O., 2019**, *Professional Investment Standards in the Private Equity Sector: Selected Aspects*, *Journal of Management and Financial Sciences*, Iss. 10, Vol. 30, Wydawnictwo SGH, Warszawa; **Węclawski J., 2017**, *Dylematy finansowania przedsiębiorstw rodzinnych za pomocą private equity*, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, Vol. 1, t. 327, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Krawczyk-Sokolowska I., Łukomska-Szarek J., 2017**, *Public and Private Financing of Innovative Activity of Enterprises in Poland*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 27, tom 2, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa; **Mazurek-Czarnecka A., 2016**, *Financing the Company with Private Equity/Venture Capital Funds*, [w:] *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. 15, A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), Wydawnictwo Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk – INE PAN, Warszawa; **Filiipiak B., 2009**, *Instytucjonalne i pozainstytucjonalne działania samorządu gminnego na rzecz wspierania lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Seria: Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 14 (532), B. Filiipiak (red.), Wydawnictwo US, Szczecin.

<sup>83</sup> Zobacz: **Pohulak-Żółędowska E., 2018**, *Kapitał w finansowaniu innowacji przełomowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 55, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów; **Węclawski J., 2017**, *Dylematy...*, dz. cyt.; **Mazurek-Czarnecka A., 2016**, *Financing...*, dz. cyt.; **Malecka J., Łuczka T., 2016**, *Venture Capital as a Source of Financing Small and Medium-Sized Enterprises in Poland: Selected Aspects*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 68, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań; **Surowski M., Popiolek M., 2015**, *Private Equity From a Bank's Perspective*, *Zeszyty BRE Bank-CASE*, nr 140: *The Condition of and Prospects for the Private Equity Funds Market in Poland*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, Warszawa; **Gwizdała J.P., 2015**, *Fundusze private equity jako źródło pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 13, nr 3, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk; **Sobańska - Helman K., Sieradzan P., 2013**, *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa; **Klonowski D., 2012**, *Private Equity in Emerging Markets. The New Frontiers of International Finance*, Palgrave Macmillan, Hampshire; **Klonowski D., 2011**, *Private Equity in Poland. Winning Leadership in Emerging Markets*, Palgrave Macmillan, Hampshire.

<sup>84</sup> <https://psik.org.pl/pl/o-private-equity/jak-dzialaja-fundusze-co-to-jest-pe-vc>, (dostęp: 20.04.2020).

spląt odsetek, tak jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnych form finansowania, gdzie kredytodawcy mają prawo do odsetek i spłaty całej kwoty pożyczonego kapitału, niezależnie od sukcesu lub porażki przedsięwzięcia, które wsparli. Ponadto, w porównaniu do innych form finansowania zewnętrznego, Private Equity/Venture Capital zapewnia następujące korzyści:<sup>85</sup>

- z jednej strony nie wymaga posiadania wysokich zabezpieczeń, tak jak ma to miejsce w przypadku kredytów bankowych, z drugiej zaś przewiduje przy czym VC akceptuje możliwość realizacji nawet bardzo ryzykownych projektów;
- nie obciąża korzystającego koniecznością dokonywania regularnych spląt, a więc nie wymaga systematycznej i wysokiej płynności finansowej, z którą młode przedsiębiorstwa MSP często mają problemy;
- nie ogranicza niezależności korzystającej z VC firmy i jej zarządu, gdyż w przeciwieństwie do inwestora branżowego, inwestor VC z reguły nie przejmuje kontroli nad nabywaną spółką, nie włącza jej w swoje struktury i nie wymaga dostosowania jej działalności do swoich celów;
- jako forma wyspecjalizowanego w finansowaniu wysokowzrostowych, innowacyjnych MŚP pozwala na selekcję i wybór (wsparcie) najbardziej innowacyjnych projektów i przyspieszenie ich realizacji, przy czym dokładna kontrola działalności przedsiębiorstwa przez fundusz stwarza możliwość szybkiego identyfikowania zagrożeń i wprowadzania modyfikacji planów działania;
- pozwala na uniknięcie zbędnej formalizacji, jednocześnie gwarantując zachowanie poufności i tajności. Bywa, że fundusze VC uczestniczą w procesie przygotowania dokumentacji potrzebnej do oceny opłacalności inwestycji = niższe koszty przygotowania niezbędnej dokumentacji i zdecydowanie szybszy dostęp do kapitału niż w stosunku do przypadku klasycznego kredytu bankowego.

Druga z alternatywnych form pozyskania finansowania to *crowdfunding*<sup>86</sup>. Jest to jeden z najszybciej rozwijających się mechanizmów XXI wieku, oparty na ciągłym

---

<sup>85</sup> Zobacz: **Burżacka M., Gąsiorowska E., 2016**, *The Importance of Venture Capital Financing of Start-Up Companies*, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 4, Nr 3: *Innovations, Entrepreneurship and Economic Growth*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza; **Dziekoński K., Ignatiuk S., 2015**, *Venture Capital and Private Equity Investment Preferences in Selected Countries*, *e-Finance / Financial Internet Quarterly*, Vol. 11, nr 3, University of Information Technology and Management in Rzeszow; **Sieradzka K., 2013**, *Kapitał wysokiego ryzyka alternatywną formą wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 14, z. 8, cz. 2 *Zarządzanie – nowe perspektywy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź, s. 399–415; **Piotrowski Sz., Filipowska M., 2012**, *Wady i zalety dotacji bezzwrotnej w perspektywie alternatywnych instrumentów finansowych wspierania innowacyjności i rozwoju MŚP*, *Zarządzanie i Finanse*, R. 10, nr 1, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

<sup>86</sup> Zobacz: **Lissowska M., 2018**, *Crowdfunding - zjawisko, problemy, regulacja*, *Gospodarka Narodowa*, nr 1, Wydawnictwo SGH, Warszawa; **Dziuba D.T., 2017**, *Geografia finansowania społecznościowego*, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, Nr 44 *Uwarunkowania funkcjonowania gospodarki cyfrowej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa; **Milewska A., Regulska O., 2017**, *Crowdfunding jako alternatywne źródło pozyskania kapitału - analiza przypadku*, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, nr 18 (67); **Czajkowska A., 2017**, *Crowdfunding jako instrument finansowania przedsiębiorstw*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 18, z. 11, cz. 3 *Wybrane problemy zarządzania i finansów w sektorze publicznym i prywatnym*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; **Waszkiewicz A., 2016**, *Crowdfunding - alternatywna forma finansowania przedsiębiorstw w Polsce?*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 8, cz. 3 *Terapia finansów*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; **Rak-Młynarska E., 2017**, *Crowdfunding as a Model of Financing a Company*, *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, nr 2; **Spoz A., 2016**,

rozwoju Internetu, systemów płatności oraz serwisów społecznościowych<sup>87</sup>. Jest to źródło kapitału dostarczanego przez szeroką społeczność wirtualną, która chce wesprzeć kreatywnego pomysłodawcę. W literaturze crowdfunding najczęściej definiuje się jako „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku”<sup>88</sup>. Pojęcie to definiowane jest także jako czynność polegająca na zbieraniu za pośrednictwem Internetu środków finansowych od wielu osób na określony cel oraz oferowanie w zamian świadczeń zwrotnych, wynikających z realizacji projektu<sup>89</sup>. Termin crowdfunding stanowi połączenie słów „crowd” i „funding” – oznacza gromadzenie środków finansowych z (internetowego/wirtualnego) tłumu, motywowane, w przypadku inwestora, chęcią uzyskania zysków ze sprzedaży, udziałów i akcji w planowanych do realizacji przedsięwzięciach, zaś w przypadku donatora (sponsora) możliwością pozyskiwania drobnych nagród rzeczowych<sup>90</sup>. Crowdfunding stanowi zatem innowacyjną formę finansowania, która wykorzystując możliwości technologii informatycznych, pozwala na pozyskanie środków pieniężnych od dużej liczby użytkowników konkretnych społeczności internetowych w stosunkowo krótkim czasie, na realizację konkretnego projektu czy przedsięwzięcia. Pozyskane w ramach crowdfundingu środki pozwalają także na przetestowanie zainteresowania pomysłem i pozyskanie kapitału na jego realizację. Termin crowdfunding tłumaczony jest także jako finansowanie oddolne – proces współpracy większej liczby osób prywatnych, zamiast wyspecjalizowanych w tym celu organizacji, tj. banki, firm typu Venture Capital lub Aniołowie Biznesu, które

---

*Crowdfunding - nowinka czy nowy perspektywiczny model finansowania projektów biznesowych? Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, Vol. 8, Nr 1, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; **Koziol-Nadołna K., 2016**, *Funding Innovation in Poland through Crowdfunding*, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Vol. 12, Nr 3 *Innovation In Finance*, 'Cognitione' Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science, Nowy Targ; **Ziobrowska M.J., 2016**, *Crowdfunding jako nowoczesna forma wsparcia przedsięwzięć społecznych, kulturowych i biznesowych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, Nr 3 (81) *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Piekunko-Mantiuk I., 2016**, *Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 7, cz. 3 *Nowe trendy w zarządzaniu - wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź; **Kędzierska-Szczepaniak A., 2016**, *Wykorzystanie crowdfundingu w finansowaniu działalności gospodarczej*, *Studia i Materiały*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Nr 2, cz. 1.; **Cichy J., Gradoń W., 2016**, *Crowdfunding as a Mechanism for Financing Small and Medium-Sized Enterprises*, *Financial Internet Quarterly „e-Finanse”*, Vol. 12, Nr 3, De Gruyter; **Kordela D., 2016**, *Crowdfunding w Polsce – koncepcja finansowania społecznościowego*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 436: *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju*, *Gospodarka – etyka – środowisko*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

<sup>87</sup> **Dziuba D.T., 2012**, *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, [w:] *Problemy Zarządzania vol. 10, nr 3 – Uwarunkowania zastosowań systemów informatycznych w gospodarce*, B. Glinka, P. Hensel (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>88</sup> **Król K., 2011**, *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, <http://crowdfunding.pl/2011/06/18/crowdfunding-jako-zrodlo-finansowania-przedsiwziec>, dostęp on-line 21.04.2020.

<sup>89</sup> **Król K., 2013**, *Crowdfunding od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Croudffunding.pl, Warszawa.

<sup>90</sup> **Dziuba D.T., 2014**, *Rozwój systemów crowdfundingu w globalnej gospodarce elektronicznej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 798, Studia Informatica*, Nr 34, Szczecin.

decydują się na wyasygnowanie własnych pieniędzy na wsparcie wysiłków, projektów i wizji innych prywatnych osób, ale także firm i organizacji<sup>91</sup>. Crowdfunding to sposób (źródło) gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzując się jednocześnie wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku finansowym<sup>92</sup>. Jak wskazują De Buysere i inni, poszczególne inicjatywy są przeważnie finansowane z niewielkich wkładów wielu osób, umożliwiając innowatorom i właścicielom firm wdrożenie pomysłu na rynek, a tym samym pokonanie niebezpiecznej pułapki luki kapitałowej<sup>93</sup>. Finansowanie społecznościowe daje inicjatorom przedsięwzięć społecznych, kulturalnych i biznesowych możliwość pozyskiwania środków na ich realizację. Finansującymi są członkowie społeczności wirtualnych, znajomi, rodzina i wszelkie osoby, które mikropłatnościami chcą wesprzeć twórców. Wiele drobnych wpłat składa się na dużą pulę środków, które pozwalają spełniać marzenia, rozwijać biznes lub organizować atrakcyjne eventy. Jak zauważają C. Cuesta i inni, crowdfunding jest przykładem kolektywnej współpracy jednostek, gromadzących małe kwoty do realizacji zakładanego celu, przy czym znaczna liczba uczestników przedsięwzięcia „jako całość jest ogromna”<sup>94</sup>. Literaturze przedmiotu wskazuje na trzy podstawowe formy crowdfundingu<sup>95</sup>:

- crowdfunding udziałowy (*equity-based*), gdzie inwestorzy przekazując określoną kwotę, stają się udziałowcami w spółce (model akcyjny) lub kupują obligacje (model dłużny), wspierając tym samym realizację projektu biznesowego – w zamian za wsparcie pomysłodawca oferuje udziały, prawa do zysków lub inną formę materialnego świadczenia;
- crowdfunding nie udziałowy (*reward-based*), zwany sponsorskim, będący formą przedsprzedaży, w której inwestorzy poprzez swoje wpłaty finansują wytworzenie produktu lub usługi, które następnie otrzymują jako formę gratyfikacji – w zamian za wsparcie pomysłodawca oferuje swoje produkty, usługi bądź unikalne bonusy związane z realizacją projektu;
- crowdfunding donacyjny (*donations model*) mający charakter zbiórek charytatywnych – brak świadczenia zwrotnego, bez gratyfikacji dla inwestorów = rodzaju projekty nie stanowią finansowania MŚP.

---

<sup>91</sup> Schwienbacher A., Larralde B., 2010, *Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures, Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford University Press.

<sup>92</sup> Król K., 2015, *Finansowanie społecznościowe. Kapital dla MSP*, „Biuletyn Euro Info dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, nr 159.

<sup>93</sup> De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R. Marom, D., 2012, *A Framework for European Crowdfunding. Resource Document, European Crowdfunding Network*, [http://eurocrowd.org/2012/10/29/european\\_crowdfunding\\_framework](http://eurocrowd.org/2012/10/29/european_crowdfunding_framework), (dostęp: 21.04.2020).

<sup>94</sup> Cuesta C., Fernández de Lis S., Roibas I., Rubio A., Ruesta M., Tuesta D., Urbiola P., 2015, *Crowdfunding in 360°: Alternative financing for the digital era*, “Digital Economy Watch”.

<sup>95</sup> Dziuba D.T., 2015, *Przesłanki badań w zakresie ekonomiki crowdfundingu*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, nr 36, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa, s. 181-196; Dziuba D., 2012, *Rozwój...*, dz. cyt.

Podsumowując, warto zauważyć, że crowdfunding stanowi odmianę crowdsourcingu, z tą różnicą, że jego celem nie jest uzyskanie pomysłów czy zasobów ludzkich, ale konkretnej kwoty pieniężnej<sup>96</sup>. Jest to zatem proces pozyskania kapitału, w którym prośba o pomoc finansową na realizację własnego projektu kierowana jest do użytkowników Internetu, przy pomocy zaprojektowanych do tego celu platform internetowych<sup>97</sup>. Należy jednak wskazać na pewne specyficzne cechy, które umożliwiają odróżnienie finansowania społecznościowego sensu stricto od innych mechanizmów, tj. fundraising, zbiórki publiczne, darowizny i inne<sup>98</sup>:

- finansowanie społecznościowe opiera się na przekazaniu gotówki, praktycznie zawsze w zdematerializowanej formie, a nie w formie fizycznej;
- w zbiórkach typu finansowanie społecznościowe jasno określone jest przeznaczenie środków oraz efekty ich wydatkowania – wspierający wie, co wspiera i jaki jest deklarowany efekt końcowy (w zależności od wysokości zebranej kwoty wsparcia od wszystkich finansujących);
- w przypadku finansowania społecznościowego informacja o projekcie jest publicznie dostępna dla szerokiej społeczności (zwykle internetowej), zaś sama możliwość wsparcia projektu jest prezentowana w sposób otwarty, kierowana do nieoznaczonego adresata i nienakładająca ograniczeń w dostępie – każdy może zaangażować się we wsparcie, zwykle nie ma żadnych obostrzeń formalnych (tzw. *open call*);
- finansowanie społecznościowe oparte jest o ekstensywne wykorzystanie ICT – cały proces gromadzenia kapitału odbywa się przy wykorzystaniu rozwiązań teleinformatycznych;
- w przypadku finansowania społecznościowego funkcjonuje (obowiązuje) mechanizm tzw. „świadczenia zwrotnego” – każdorazowo za udzielenia wsparcia finansowego każdej osobie i firmie, która go dokona, oferowane jest świadczenie zwrotne („nagroda”), które może przyjmować różne formy, ale nie może mieć jedynie charakteru emocjonalnego.

Choć zapewnienie środków finansowych, umożliwiających funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jest kwestią o strategicznym znaczeniu, to istnieją również inne ważne obszary. Początkujący (*ale również i ci doświadczeni*) przedsiębiorcy oprócz pomocy finansowej często poszukują usług doradztwa, usług szkoleniowych, pomocy w prowadzeniu księgowości, pomocy przy organizacji promocji inicjatywy biznesowej. Zdarza się również, że szukają możliwości skorzystania z wyspecjalizowanego zaplecza i infrastruktury biznesowej, dostępu do specjalistycznej wiedzy i technologii, preferencyjnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej czy

---

<sup>96</sup> Malinowski B., Gielzak M., 2015, *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice.

<sup>97</sup> WeTheCrowd, 2017, *Przewodnik po polskich platformach crowdfundingowych*, <https://wethecrowd.pl/przewodnik-platformy-crowdfunding>, (dostęp: 21.04.2020).

<sup>98</sup> Król K., 2013, *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Warszawa.

też dostępu do unijnych środków finansowych. Poszukując tych form pomocy, przedsiębiorcy powinni sprawdzić ofertę izb i stowarzyszeń branżowych, firm konsultingowych i doradczych oraz firm doradztwa podatkowego i księgowego, a także: instytucji zrzeszonych w ramach Krajowego Systemu Usług (KSU)<sup>99</sup>, systemu Regionalnych Instytucji Finansujących (RIF)<sup>100</sup>, Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP), Parków Naukowo-Technologicznych (PNT) oraz Specjalnych Stref Ekonomicznych (SSE).

W październiku 1996 z inicjatywą stworzenia Krajowego Systemu Usług<sup>101</sup>, wyszła Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Ośrodki KSU oferują doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności gospodarczej: od jej rejestracji, poprzez sprawne prowadzenie i zarządzanie, aż po zawieszenie lub zakończenie. KSU świadczy swe usługi według ustalonego i monitorowanego standardu, którego istotnym elementem jest to, że konsultant przed przystąpieniem do realizacji usługi diagnozuje potrzeby klienta oraz dobiera zakres usługi do jego potrzeb. Oferta pomocy jest bardzo szeroka i obejmuje usługi informacyjne, doradcze, finansowe oraz szkoleniowe, tj.<sup>102</sup>:

- pomoc przy przechodzeniu przez procedurę rejestracji działalności gospodarczej oraz doradztwo przy wyborze formy prawnej działalności i formy opodatkowania;
- pomoc w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa i poszukiwania źródeł i sposobów zewnętrznego finansowania przedsiębiorstwa;
- pomoc przy wdrażaniu w przedsiębiorstwach rozwiązań innowacyjnych oraz służących ochronie środowiska, audyt technologiczny i pomoc przy obsłudze procesu transferu technologicznego;
- usługi doradczo-szkoleniowe w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem i/lub marketingu i sprzedaży produktów dla mikro i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego.

Warto wspomnieć także, że we współpracy z Krajowym Systemem Usług działa kilkadziesiąt funduszy pożyczkowych i funduszy poręczeniowych – łącznie ponad

---

<sup>99</sup> Są to głównie organizacje pozarządowe wspierające lokalną przedsiębiorczość.

<sup>100</sup> Są to regionalni partnerzy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości współpracujący przy wdrażaniu programów adresowanych do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, finansowanych ze środków unijnych. Do tej grupy zaliczyć można również instytucje publiczne udzielające wsparcia w ramach pośrednictwa przy wdrażaniu środków finansowych pochodzących z budżetu unijnych programów pomocowych, czyli Urzędy Marszałkowskie, Urzędy Pracy oraz Centra Obsługi Przedsiębiorcy.

<sup>101</sup> **Skowronek-Mielczarek A., 2014, Konkurencyjność przedsiębiorstw a działania instytucji otoczenia biznesu**, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, nr 20: *Wybrane problemy gospodarcze i społeczne na tle gospodarki Polski i Świata*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku; **Walczyk-Jansson A., Planutis E., Gielniowska U., Lewińska D., Marczyńska S., Wieruszewska A., Kopytek M., Rawski J., Szwoch A., 2013, Przedsiębiorco! Skorzystaj!**, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; **Skąpska E., 2013, Krajowy System Usług jako podstawa przedsiębiorczości regionalnej, *Ekonomia i Prawo*, Vol. 12, nr 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; **Forin A., Szwoch A., Ptak A., 2011, Partner przedsiębiorcy. Ogólnopolski Informator Krajowego Systemu Usług (KSU)**, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji PIB, Warszawa-Radom.**

<sup>102</sup> Tamże.

200 ośrodków na terenie całej Polski. Instytucje te są gotowe świadczyć pomoc w zakresie zabezpieczania kredytów, wadów przetargowych i pożyczek.

Kolejna grupa instytucji wspierających wchodzi w skład tzw. Regionalnych Instytucji Finansujących (RIF)<sup>103</sup>. Jest to grupa 16 wojewódzkich partnerów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiedzialnych za zarządzanie realizacją programów regionalnych skierowanych do sektora MSP. Instytucje te tworzą zharmonizowany system wdrażania pomocy, wykorzystując (wybrane z listy standaryzowanych) instrumenty wsparcia, pozwalające na<sup>104</sup>:

- udzielanie pomocy doradczej, mającej za cel sprecyzowanie problemu z jakim firma zgłasza się do systemu;
- dostarczanie informacji o dostępnych programach dotacyjnych i warunkach uczestnictwa w projektach współfinansowanych oraz pomoc przy szacowaniu podstawowego budżetu przedsięwzięcia i podziału współfinansowania;
- udzielanie pomocy w wyborze akredytowanego wykonawcy dotowanych usług doradczych i szkoleniowych;
- ocenianie pod względem formalnym i merytorycznym projektów składanych przez wnioskodawców, a poprzez to realizację współpracy z PARP obejmującej merytoryczny i finansowy monitoring wdrażanych programów oraz weryfikację wniosków o wypłatę wsparcia składanych przez beneficjentów;
- promowanie programów wsparcia, które są adresowane do potencjalnych beneficjentów, a także ich administracyjna obsługa.

RIFy pełnią zatem rolę łącznika pomiędzy instytucjami zarządzającymi realizacją inicjatyw finansowanych w ramach środków pochodzących z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) a przedsiębiorcami.

Trzecią grupę instytucji mogących świadczyć pomoc dla przedsiębiorców planujących założyć działalność gospodarczą lub tych już prowadzących działalność, tworzą instytucje działające w ramach sieci zrzeszających: Inkubatory Przedsiębiorczości, Inkubatory Technologiczne, Parki Naukowo-Technologiczne oraz Specjalne Strefy Ekonomiczne.

---

<sup>103</sup> Gorączkowska J., 2013, *Znaczenie instytucji wsparcia biznesu w procesie pobudzania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych na przykładzie województwa wielkopolskiego*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 56, nr 1184, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź; Matejun M., 2012, *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, A. Adamik (red.), Difin, Warszawa 2012; PARP, 2020, *Regionalne Instytucje Finansujące*, <http://www.poig.parp.gov.pl/index/more/131>, (dostęp 5.05.2020).

<sup>104</sup> Tamże.



Misją **Inkubatorów Przedsiębiorczości** (w tym Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości)<sup>105</sup> jest budowanie klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości w społeczeństwie. Ich działanie wpisuje się w politykę wspierania przedsiębiorczości, zarówno na poziomie krajowym, jak również regionalnym i lokalnym. Instytucje te są elementem systemu wspierania przedsiębiorczości, tworzonego wraz z innymi podmiotami wsparcia dostosowanymi do specyfiki lokalnej i regionalnej. Do podstawowych usług oferowanych przez inkubatory należą:

- wynajmowanie wyposażonej i dostosowanej do potrzeb przedsiębiorcy powierzchni biurowej oraz produkcyjnej na korzystnych warunkach finansowych, znacznie poniżej stawek rynkowych;
- bezpłatne udostępnianie podstawowego (czasem zaawansowanego) wyposażenia, istotnie ułatwiającego prowadzenia działalności i obniżającego koszty w pierwszej fazie działania przedsiębiorstwa;
- udzielanie wsparcia finansowego na opłacanie przez przedsiębiorcę obowiązkowych składek ZUS oraz pokrycie kosztów rejestracji przedsiębiorstwa;
- świadczenie usług doradczo-szkoleniowych, mających znaczący wpływ na przygotowanie przedsiębiorstw do sprawniejszego radzenia sobie z konkurencją;
- świadczenie pomocy organizacyjno-administracyjnej, czyli zapewnienie opieki księgowej i obsługi prawnej;
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, zarówno z pozostałymi beneficjentami inkubatorów, jak i instytucji i przedsiębiorstw wspierających ich działanie oraz spoza nich;
- wsparcie w ubieganiu się o pochodzące ze środków UE dotacje na powstanie i rozwój firm oraz dla wybranych inicjatyw biznesowych; udzielanie wsparcia finansowego w ramach programu *seedcapital*.

Jeśli chodzi o **Inkubatory Technologiczne**<sup>106</sup>, to jest to sieć 29 podmiotów działających w Polsce, stanowiących wyodrębnione organizacyjnie i oparte na nieruchomości ośrodki rozwijane w otoczeniu lub powiązaniu z instytucjami naukowo-

---

<sup>105</sup> **Siemieniuk L., Gardocki A., Siemieniuk N., 2019**, *Fraktalne właściwości Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP)*, „Optimum: Studia Ekonomiczne”, nr 3(97), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok; **Siemieniuk L., 2017**, *Wybrane aspekty funkcjonowania akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce*, „Optimum: Studia Ekonomiczne”, nr 6(90), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok; **Bąkowski A., Marzewska M. (red.), 2012**, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, PARP, Warszawa, s. 11-82; **Ladyga M., 2012**, *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości jako koncepcja wspierania przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 98: *Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu*. T. 2, *Kształtowanie przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Tórz A., Kąki M., 2011**, *Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych*, PARP, Poznań/Otaniemi; **Cichoński T., 2011**, *Badanie opinii lokatorów parków technologicznych. Raport ogólny 2011*, PARP, Warszawa; **Wyszkowska Z., 2011**, *Rola inkubatorów przedsiębiorczości w regionie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z. 18 – *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*; **Krzak J., 2011**, *Parki i inkubatory technologiczne w Polsce*, „Studia Biura Analiz Sejmowych” 2011, nr 1(25); **Kowalak B., 2010**, *Benchmarking Parków Technologicznych w Polsce – Raport 2010*, Wydawnictwo PARP, Warszawa; **Oleksiuk A., 2009**, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa; **Pelle D., Bober M., Lis M., 2008**, *Parki technologiczne jako instrument polityki wspierania innowacji i dyfuzji wiedzy*, IBS, Warszawa.

<sup>106</sup> Lista danych teleadresowych Inkubatorów Technologicznych została opublikowana przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, <http://www.sooipp.org.pl/inkubatory-technologiczne.html>, dostęp: 1.09.2020.

badawczymi. Część inkubatorów technologicznych powstała poprzez przekształcanie inkubatorów przedsiębiorczości w drodze rozwijania funkcji proinnowacyjnych, a około 40% działa w ramach parków naukowo-technologicznych, bądź to będąc ich zaczątkiem (np. Łódź, Suwałki, Kielce), bądź działem powoływanym w ramach już istniejącej jednostki (Poznań, Gdynia). Podstawowym zadaniem inkubatorów technologicznych jest udzielanie pomocy w pierwszym okresie działania małym firmom z obszaru nowoczesnych technologii. Podstawowe funkcje inkubatora obejmują wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji wiedzy naukowej do praktyki biznesu, głównie poprzez połączenie oferty lokalowej z usługami wspierającymi rozwój. Firma zlokalizowana w inkubatorze może liczyć na preferencyjną stawkę wynajmu pomieszczenia biurowego oraz infrastruktury technicznej i serwisowej. Ponadto uzyskuje ona także dostęp do oferty szkoleniowej, informacyjnej oraz doradczej, pomoc w procesie transferu technologii, a także uzyskuje możliwość nawiązania cennych kontaktów na płaszczyźnie biznesowej, naukowej i technologicznej. Pobyt firmy w inkubatorze trwa przeciętnie od 3 do 5 lat, z czego, w końcowym okresie stawki oferowane przez inkubator są już zbliżone do cen rynkowych, tak aby firma mogła stopniowo przyzwyczajać się (uczyć i dostosowywać) do warunków funkcjonowania zgodnie z regułami wolnego rynku.

Natomiast w przypadku **Parków Naukowo-Technologicznych**<sup>107</sup> to zgodnie z definicją Międzynarodowego Stowarzyszenia Parków Naukowych (IASP; <http://www.iasp.ws>) są to zarządzane przez wykwalifikowanych specjalistów wyspecjalizowane organizacje, których celem jest podnoszenie dobrobytu społeczności, w których działają. Według danych za 2012 rok w Polsce działa łącznie 54 parków technologicznych, znajdujących się na różnym poziomie (etapie) rozwoju. 28 najstarszych parków to w pełni ukształtowane organizacje realizujące działalność statutową w pełnym zakresie, 12 parków to podmioty znajdujące się na etapie uruchamiania swojej działalności (działających krócej niż rok), zaś pozostałe 14 znajduje się dopiero na etapie prac przygotowawczo-adaptacyjnych. Parki technologiczne promują kulturę innowacji i konkurencji wśród przedsiębiorców oraz wspierają instytucje oparte na wiedzy. Parki technologiczne są najbardziej organizacyjnie i koncepcyjnie rozwiniętym typem ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, w ramach których realizowana jest polityka w zakresie:

- wspomaganie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach;
- optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.

---

<sup>107</sup> Lista danych teleadresowych Parków Technologicznych została opublikowana przez Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, <http://www.sooipp.org.pl/parki-technologiczne.html>, dostęp: 1.09.2020.

Ostatnią z wcześniej wymienionych instytucji mogących świadczyć pomoc dla przedsiębiorców są **Specjalne Strefy Ekonomiczne**<sup>108</sup>. Jest to łącznie 14 wyodrębnionych administracyjnie obszarów przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Głównym celem ich funkcjonowania jest udzielanie wsparcia przedsiębiorcom i jednocześnie przyspieszenie rozwoju regionów w drodze przyciągania nowych inwestycji i promocji tworzenia miejsc pracy. Przedsiębiorca, lokalizując firmę w SSE, rozpoczyna działalność na specjalnie przygotowanym, uzbrojonym terenie, a dodatkowo zapewnia sobie możliwość skorzystania z ulg podatkowych (z tytułu nowej inwestycji i/lub tworzenia nowych miejsc pracy) oraz ułatwione nawiązywanie kontaktów z władzami lokalnymi, administracją centralną oraz innymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w strefie. Z drugiej strony wzmoczone inwestycje zachodzące w SSE przekładają się na przyspieszony rozwój gospodarczy regionów, zmniejszone bezrobocie, a także zwiększenie konkurencyjności gospodarki, stanowiąc tym samym udane połączenie potrzeb inwestorów z potrzebami poszczególnych regionów. Warto podkreślić, iż możliwość zlokalizowania inwestycji w SSE jest zależna od uzyskania zezwolenia do korzystania z pomocy publicznej i zgody na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie SSE. Za ich wydanie odpowiadają spółki zarządzające strefami, korzystając z mechanizmów przetargu łącznego lub rokowań. Ponadto przedsięwzięcia biznesowe zgłaszane do SSE muszą zaliczać się do katalogu inwestycji kwalifikujących się do wsparcia instrumentem specjalnych stref ekonomicznych, czyli: być innowacyjne, być realizowane w sektorach priorytetowych, wspierać rozwój klastrów, parków przemysłowych i technologicznych, zwiększać stopień uprzemysłowienia regionów słabo uprzemysłowionych oraz tworzyć określoną liczbę nowych miejsc pracy lub stanowić inwestycje o określonych minimalnych kosztach kwalifikowanych zależnych od stopy bezrobocia w powiecie. W 2012 roku w SSE działało około 1545 przedsiębiorców posiadających ważne zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej, co przełożyło się na średni stopień zagospodarowania obszaru SSE w wysokości ok. 60% w odniesieniu do całości powierzchni liczącej około 15 829 hektarów. Skumulowana wartość inwestycji osiągnęła 85,8 mld zł i była wyższa o blisko 6,2 mld zł (+7,7%) w stosunku do roku poprzedniego, zaś liczba miejsc pracy zwiększyła się o 6,7 tys. (+2,8%), osiągając ogólną wartość blisko 247,5 tys. pracowników. Dane te wyraźnie wskazują, iż SSE spełniają stawiane im cele, pozytywnie oddziałując na przyspieszenie procesów rozwoju gospodarczego, głównie poprzez:

- rozwój określonych dziedzin działalności gospodarczej i nowych rozwiązań techniczno-technologicznych;
- tworzenie nowych miejsc pracy i udział w realnym wzroście zatrudnienia w strefach i poza strefami;

---

<sup>108</sup> Barański P., Kuskowski P., Mańkowski M., Strojny M., Szwała K., Trawka J., Zabłocka M., Żagun K., 2012, *Specjalne strefy ekonomiczne. Edycja 2012*, Raport KPMG Polska, Warszawa; Galka T. (red.), 2008, *Pomoc publiczna. Specjalne sfery ekonomiczne. 10 lat w Polsce. Stan prawny na kwiecień 2008*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa,

- zagospodarowanie istniejącego majątku przemysłowego i infrastruktury gospodarczej oraz niewykorzystanych zasobów naturalnych z zachowaniem zasad równowagi ekologicznej
- tworzenie się specjalizacji branżowej, która może być załączkiem klastrów sektorowych.

Powyższe przykłady bogatego instrumentarium środków pomocy dla początkujących przedsiębiorców sugerują, że liczne instytucje rządowe i organizacje pozarządowe oferują szeroki katalog rozwiązań uproszczających i ułatwiających realizację złożonego, trudnego i wymagającego procesu podejmowania i rozwijania działalności gospodarczej. Działania te są uzasadnione, gdyż:

1. przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP stanowią **grupę o strategicznym znaczeniu gospodarczym**, której stan i perspektywy rozwojowe były, są i zawsze będą niezwykle istotne.
2. **polska przedsiębiorczość** na tle ogólnoświatowych tendencji, biorąc za miernik liczbę funkcjonujących w kraju podmiotów gospodarczych, okazuje się być nie tylko wysoka, ale wręcz **jest zaliczana do ścisłej, europejskiej czołówki**, a sami Polacy są pozytywnie nastawieni do stwierdzenia „własna firma to dobry sposób na zrobienie kariery”, co przekłada się na wysoką sprawność i skuteczności polskich przedsiębiorców w obszarach istotnie warunkujących szanse sukcesu uruchomienia nowego biznesu i kształtowania oraz wzmacniania jego konkurencyjności.

Strategiczne znaczenie sektora MSP potwierdzają liczne przesłanki. Po pierwsze przyjęło się tu zwracać szczególną uwagę na szereg specyficznych funkcjonalności i ról, jakie podmioty te pełnią na rzecz pozostałych podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw dużych oraz międzynarodowych korporacji funkcjonujących na terytorium Polski, po drugie wskazuje się tu na dominujący charakter ich roli w kontekście tworzenia PKB i miejsc pracy. We współczesnych realiach gospodarczych małe i średnie przedsiębiorstwa, posiadając istotny wkład w proces tworzenia podstawowych wartości i wielkości makroekonomicznych odgrywają niezwykle ważną rolę w wielu aspektach życia gospodarczego. Jedną z najważniejszych jest pełnienie funkcji niezwykle istotnego źródła zasilenia dla dużych przedsiębiorstw, gdyż MSP, biorąc pod uwagę niezwykle rozbudowane, sieciowe łańcuchy połączeń ekonomiczno-gospodarczych, pełnią jednocześnie wiele ról<sup>109</sup>: dostawców, klientów, podwykonawców dużych przedsiębiorstw i korporacji o zasięgu międzynarodowym. Wśród najpopularniejszych form realizacji działań kooperacyjnych wymienić należy<sup>110</sup>:

1. współpracę na zasadzie podwykonawstwa produkcyjnego lub dostawcy;
2. występowanie w roli klienta-konsumenta i/lub sprzedawcy (pośrednika);

<sup>109</sup> Szacuje się, że globalne korporacje typu General Motors, Microsoft, Nestle czy Sony posiadają około 25 000-30 000 dostawców, głównie wywodzących się z sektora MSP.

<sup>110</sup> **Matejun M., 2007, Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych**, [w:] *Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), Monografia PŁ., Wydawnictwo Media Press, Łódź 2007.

3. zawiązywanie porozumień licencyjnych<sup>111</sup>;
4. realizację zadań zleconych w ramach kontraktów B+R;
5. współpracę przy rozwoju nowego produktu<sup>112</sup>;
6. realizację wspólnych przedsięwzięć w ramach umów *joint-venture*<sup>113</sup>;
7. realizację procesów uczenia się nowych możliwości<sup>114</sup>;
8. wsparcie działań typu *spin-off*.

Kolejną przesłanką wskazującą, że przedsiębiorstwa z sektora MSP stanowią grupę o strategicznym znaczeniu makroekonomicznym, jest fakt, że ze względu na ich liczebność, wywierają one istotny i bezpośredni wpływ na poziom wytwarzanego produktu krajowego brutto (PKB), a także – co niemniej ważne – na przebieg procesów formowania się struktury i poziomu zatrudnienia. Dowodzą tego dane statystyczne zestawione w poniższych tabelach.

---

<sup>111</sup> MSP kupują licencje, patenty i koncepcje rozwiązań technicznych bądź technologicznych, które choć opracowane przez duże podmioty gospodarcze, są jednocześnie z ich punktu widzenia nie są dość wydajnymi i/lub opłacalnymi, aby wdrożyć je do produkcji na masową skalę, lub są zbyt ryzykowne.

<sup>112</sup> Głównie chodzi tu o świadczenie usług związanych z badaniem rynku, doradztwem, realizacją dostaw, czy też coraz częściej testowaniem nowatorskich rozwiązań (zwłaszcza branża teleinformatyczna – ICT).

<sup>113</sup> Duży przedsiębiorstwo głównie dostarcza środków finansowych, technologicznego know-how oraz dostępu do kanałów dystrybucji, zaś podmioty z sektora MSP oferują specjalistyczną wiedzę, przedsiębiorczy dynamizm i właściwą sobie elastyczność w działaniu.

<sup>114</sup> Zwykle polega to na tym, że firmy zaawansowanych technologii z sektora MSP sprzedając część swych udziałów dużym podmiotom gospodarczym stają się ich agentami umożliwiającymi śledzenie nowych technologii i kierunków rozwoju biznesu, a także swoistą bazą wiedzy (w sektorze farmaceutycznym duże koncerny wykupując udziały w firmach biotechnologicznych, tworzą tym samym zasób nowej wiedzy technologicznej oraz okazję do pionierskiego wprowadzenia przełomowych rozwiązań technologicznych na masową skalę w przypadku ich opracowania przez małą firmę, której udziały posiada).

Tabela 10. Dane makroekonomiczne wskazujące na strategiczne znaczenie sektora MSP

PROCENTOWE UDZIAŁY W TWORZENIU PKB POLSKI									
Rok	PKB (mln PLN)	Cła i podatki	Wartość dodana brutto innych podmiotów	Wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa					
				Ogółem	duże	MSP			
						mikro	małe	średnie	razem
2007	1 176 737	12,5	16,7	70,8	23,5	30,4	7,2	9,8	47,4
2008	1 257 432	12,5	16,5	71,1	23,9	29,9	7,4	9,9	47,2
2009	1 343 366	11,1	16,5	72,3	23,9	30,4	7,9	10,1	48,4
2010	1 416 447	11,9	16,5	71,6	24,0	29,6	7,7	10,4	47,7
2011	1 528 127	12,2	16,1	71,8	24,5	29,4	7,8	10,1	47,3
2012	1 596 379	11,4	15,6	73	24,5	29,7	7,8	11,0	48,5
2013	1 662 678	11,2	15,3	73,5	23,4	30,8	8,8	10,6	50,2
2014	1 719 146	11,2	15,2	73,4	23,4	30,2	8,9	11,0	50,1
2015	1 799 321	11,3	14,7	74	24,1	30,5	8,1	11,3	49,9
2016	1 858 468	11,6	14,9	73,6	23,8	30,2	8,5	11,1	49,8
2017	1 989 314	12,2	15,5	72,3	23,2	30,3	8,2	10,7	49,2

MSP w 2017 wygenerowały 49,2% z 1 989 314 mln PLN = 978 742,488 mln PLN  
MSP w 2007 wygenerowały 47,4% z 1 176 737 mln PLN = 557 773,338 mln PLN

$MSP \frac{(PKB_{2017} - PKB_{2007})}{PKB_{2007}} = 0,754 \rightarrow$  MSP w ciągu 10 lat (2007-2017) niemal podwoiły  
*bezwzględny wkład w generowanie PKB*

**Duże przedsiębiorstwa**

■ Przemysł ■ Budownictwo ■ Handel ■ Usługi

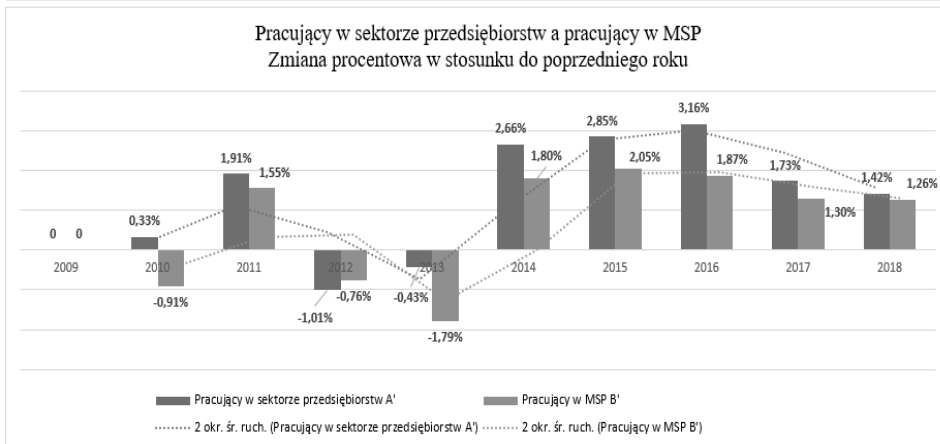
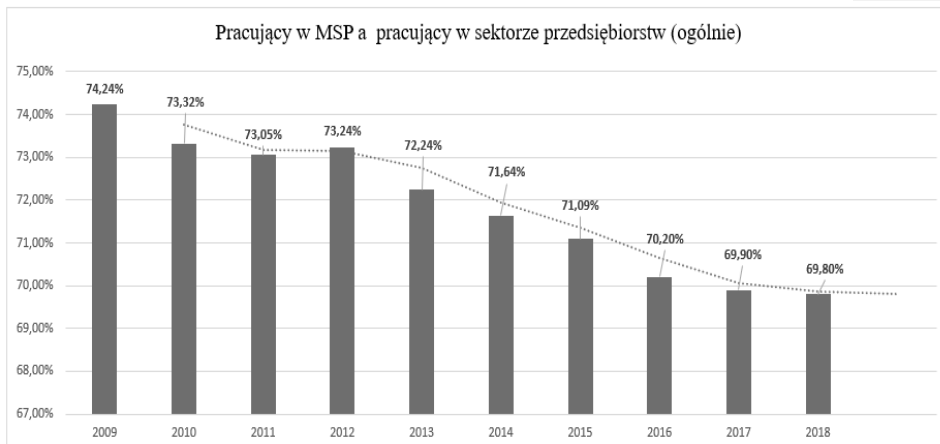
**MSP**

■ Przemysł ■ Budownictwo ■ Handel ■ Usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), 2020, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Tabela 11. Wpływ sektora MSP na formowanie się struktury i poziomu zatrudnienia

Rok	Pracujący w sektorze przedsiębiorstw	Pracujący w MSP	$C = B / A$	Zmiana procentowa w stosunku do poprzedniego roku		
	A	B		A'	B'	C'
2009	8 829 934	6 554 917	74,24%	n/a	n/a	n/a
2010	8 859 053	6 495 266	73,32%	0,33%	-0,91%	-1,24%
2011	9 028 536	6 595 769	73,05%	1,91%	1,55%	-0,36%
2012	8 937 353	6 545 968	73,24%	-1,01%	-0,76%	0,26%
2013	8 898 898	6 428 960	72,24%	-0,43%	-1,79%	-1,36%
2014	9 135 658	6 544 757	71,64%	2,66%	1,80%	-0,84%
2015	9 395 607	6 679 090	71,09%	2,85%	2,05%	-0,77%
2016	9 692 168	6 804 168	70,20%	3,16%	1,87%	-1,24%
2017	9 860 278	6 892 682	69,90%	1,73%	1,30%	-0,43%
2018	9 999 944	6 979 655	69,80%	1,42%	1,26%	-0,15%



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), 2020, Raport ..., op. cit.

Przedstawione powyżej dane statystyczne wyraźnie pokazują, że struktura branżowa firm sektora MSP działających w Polsce różni się istotnie od tej dla dużych przedsiębiorstw. Niemal połowa MSP w Polsce (43,8%) zajmuje się świadczeniem usług, co czwarta działa w handlu (26,3%), co piąta (18,3%) prowadzi działalność w przemyśle, zaś co dziesiąta w budownictwie (11,6%), podczas gdy ponad połowa (56,3%) dużych podmiotów prowadzi działalność przemysłową, rzadziej specjalizując się w usługach (co trzecia – 30,4%), handlu (11,1%) czy budownictwie (2,2%). Warto także wskazać, że w sektorze przedsiębiorstw, według stanu na 31 grudnia 2018 roku, pracowało blisko 10 mln osób, co oznacza wzrost o 1,4% w porównaniu z rokiem poprzednim oraz kontynuację trendu zapoczątkowanego po 2013 roku. W przedsiębiorstwach sektora MSP pracowało ponad 6,8 mln osób, tj. 68% ogólnej liczby pracujących w sektorze przedsiębiorstw, liczącym, według stanu na 31 grudnia 2018 r., 2,15 mln aktywnych przedsiębiorstw niefinansowych (w stosunku do 2008 roku wzrost o ok 15,5% – w 2008 r. było ich 1,86 mln). Zdecydowana większość z nich to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (sektor MSP stanowi 99,8 proc. ogółu), z wyraźną dominacją podmiotów typu mikro – grupą liczącą aż 2,08 mln (96,7% ogółu). Taki rozkład struktury ma swoje (pozytywne) konsekwencje, biorąc pod uwagę chociażby generowanie miejsc pracy – tak jak w poprzednich latach najwięcej osób pracowało w mikroprzedsiębiorstwach. Jest to nieco ponad 4 mln osób = 40,7% ogólnej liczby pracujących w sektorze przedsiębiorstw, przy czym ogólne zatrudnienie w całym sektorze przedsiębiorstw w 2018 r. wynosiło ponad 6,9 mln osób. Powyższe wnioski jednoznacznie dowodzą **strategicznej roli sektora MSP dla polskiej gospodarki**.

Potwierdzenie strategiczności sektora MSP znaleźć można także, analizując wyniki międzynarodowej inicjatywy badawczej GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*),<sup>115</sup> w ramach której opracowywane są raporty obrazujące poziomy przedsiębiorczości i konkurencyjności przedsiębiorstw z danego kraju na tle ogólnosiwiatowych tendencji, jak również raporty dla poszczególnych krajów objętych badaniem. Wśród wielu danych statystycznych i bazujących na nich wnioskach znajdują się także te wskazujące, że:

- 78% Polaków uważa, że prowadzenie własnego biznesu to dobry sposób na zrobienie kariery (jest to drugi najwyższy wynik wśród 21 badanych państw Europy);
- 77% dorosłych mieszkańców Polski jest zdania, że osobom, które założyły własne firmy i odniosły sukces, należy się uznanie (to bardzo dobry wynik, 6-ta lokata w Europie);

---

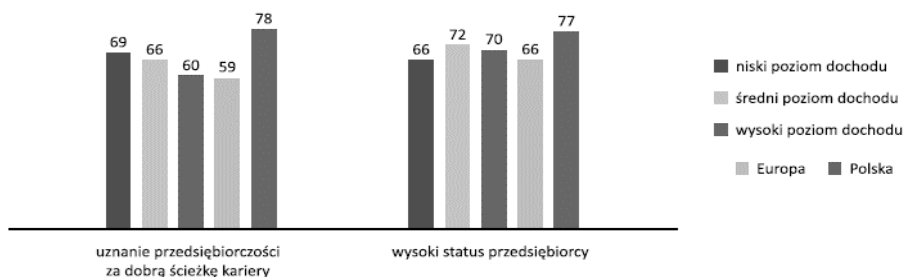
<sup>115</sup> Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A., 2020, *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London; Tarnawa A. (red.), 2020, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, Tarnawa A. (red.), 2019, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; Tarnawa A., Węclawska D., Nieć M., Zbierowski P., 2017, *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.



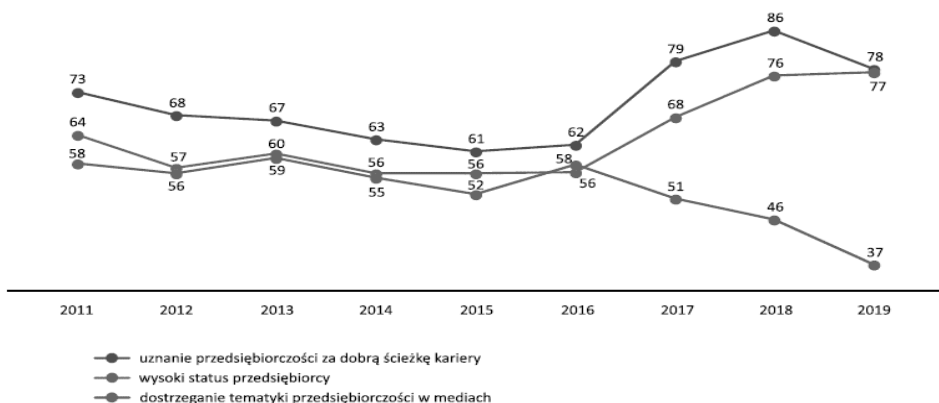
- Polacy nie tylko doceniali łatwość założenia firmy, korzystnie oceniali także swoje najbliższe otoczenie: 87% mieszkańców Polski uznało, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy będą dogodne warunki do założenia działalności gospodarczej w ich okolicy (wynik ten także stawia nas na 1. miejscu wśród 50 państw świata objętych badaniem);
- co drugi dorosły jest przekonany, że dysponuje wystarczającą wiedzą i umiejętnościami do prowadzenia firmy, choć – jak wskazały badania – odsetek dorosłych, którzy widzą szanse biznesowe, lecz przyznają, że ryzyko nieosiągnięcia sukcesu zniechęca ich do założenia firmy w 2016 roku wyniósł 46%, co oznacza, że przekracza on średnią dla krajów europejskich (40%);
- przez ostatnie 9 lat wskaźnik osób prowadzących młode firmy zmniejszył się z 9% do 5,4% populacji, natomiast wskaźnik osób prowadzących dojrzałe firmy wzrósł z 5% do 12,8%; w 2019 r. umocniły się tendencje notowane rok wcześniej, wskazujące, że na jedną osobę prowadzącą działalność do 3,5 lat (młode/nowe przedsiębiorstwo) przypadają ponad 2 mające większe doświadczenie w prowadzeniu biznesu.

Powyższe w formie graficznej prezentuje się następująco:

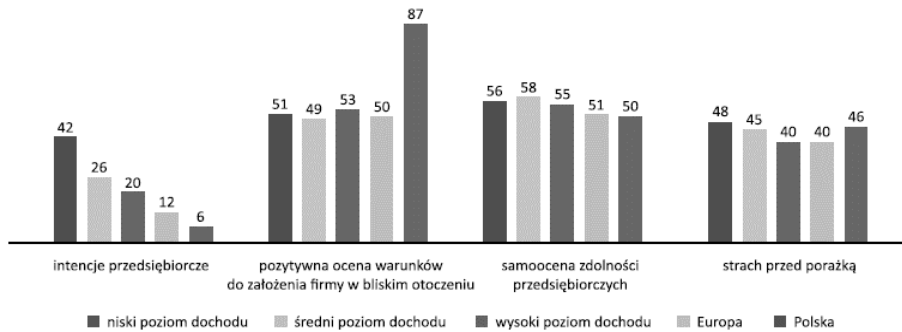
Spółeczna percepcja przedsiębiorczości w Polsce na tle średniej dla badanych państw Europy oraz grup gospodarek według poziomu dochodu w 2019 r.  
(% dorosłych w wieku 18–64 lata)



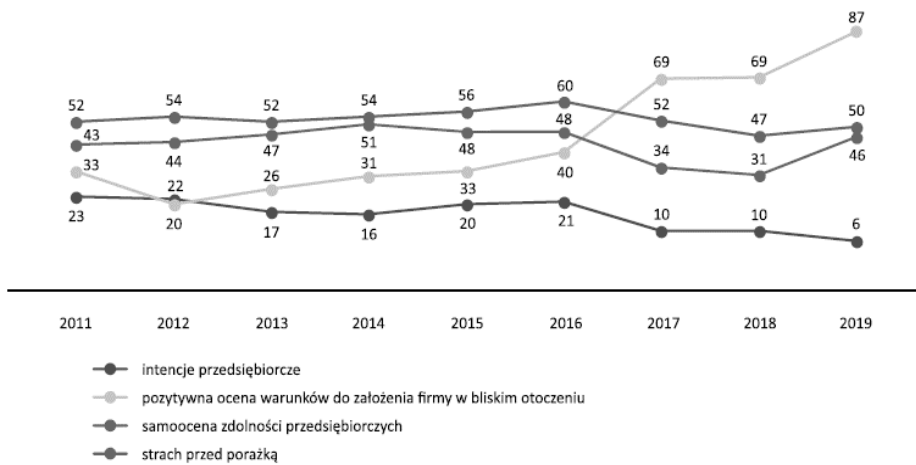
Spółeczna percepcja przedsiębiorczości w polskim społeczeństwie w latach 2011–2019  
(% dorosłych)



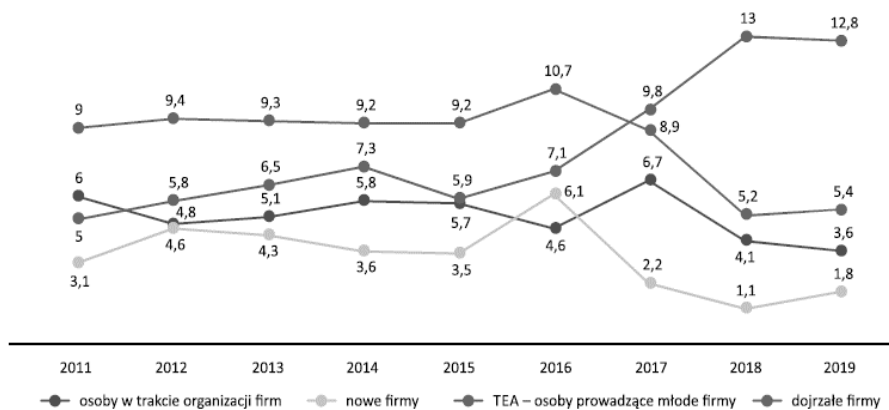
Postawy przedsiębiorcze w Polsce na tle średniej dla badanych państw Europy oraz grup gospodarek według poziomu dochodu w 2019 r. (% dorosłych)



Samoocena wiedzy i umiejętności do prowadzenia firmy, a zniechęcenie do założenia przedsiębiorstwa ze względu na ryzyko nieosiągnięcia sukcesu (% dorosłych)



Zaczynający i prowadzący działalność gospodarczą



Rys. 7. Przeżywalność przedsiębiorstw w Polsce – współczynnik przeżycia pierwszego roku (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Tarnawa A. (red.), 2020, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2020, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.*

Powyższe dane, wnioski i ilustracje wskazują, że Polska przedsiębiorczość odznacza się relatywnie dobrą kondycją, w ostatnich latach często lepszą niż średnia dla krajów Unii Europejskiej. Można odnotować także umiarkowanie dobry poziom wskaźnika postrzegania szans przedsiębiorczych, wzrost poziomu aspiracji biznesowych, poczucie, że prowadzenie własnej działalności biznesowej pozwala na osiągnięcie wyższej jakości życia i satysfakcji niż podczas pracy na etacie, kształtowanie się obywatelskich postaw przedsiębiorczych oraz aktywizację procesów pobudzających wzrost gospodarczy.

Rezultaty badań „GEM Results: NES-NECI 2020”<sup>116</sup> również dostarczają interesujących danych. Badania te pozwalają na opracowanie indeksu warunków otoczenia przedsiębiorczości (EFC)<sup>117</sup> opisujących efekty działań rządu i organizacji samorządowych w budowaniu klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości. Wskazują one, że Polska zajmuje dość odległą bo 30 lokatę wśród 44 badanych krajów<sup>118</sup>. Analiza danych pokazuje, że w przypadku Polski za najbardziej niesprzyjające przedsiębiorczości uznane są: przedsiębiorczy poziom edukacji w szkołach podstawowych i średnich (D1 = 2,2), polityka rządowa, biurokracja oraz system podatkowy (B2 = 2,8). Najlepiej zostały zaś ocenione parametry: dynamika rynku wewnętrznego (G1 = 6,8), ogólna infrastruktura fizyczna i dostęp do usług (H = 6,5). Pozostałe z badanych parametrów ocenione zostały raczej na przeciętnym poziomie (3,3 ÷ 4,9). Patrząc na sumę ocen, łatwo zauważyć, jak duża przepaść dzieli Polskę od lidera klasyfikacji – Indonezję: aż 25,8 punktów, podczas gdy różnica najlepszy – najgorszy (Angola) wynosi 37,1. Poczieszeniem może być mała odległość punktowa do Słowenii (reprezentuje medianę), wynosząca tylko 4,3 pkt. czy zamykającej pierwszą 10-tkę Szwajcarię, gdzie różnica punktowa to 14 punktów. Lepszego obrazu powyższej sytuacji dostarczają dane zestawione w poniższej tabeli oraz przygotowane na ich podstawie wykresy.

<sup>116</sup> <https://www.gemconsortium.org/images/media/gem-neci-background-notes-1613753990.pdf>, dostęp: 28.01.2021.

<sup>117</sup> W ich ramach ocenie podlegają następujące warunki środowiskowe stanowiące pewną formę wsparcia i pomocy dla początkujących przedsiębiorców:

1. Otoczenie finansowe związane z przedsiębiorczością (parametr **A**)
2. Konkretnie polityki, priorytety i wsparcie rządu (parametr **B1**)
3. Polityka rządowa, biurokracja, podatki (parametr **B2**)
4. Programy rządowe (parametr **C**)
5. Przedsiębiorczy poziom edukacji w szkołach podstawowych i średnich (parametr **D1**)
6. Poziom przedsiębiorczości na poziomie zawodowym i wyższym (parametr **D2**)
7. Poziom przeniesienia B+R (parametr **E**)
8. Dostęp do infrastruktury profesjonalnej i komercyjnej (parametr **F**)
9. Dynamika rynku wewnętrznego (parametr **G1**)
10. Obciążenia rynku wewnętrznego (parametr **G2**)
11. Ogólna infrastruktura fizyczna i dostęp do usług (parametr **H**)
12. Normy kulturowe, społeczne i wsparcie społeczne (parametr **I**).

Skala pomiaru, na której podane są te średnie, wynosi od 0 do 10 punktów, gdzie 0 = całkowicie niewystarczające i 10 = całkowicie wystarczające.

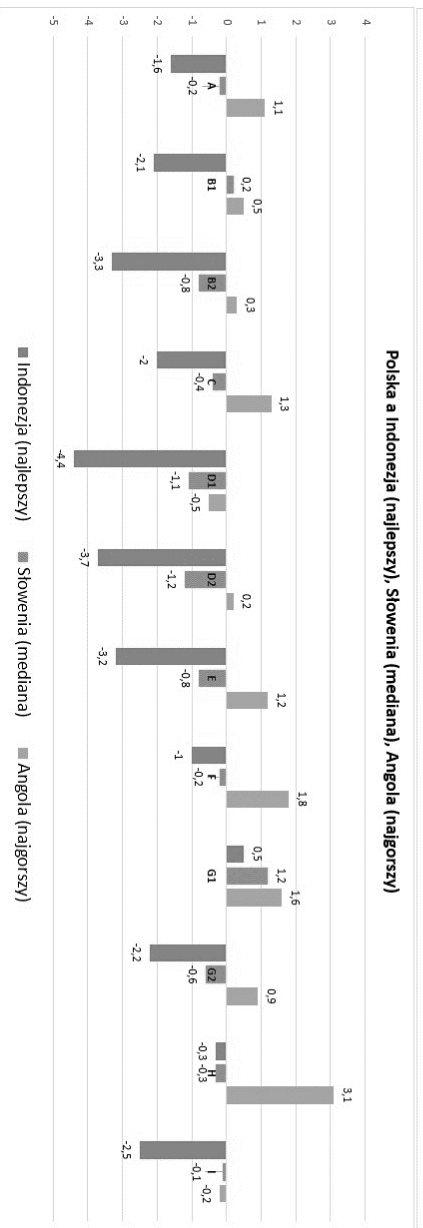
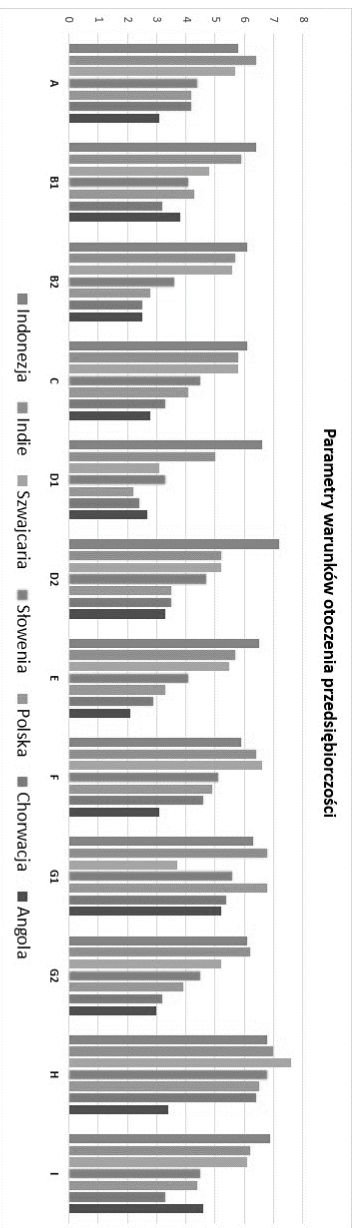
<sup>118</sup> Wymieniając w kolejności alfabetycznej, badane są: Angola, Arabia Saudyjska, Australia, Brazylia, Burkina Faso, Chile, Chorwacja, Cypr, Egipt, Grecja, Gwatemala, Hiszpania, Holandia, Indie, Indonezja, Iran, Izrael, Katar, Kazachstan, Kolumbia, Korea Południowa, Kuwejt, Litwa, Luksemburg, Maroko, Meksyk, Niemcy, Norwegia, Oman, Panama, Polska, Puerto Rico, Rosja, Słowacja, Słowenia, Stany Zjednoczone (USA), Szwecja, Tajwan, Togo, Urugwaj, Wielka Brytania Włochy, Zjednoczone Emiraty Arabskie.

Tabela 12. Wybrane wyniki badania GEM Results: NES-NECI 2020

Lokata	Kraj	Parametry warunków otoczenia przedsiębiorczości												
		A	B1	B2	C	D1	D2	E	F	G1	G2	H	I	SUMA
1 (najlepsza)	Indonezja	5,8	6,4	6,1	6,1	6,6	7,2	6,5	5,9	6,3	6,1	6,8	6,9	<b>76,7</b>
5	Indie	6,4	5,9	5,7	5,8	5,0	5,2	5,7	6,4	6,8	6,2	7,0	6,2	<b>72,3</b>
10	Szwajcaria	5,7	4,8	5,6	5,8	3,1	5,2	5,5	6,6	3,7	5,2	7,6	6,1	<b>64,9</b>
22 (mediana)	Słowenia	4,4	4,1	3,6	4,5	3,3	4,7	4,1	5,1	5,6	4,5	6,8	4,5	<b>55,2</b>
30	Polska	4,2	4,3	2,8	4,1	2,2	3,5	3,3	4,9	6,8	3,9	6,5	4,4	<b>50,9</b>
40	Chorwacja	4,2	3,2	2,5	3,3	2,4	3,5	2,9	4,6	5,4	3,2	6,4	3,3	<b>44,9</b>
44 (najgorsza)	Angola	3,1	3,8	2,5	2,8	2,7	3,3	2,1	3,1	5,2	3,0	3,4	4,6	<b>39,6</b>
<b>(30)</b> Polska vs	<b>(1)</b> Indonezja	-1,6	-2,1	-3,3	-2,0	-4,4	-3,7	-3,2	-1,0	0,5	-2,2	-0,3	-2,5	<b>-25,8</b>
	<b>(22)</b> Słowenia	-0,2	0,2	-0,8	-0,4	-1,1	-1,2	-0,8	-0,2	1,2	-0,6	-0,3	-0,1	<b>-4,3</b>
	<b>(44)</b> Angola	1,1	0,5	0,3	1,3	-0,5	0,2	1,2	1,8	1,6	0,9	3,1	-0,2	<b>11,3</b>
<b>(1)</b> Indonezja vs	<b>(10)</b> Szwajcaria	0,1	1,6	0,5	0,3	3,5	2,0	1,0	-0,7	2,6	0,9	-0,8	0,8	<b>11,8</b>
	<b>(22)</b> Słowenia	1,4	2,3	2,5	1,6	3,3	2,5	2,4	0,8	0,7	1,6	0,0	2,4	<b>21,5</b>
	<b>(44)</b> Angola	2,7	2,6	3,6	3,3	3,9	3,9	4,4	2,8	1,1	3,1	3,4	2,3	<b>37,1</b>

\* objaśnienie kodów parametrów w przypisie dolnym na poprzedniej stronie

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GEM Results: NES-NECI 2020.



Rys. 8. Wybrane wyniki badania GEM Results: NES-NECI 2020  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GEM Results: NES-NECI 2020.*

Główne uwarunkowania sukcesu podejmowania działalności gospodarczej oraz kształtowania i rozwoju jej konkurencyjności<sup>119</sup> to:

1. cechy charakteru przedsiębiorcy;
2. umiejętności opracowania innowacyjnych pomysłów i koncepcji biznesu;
3. umiejętności wykorzystania sprzyjających okoliczności;
4. wewnętrzna motywacja i wytrwałość przedsiębiorcy;
5. umiejętności skutecznego pozyskiwania kluczowych zasobów.

**CECHY CHARAKTERU PRZEDSIĘBIORCY** warunkujące sukces uruchomienia nowej inicjatywy biznesowej zostały w głównej mierze omówione podczas prezentacji **ujęcia zrównującego przedsiębiorczość do postawy i/lub zespołu cech**, czyli opisu szczególnego sposobu zachowań i postępowania człowieka. W zasadzie od samego początku, kiedy zagadnienie przedsiębiorczości zaczęło cieszyć się zainteresowaniem, prowadzone są kompleksowe badania empiryczne mające na celu identyfikację cech osobowych sprzyjających i utrudniających podejmowanie i prowadzenie działań przedsiębiorczych. Najbardziej kompleksowe i użyteczne opracowanie na ten temat można odnaleźć w *Encyklopedii biznesu* wydanej pod redakcją W. Pomykała oraz w zestawieniu predyspozycji charakterystycznych dla osób przedsiębiorczych autorstwa J. Cieślika .

---

<sup>119</sup> **PARP, 2016/2017**, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowopowstałych firm*, Warszawa; **Markowski W., 2013**, *ABC...*, dz. cyt.; **PARP, 2013**, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowopowstałych firm*, Warszawa; **PARP, 2012**, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa; **Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., 2011**, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa; **Czarnecki L., 2011**, *Biznes po prostu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa; **PARP, 2011**, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Informator dla nowopowstałych firm*, Warszawa; **Młodzikowska D., Lunden B., 2010**, *Jednoosobowa firma...*, dz. cyt.; **PARP, 2010**, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw – raport końcowy*, Olsztyn; **Cieślik J., 2006**, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa; [www.mambiznes.pl](http://www.mambiznes.pl); [www.firmy-24.pl](http://www.firmy-24.pl).

Tabela 13. Predyspozycje charakterystyczne dla osób przedsiębiorczych

ASPEKT	CECHY POŻĄDANE (ULATWIAJĄCE)	CECHY NIEPOŻĄDANE (UTRUDNIAJĄCE)
<b>POTRZEBY PSYCHICZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tendencje do dominowania, i zacięcie autokratyczne</li> <li>- potrzeba notowania osiągnięć i posiadania</li> <li>- dążenie do własności i autonomii</li> <li>- orientacja na osiągnięcie sukcesu i władzy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do poniżania się (<i>niska samoocena</i>)</li> <li>- liczenie głównie na opiekę i oparcie u innych osób</li> <li>- uległość i brak asertywności</li> <li>- odrzucenie i izolacja</li> <li>- usprawiedliwianie siebie za brak sukcesów (<i>niskie ambicje</i>).</li> </ul>
<b>MOTYWACJA DECYZJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność przewyższania lęków,</li> <li>- konsekwencja w działaniu i upór oraz zdecydowanie</li> <li>- tendencje do powiększania stanu posiadania, chęć zysku</li> <li>- orientacja na osiągnięcia i odnoszenie sukcesu</li> <li>- chęć bycia postrzeganym jako „osoba przedsiębiorcza”</li> <li>- umiejętność podejmowania decyzji adekwatnych do sytuacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do odczuwania lęków</li> <li>- niechęć i bojaźń zamiast samodzielności</li> <li>- chęć utrzymania tego, co się posiada, a nie pomnażania stanu posiadania, czyli tzw. postawa zachowawcza</li> <li>- trudność w podejmowaniu decyzji i emocjonalna chwiejność</li> <li>- „wycuczona bezradność”.</li> </ul>
<b>SUKCES I NIEPOWODZENIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odporność psychiczna</li> <li>- wysoki próg stresu i frustracji</li> <li>- umiejętność działania nawet w obliczu sytuacji trudnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak odporności psychicznej</li> <li>- niski próg stresu i frustracji.</li> </ul>
<b>PODEJŚCIE DO RYZYKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność traktowania sytuacji ryzykownych jako szans na sukces</li> <li>- zdolność do podejmowania decyzji obciążonych ryzykiem</li> <li>- optymizm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do unikania sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem.</li> </ul>
<b>INNOWACYJNOŚĆ I TWÓRCZOŚĆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do prezentowania postawy pionierskiej</li> <li>- zdolności twórcze, intuicja i pomysłowość</li> <li>- wyobraźnia i myślenie dywergencyjne<sup>120</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postawa zachowawcza</li> <li>- konformizm</li> <li>- algorytmiczny styl działania (przewidywalny, typowy)</li> <li>- brak zdolności twórczych.</li> </ul>

<sup>120</sup> Dywergencyjne myślenie to przeciwieństwo myślenia konwergencyjnego. Zgodnie z definicją oznacza ono proces myślowy zakładający wiele punktów widzenia i obejmujący liczne możliwości problemu, bez troski o „poprawną” odpowiedź czy „logiczny” układ.

<p><b>ZACHOWANIE W STOSUNKU DO BARIER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optymizm i aktywność</li> <li>- znajomość siebie</li> <li>- poczucie własnej wartości i znajomość barier i ograniczeń</li> <li>- postawa abarietyczna<sup>121</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lęki przed niepowodzeniem</li> <li>- lenistwo i pesymizm.</li> </ul>
<p><b>WSPÓLPRACA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postawa ekstrawertyczna<sup>122</sup></li> <li>- zdolności przywódcze</li> <li>- umiejętność kierowania w sposób twórczy</li> <li>- umiejętność wzbudzania zaufania u innych</li> <li>- umiejętność negocjacji i mobilizowania</li> <li>- znajomość potrzeb ludzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do postawy intrawersyjnej</li> <li>- trudności w kontaktach i współpracy</li> <li>- brak zdolności przywódczych.</li> </ul>
<p><b>TEMPERAMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobowość sangwinična<sup>123</sup></li> <li>- duża energia i zrównoważenie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobowość melancholiczna<sup>124</sup>.</li> </ul>

<sup>121</sup> Postawa abarietyczna oznacza nastawienie na eliminację barier i hamulców kreatywnego myślenia i cechuje osoby aktywnie wykorzystujące metody twórczego myślenia (*techniki grupowego rozwiązywania problemów, metoda brainstorming - burza mózgów, metoda 6 kapeluszy itp.*).

<sup>122</sup> W psychologii ekstrawersja oznacza specyficzny zbiór cech osobowości polegających na tendencji do kierowania swojej percepcji i działań ku otoczeniu. Ekstrawertyk kieruje swoje zabiegi adaptacyjne i reakcje na zewnątrz, sterując nim oczekiwania i potrzeby środowiska społecznego. Do zbioru cech właściwych ekstrawertykom zalicza się m.in.: wyższą energię i aktywność (*aktywność*) podczas przebywania z innymi (*ekstrawertycy są bardziej efektywni współpracując z innymi osobami*), mnogość zainteresowań, towarzyskość, aktywność w poszukiwaniu nowych doznań (*innowacyjność, kreatywność, pościg za nieznanym*), a także głód pochwał (*ekstrawertycy pracują lepiej, jeśli są chwaleni*). Ponadto ekstrawertycy nie są w stanie kontrolować w pełni swego zachowania w sytuacjach stresowych, zazwyczaj czują się niekomfortowo podczas dłuższego odpoczynku, gdy są zajęci nie odczuwają głodu przez dłuższy czas oraz posiadają duże pokłady energii, co zwykle przekłada się na większą aktywność fizyczną.

<sup>123</sup> Osoby posiadające ten typ temperamentu charakteryzuje przede wszystkim pogoda ducha, optymistyczne spojrzenie na siebie samego i świat oraz przejawiana w zachowaniu beztroška. Są to ludzie bardzo towarzyscy, lubiący spędzać czas w gronie przyjaciół. Imi ludzie opisują ich jako osoby wesołe, gadatliwe i spontaniczne. W pracy tryskają energią i entuzjazmem, inicjują nowe projekty i pobudzają innych do współpracy. Nie poddają się przeciwnościom losu, lecz starają się je pokonywać. Mimo że sangwinik to najbardziej stabilny i zrównoważony typ temperamentu, posiada on również swoje słabe strony. Przede wszystkim osoby reprezentujące ten rodzaj osobowości łatwo wpadają w zachwyty i bardzo silnie przeżywają wszystkie emocje. Ich zachowaniem kierują okoliczności, nie potrafią się trzymać raz obranego celu. Z tego powodu czasem mają problemy w pracy – co prawda są pomysłowi i posiadają inicjatywę, jednak nie potrafią samodzielnie doprowadzić rozpoczętych projektów do końca. Są niezdyscyplinowani i zamiast wykonywania swoich obowiązków woleliby prowadzić długie dyskusje. Ponadto lubią oni dominować, co może powodować u innych osób dyskomfort. Sangwinistyczny temperament oznacza typ osobowości o błyskawicznych, silnych, ale krótkotrwałych reakcjach uczuciowych.

<sup>124</sup> Osoby te cechuje analityczny umysł, a przemawiają najlepiej liczbą, wykresy, fakty. Melancholik to osoba, która zarówno w swoim postępowaniu, w swojej pracy, jak i w ubiorze wykazuje dużą, nawet przesadną dokładność, a ponadto dobrze czuje się w uporządkowanym otoczeniu. Melancholicy przemawiają w sposób racjonalny, precyzyjny, wyraźnie strukturalizowany. Mówią raczej wolno, oszczędnie gestykulując. Głównym dążeniem melancholika jest perfekcja, od innych oczekuje wsparcia, poczucia uporządkowania.



<b>WEWNĘTRZNA POTRZEBA OSIĄGNIĘCIA CZEGOŚ ZNACZĄCEGO, CHĘĆ SAMOREALIZACJI</b>
<p>Potrzeba dokonania czegoś wyjątkowego, pozostawienia po sobie trwałego i namacalnego efektu oraz wyrazu własnego wysiłku i zaangażowania, przyjmująca postać procesu tworzenia czegoś nowego, czegoś od podstaw, zwykle popycha ludzi do szczególnego (ponadprzeciętnego) wysiłku, a ten do szczególnych (ponadprzeciętnych) osiągnięć. Osoba przedsiębiorcza dążąc do możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, zazwyczaj potrafi dostrzec nadarzające się okazje, uprzednio weryfikując i oddzielając nieosiągalne wizje od pomysłów nadających się do realizacji.</p>
<b>CHĘĆ ZACHOWANIA KONTROLI NAD WŁASNYM LOSEM, POCZUCIE NIEZALEŻNOŚCI</b>
<p>Potrzeba autonomii i poczucia niezależności, przy jednoczesnym głębokim przeświadczeniu o własnej sile sprawczej i wierze, że klucz do przyszłości i sukcesu zależy w pierwszej kolejności od własnych decyzji i działań, a dopiero później od czynników zewnętrznych, spłotu okoliczności i generalnie od sił pozostających poza kontrolą cechuje osoby przedsiębiorcze. Osoby te zazwyczaj pragną widzieć rezultaty swojej pracy i dążyć do sukcesu, wiedząc, że to własna motywacja i aktywność wyznacza ich wartość, a także zapewnia poczucie niezależności oraz umożliwia osiągnięcie celów uznawanych przez innych za nieosiągalne.</p>
<b>SKŁONNOŚĆ DO RYZYKA POJMOWANEGO JAKO DOBRZE SKALKULOWANEJ NIEPEWNOŚCI</b>
<p>Wbrew powszechnej opinii osoby przedsiębiorcze wcale nie prezentują postaw typowych dla hazardzistów, którzy grając o wysoką stawkę świadomie akceptują dużą (często zbyt dużą) dawkę ryzyka, chcąc odnieść spektakularny sukces, dla którego gotowi są zaryzykować spektakularną porażkę. Osoby przedsiębiorcze są natomiast gotowe do podejmowania odpowiedzialnych decyzji, dla których towarzyszące im ryzyko (będące immanentną cechą przedsiębiorstwa gospodarczych) stanowi dobrze skalkulowaną niepewność, a nie efekt możliwego oddziaływania bądź nie zbioru zdarzeń o charakterze losowym. Osoby przedsiębiorcze wykazują skłonność do ryzyka tam gdzie ostateczny rezultat działań dotyczy (istotnie współzależny od) własnej sprawności, a szanse na jego powodzenie i opłacalność zostały wstępnie zweryfikowane i rokuja pozytywnie.</p>
<b>WIARA WE WLASNE SIŁY I MOŻLIWOŚCI REALIZACJI OKREŚLONEGO ZADANIA (OSIĄGNIĘCIA CELU)</b>
<p>Cechy te stanowią mechanizm napędzający aktywność osób przedsiębiorczych. Zgodnie z zaszerpniętą z psychologii społecznej tezą o kluczowej roli wiary we własne siły w kształtowaniu skłonności do podejmowania konkretnych działań, empirycznie udowodniono, iż osoby przedsiębiorcze, przeważnie cechują się wyższym poziomem wiary we własne możliwości niż przeciętne osoby, a ponadto poziom ten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rośnie szybciej w przypadku uzyskania pozytywnych doświadczeń;</li> <li>2. spada w mniejszym stopniu w przypadku odnotowania porażki;</li> <li>3. rzuca w znacznym stopniu na poziom zaangażowania oraz ambicje.</li> </ol>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piecuch T., 2010; Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa; Cieślak J., 2006, Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa; Matustiak K.B., Mażewska M., 2005, Pierwsza praca – pierwszy biznes, Vademecum przedsiębiorczości, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki i Pracy Warszawa; [za:] W. Pomykało (red.), Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.*

Drugi element, istotny z punktu widzenia sukcesu uruchomienia nowej inicjatywy biznesowej, to **INNOWACYJNY POMYSŁ I KONCEPCJ BIZNESU**. Współczesne realia gospodarcze, niezwykle wysoki poziom rozwoju społeczeństwa, rosnąca skala rozwoju technologicznego, coraz to nowe potrzeby i możliwości ich zaspokajania powodują, że **opracowanie innowacyjnego pomysłu i koncepcji biznesu jest zadaniem niezwykle trudnym**. Warto rozważyć także sytuację, że pomyślne zakończenie – a więc stworzenie niestandardowego, rokującego ponadprzeciętne zyski biznesplanu – można uznać w równym stopniu za rezultat przemyślanego, konsekwentnego i wizjonerskiego myślenia osoby przedsiębiorczej, jak i dzieło przypadku. Pociuszającym może być jednak fakt, że mimo niezwykle wysoko postawionej poprzeczki współczesny potencjalny przedsiębiorca ma zdecydowanie szerszy i łatwiejszy dostęp do źródeł inspiracji, niż mieli go jego poprzednicy. Poszukując innowacyjnych pomysłów, opracowując niesza-blonowe koncepcje biznesu można bowiem skorzystać z wielu nadarżających się okazji, spośród których najpopularniejsze zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 14. Współcześnie najpopularniejsze źródła inspiracji przy opracowywaniu koncepcji biznesowych

#### **Wcześniejsze doświadczenia i/lub specjalistyczne doświadczenie zawodowe**

Badania empiryczne dowiodły, iż doświadczenie zdobyte w praktyce biznesowej ma dużo większą wartość i użyteczność niż wyższe (*specjalistyczne i kierunkowe*) wykształcenie osoby przedsiębiorcy, które samo w sobie jest już czynnikiem istotnym. Dzieje się tak, gdyż możliwość akumulacji doświadczeń dotyczących praktycznych aspektów funkcjonowania konkretnej branży, możliwości nawiązania cennych kontaktów czy też możliwość spotkania, poznania i przećwiczenia w praktyce sposobów rozwiązywania typowych problemów zazwyczaj pozwoli potencjalnemu przedsiębiorcy lepiej przygotować się na trudny okres fazy uruchomienia biznesu, a także pomóc w unikaniu i/lub przetrwaniu pojawiających się w zagrożeni i identyfikacji i wykorzystywaniu nadarżających się szans. Ponadto biznesmeni, dzięki podbudowie z wcześniejszego praktycznego doświadczenia zawodowego są w znacznie mniejszym stopniu skłonni generować pomysły pozornie atrakcyjne, lecz niewykonalne ze względu na istnienie oczywistych barier.

#### **Obserwacje działań biznesowych podejmowanych przez innych**

Zakładając, że czynione przez potencjalnego przedsiębiorcę obserwacje działalności (i sposobów jej prowadzenia) faktycznie funkcjonujących i dobrze prosperujących przedsiębiorców nie będą prowadzić do biernego naśladownictwa, ale będą służyć kreatywnemu rozwijaniu zaobserwowanych faktów, można przyjąć, iż prowadzić one będą do możliwości powstania prototypu biznesu rokującego na lepsze dopasowanie do obowiązujących warunków gospodarczych. Taka aktywność stanowi niezwykle silne, a przy tym dogodne źródło inspiracji, choć musi być prowadzona zgodnie z zasadami benchmarkingu. Następnie w wyniku analizy otrzymuje się podstawę do doskonalenia własnej działalności, w myśl powiedzenia, że „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych, niż na swoich”. W praktyce niezwykle ważne jest, aby obserwacje działań biznesowych podejmowanych przez innych prowadziły do wykrywania czynników sprawiających, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnej działalności (wykonaniu), czyli do uczenia się i twórczego adaptowania najlepszych, dostępnych praktyk.

### **Własne negatywne doświadczenia jako klient/nabywca**

Potencjalny przedsiębiorca, samemu doświadczając emocjonalnego rozczarowania w wyniku niemożności zaspokojenia swych potrzeb, przystępując do aktywnego poszukiwania dróg i sposobów rozwiązania powyższego problemu, natrafia na inspirujące źródło. Tworząc prototyp biznesu, w odpowiedzi na własne potrzeby i wymagania osoba taka powinna być bardziej zmotywowana i zaangażowana, a posiadając wiedzę o powodach swego niezadowolenia, powinna potrafić opracować rozwiązanie biznesowe zaspokajające w lepszym stopniu oczekiwania potencjalnych klientów.

### **Dostrzeżenie niewypełnionej niszy rynkowej**

Niszę rynkową można znaleźć w wyniku:

1. podjęcia przypadkowej, oportunistycznej decyzji, bez wcześniejszych obserwacji i analiz, czy też bez racjonalnego uzasadnienia;
2. pośredniej reakcji na dostrzeżoną szansę przy okazji obserwacji innych sektorów rynku czy nawet działalności biznesowej innego rodzaju, o dowolnym profilu: komplementarnym, substytucyjnym, czy wręcz zupełnie odrębnym (np. obserwacje poczynione przy okazji zagranicznych podróży);
3. umiejętności szybkiej reakcji na pojawiające się nowe trendy, mody i zjawiska społeczne, czyli zdolności pionierskie (np. rozpoczęcie działalności programistycznej przeznaczanej dla systemu Android, czyli wiodącego systemu operacyjnego na nowoczesne urządzenia mobilne typu smartfon i tablet).

### **Kupno pomysłu dostępnego na rynku (franchising)**

Współcześnie na rynku dostępny jest szeroki wachlarz różnorodnych towarów i usług, w którym nie mogłoby zabraknąć ofert pomysłów (załączków, opracowań szkieletowych opisujących główne ramy i założenia idei biznesowej) czy też gotowych i kompletnych opracowań i koncepcji biznesowych (przysłowiowo opracowanych „od A do Z”), tzw. rozwiązań opartych o mechanizm franchisingu<sup>125</sup>, czekających tylko na osobę gotową poświęcić czas, siły i środki finansowe, aby je wdrożyć. W przypadku kupna pomysłu mamy do czynienia z koniecznością podpisania umowy licencyjnej oraz uiszczenia stosownej opłaty autorowi bądź właścicielowi praw patentowych.

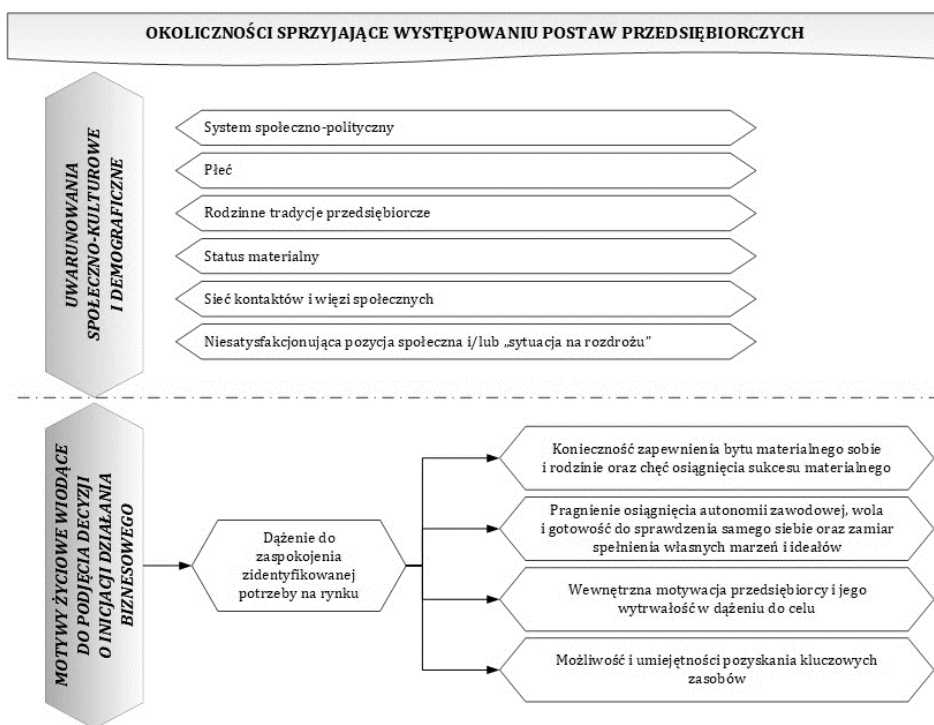
### **Hobby i zainteresowania, często prowadzące do przypadkowych odkryć**

Opierając swój biznes na chęci jednoczesnego jego prowadzenia i realizacji własnych zainteresowań, potencjalny przedsiębiorca po pierwsze zapewnia sobie fakt posiadania praktycznej wiedzy (często jest to wiedza specjalistyczna, której nie da się pozyskać w inny sposób, a więc to zasób niezwykle cenny) już na samym początku przygody z biznesem, a ponadto gwarancję zaangażowania i wyższej motywacji. Osoby oddane swym pasjom, często nie mając planów i zamiarów biznesowych, w związku z samorealizacją (realizacją hobby i zainteresowań), niejako przez przypadek, stają się przedsiębiorcami, dochodząc do przekonania, że inicjatywa ta będzie niemniej przyjemna od realizacji swych zainteresowań w sposób prywatny, a przy tym pozwoli na wygenerowanie zysku finansowego.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grzelak K., Matejun M., 2013, Franchising as a concept of entrepreneurship development in the SME sector, [w:] Modern entrepreneurship in business practice: selected issues, M. Matejun, A. Walecka (red.), Lodz University of Technology Press, Łódź; Młodzikowska D., Lunden B., 2010, Jednoosobowa firma..., dz. cyt.; Juchniewicz M., Raźniewski P., Tomczyk U., 2010, Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw. Podręcznik dla mikroprzedsiębiorców, Wyd. PARP, Warszawa; Cieślak J., 2006, Przedsiębiorczość..., dz. cyt.; Matusiak K.B., Mażewska M., 2005, Pierwsza praca..., dz. cyt.*

<sup>125</sup> Na koniec 2020 roku, wg. szacunków opracowanych na potrzeby przygotowania Raportu o rynku franczyzy 2019/2020 roku przez ekspertów portalu Franchising.pl w Polsce działało 1 310 sieci franczyzowych i 83 000 tys. Franczyzobiorców. (źródło: <https://franchising.pl/arttykul/11553/dojrzały-rynek-franczyzy/>)

Trzecim z istotnych aspektów warunkujących szanse powodzenia nowej inicjatywy przedsiębiorczej jest **WYSTĘPOWANIE SPRZYJAJĄCYCH OKOLICZNOŚCI** i umiejętne ich wykorzystanie przez potencjalnego przedsiębiorcę. Oznacza to posiadanie przez przedsiębiorcę swoistej zdolności do pojawienia się z odpowiednim pomysłem, w odpowiednim miejscu i czasie, czyli umiejętne wykorzystanie nadarzających się okazji o podłożu społeczno-kulturowym, demograficznym, technologicznym lub polityczno-prawnym (sfera legislacyjna). Istotne znaczenie ma tu również sfera indywidualnych motywów życiowych przedsiębiorcy, które powodują, iż podejmuje on decyzję o realizacji przedsięwzięcia biznesowego.



Rys. 9. Okoliczności sprzyjające występowaniu postaw przedsiębiorczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Mądra J., 2013**, Czynniki wpływające na rozwój postawy przedsiębiorczej – analiza empiryczna, [w:] *Społeczne i organizacyjne czynniki przedsiębiorczości*, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Walczak W., 2013b**, Źródła przedsiębiorczości..., dz. cyt.; **Zięba K., Ziemiański P., 2013**, Poczucie samoskuteczności a nadmierne zaangażowanie w działaniach przedsiębiorców. Model teoretyczny, Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2013, A. Bielawska (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 752: „Ekonomiczne problemy usług” nr 102; **Kurczewska A., 2013**, Przedsiębiorczość, PWE, Warszawa; **Młodzikowska D., Lunden B., 2010**, Jednoosobowa firma..., dz. cyt.; **Matejun M., Staroń W., 2009**, Kwalifikacje i predyspozycje do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w opinii przedsiębiorców z regionu łódzkiego, [w:] *Zarządzanie organizacją w nowej rzeczywistości gospodarczej*, A. Daniluk (red.), Oficyna wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok; **Cieślik J., 2006**, Przedsiębiorczość..., dz. cyt.; **Targalski J., 2003**, Przedsiębiorczość..., dz. cyt.

Wśród najważniejszych z uwarunkowań społeczno-kulturowych i demograficznych wymienić należy sześć charakterystycznych: system społeczno-kulturowy, płeć, rodzinne tradycje przedsiębiorcze, status materialny, sieć kontaktów i więzi społecznych oraz niesatysfakcjonująca pozycja społeczna (zawodowa) i/lub bycie „na rozdrożu”.

W polskich warunkach gospodarczych, od 1986 r. obowiązują **zasady systemu kapitalistycznego**, opartego na zasadach demokracji i wolnego rynku. System ten należy uznać za wysoce sprzyjający postawom przedsiębiorczym, gdyż nie wykazuje on barier specyficznych dla poprzedniego ustroju, cechującego się dominacją regulacji komunistycznych, opartych na zasadach hegemonii własności państwowej i krańcowej biurokratyzacji systemu zarządzania gospodarką (*gospodarka centralnie planowana*). W sferze społeczno-politycznej dodatkowo warto również rozważyć wpływ wyznawanych przez społeczeństwo systemów wartości, powszechnych zwyczajów czy też wierzeń i tradycji religijnych, gdyż czynniki te mogą w specyficznych przypadkach utrudniać bądź wręcz blokować możliwość realizacji określonych praktyk gospodarczych<sup>126</sup>.

Kolejnym uwarunkowaniem, którego wpływ został empirycznie udowodniony (badania prowadzone w ramach międzynarodowego projektu GEM<sup>127</sup>), jest **pleć**<sup>128</sup>. Czynniki te powiązany jest z różnymi predyspozycjami i cechami osobowościowymi<sup>129</sup> zależnymi od płci, choć z całą mocą podkreślić należy, iż wysoce niestosownym jest ferowanie twierdzeń, iż dana płeć ze względu na swe predyspozycje jest mniej lub bardziej predysponowana do przejawiania postaw przedsiębiorczych. Niemniej badania GEM<sup>130</sup> prowadzone na globalnej populacji przedsiębiorców dowiodły, że zgodnie ze światowym trendem współczynnik

<sup>126</sup> Przykładami z Polski mogą być: głośna w 2013 roku kwestia rytualnego uboju zwierząt na potrzeby mniejszości religijnych, czy próba wprowadzenia regulacji potocznie zwanej „piątką Kaczyńskiego” w 2020 roku (Prawa zwierząt docelowo mające zakazać hodowli zwierząt futerkowych), która doprowadziła do kryzysu rządowego. W skali międzynarodowej potencjalnych przykładów jest jeszcze więcej: utrudniony obrót wyrobami alkoholowymi w krajach arabskich, funkcjonujących zgodnie z zasadami islamu, czy też przypadek skrajny – system kastowy w Indiach, regulujący zasady życia społecznego (przykładowo ogólna zasada dotyczy zakazu przyjmowania wody i potraw gotowanych od osób z kast „mniej czystych” niż własna, co powoduje, że kucharzami w restauracjach są bramini, uważani za najbardziej czystych). Z drugiej strony, w niektórych krajach obowiązują zasady ułatwiające lub umożliwiające prowadzenie danego typu działalności. Jednym z bardziej jaskrawych przykładów są regulacje dopuszczające (lub penalizujące) obrót marihuaną (w tym marihuaną leczniczą), bronią palną i myśliwską (w USA stosunkowo bardzo prosty) czy egzotycznymi roślinami i/lub zwierzętami z gatunków zagrożonych wyginięciem (handel w Chinach praktycznie bez żadnych zakłóceń).

<sup>127</sup> **Zbierowski P., 2015**, *Milowy krok w rozwoju badań przedsiębiorczości? GEM i PSED – porównanie, dorobek, aspiracje i perspektywy na przyszłość*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 1 (51).

<sup>128</sup> **Wasilczuk J., 2015**, *Płeć a motywacje przedsiębiorcze oraz podejmowane przez mikroprzedsiębiorców decyzje zarządcze*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr. 4 (56)

<sup>129</sup> Zobacz szerzej: **Adamik A., 2012**, *Kobieca i męska kultura organizacyjna oraz płynność kulturowa w procesach nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej: kooperacji i kooperencji*, [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział w Łodzi, Łódź.

<sup>130</sup> Zobacz: **Węclawska D., Zbierowski P., Tarnawa A., Bratnicki M., 2013**, *Global Entrepreneurship Monitor Report – Poland 2012*, Warszawa; **Zbierowski P., Węclawska D., Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Bratnicki M., 2012**, *Global Entrepreneurship Monitor Report – Poland 2011*, Warszawa.

realizacji inicjatyw przedsiębiorczych uruchamianych przez mężczyzn i przez kobiety kształtuje się w proporcji 2:1, co odczytywać należy raczej jako efekt odzwierciedlenia się tradycyjnego podziału ról społecznych na męskie i żeńskie, znajdującego odbicie w wielu sferach życia, w tym głównie w sferze polityki, gospodarki i nauki, a nie jako dowód, że mężczyźni są bardziej przedsiębiorczą płcią.

Trzecim uwarunkowaniem mogącym istotnie rzutować na zachowania przedsiębiorcze są **tradycje rodzinne związane z postawą przedsiębiorczą**. Badania empiryczne dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych<sup>131</sup> i sukcesji<sup>132</sup> wskazują na występowanie w większym stopniu postaw proprzedsiębiorczych wśród osób wywodzących się z rodzin o tradycjach biznesowych. Choć nie zostało to jednoznacznie udowodnione, przypuszczać można, iż stan ten jest powiązany w większym stopniu z faktem przebywania od najmłodszych lat w otoczeniu biznesowym (*a więc możliwością jego obserwacji i uczenia się*) niż kwestiami genetycznymi (*a więc wrodzonymi cechami i predyspozycjami*). Innym ważnym aspektem w przypadku rodzinnych tradycji biznesowych jest również prawidłowość polegająca na tym, że przeważnie potomstwo w ramach dziedziczenia majątku dziedziczy również i obowiązki – w tym konkretnym przypadku obowiązek prowadzenia przedsiębiorstwa.

Czwartą z okoliczności jest **status materialny** osoby potencjalnego przedsiębiorcy, a właściwie chęć i możliwość jego zmiany. Z definicji głównym motywem podejmowania inicjatyw biznesowych jest bowiem chęć osiągnięcia korzyści finansowych i przekonanie o możliwości spełnienia tych oczekiwań. Podkreślić jednak należy, że choć współcześnie istnieje wiele możliwości pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych, to i tak możliwość zapewnienia płynności

---

<sup>131</sup> **Kraśnicka T., Steinerowska-Streb I., 2019**, *Family involvement and innovation in family enterprises*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, Z. 136; **Bartczak K., 2018**, *Cechy firmy rodzinnej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. 19, Z. 7, Cz. 3 Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość; **Dźwigol-Barosz M., 2018b**, *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Studia i Prace WNEiZ US, Nr 52 T.1: Zarządzanie; **Krupa M., 2018**, *Uwarunkowania w zakresie rozwoju firm rodzinnych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Nr 29; **Nowak D., 2018**, *Kluczowe kompetencje firm rodzinnych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. 19, Z. 7, Cz. 1 Firmy rodzinne - zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość; **Sobiecki R., 2018**, *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr. 46 (1); **Zawadka M. (red.), 2012**, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

<sup>132</sup> **Domanowska J., 2020**, *Czynniki hamujące wewnątrzrodzinną sukcesję w firmie jako bariera rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Nr 21, Z. 4 Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne - zarządzanie, zasoby i kapitał; **Hadryś-Nowak A., 2020**, *When the Successor Becomes the True Leader of a Family Business?*, International Entrepreneurship Review, Vol. 6, Nr 1; **Romanowicz K., 2019**, *Aby sukcesja odniosła sukces: co zrobić, żeby skutecznie przekazać kierowanie firmą?*, Surowce i Maszyny Budowlane, Nr 2; **Dźwigol-Barosz M., 2018a**, *Jak przygotować sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym?*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, Z. 118; **Dźwigol-Barosz M., 2018c**, *Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, Wyd. Politechniki Śląskiej, Z. 121; **Meyszowicz K., Bilecka J., 2015**, *Sukcesja – narzędzia planowania i zarządzania*, Personel i Zarządzanie nr 9; Lewandowska A., Safin K., Pluta J., Widz M., Hadryś-Nowak A., Jarczyńska M., 2013, *Kody wartości - diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, PARP, Warszawa; **Marjańska J., Staniszevska K., 2010**, *Sukcesja w aspekcie podsystemu rodziny przedsiębiorstwa rodzinnego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Nr 11, Z. 8 Zmiany w teorii i praktyce zarządzania.

finansowej nowo uruchomionej inicjatywy biznesowej jest kwestią trudną i problematyczną<sup>133</sup>. Dlatego też, osoby majątne już przed założeniem firmy, posiadające wolne środki pieniężne, mogące posłużyć za wkład inwestycyjny, znajdują się na uprzywilejowanej pozycji.

Przedostatnią z wcześniej wspomnianych okoliczności sprzyjających występowaniu postaw przedsiębiorczych jest **posiadanie sieci kontaktów, znajomości i więzi społecznych**, które mogą być pomocne przy realizacji przedsięwzięć biznesowych. Wskazać można tu sytuacje, w których młodzi, wykształceni ludzie, wywodzący się z rodzin o wysokim statusie społecznym i majątkowym, zakorzenionych w społeczności lokalnej, mogą liczyć na lepszy (*łatwiejszy*) start w biznesowe życie, głównie dzięki przychylności i protekcji zaprzyjaźnionych osób.

Szóstym i ostatnim uwarunkowaniem z kategorii determinant społeczno-kulturowych i demograficznych jest **odczucie niesatysfakcjonującej pozycji społecznej**, wspartej **okolicznością bycia „na życiowym rozdrożu”**. Negatywne doświadczenia życiowe, skutkujące poważnym ograniczeniem poczucia własnego statusu w strukturach społecznych, rodzinnych bądź towarzyskich (*względnie nawet wykluczeniem z nich*) mogą stanowić silny bodziec prowadzący do podjęcia decyzji radykalnych i ryzykownych, decyzji oznaczających rozpoczęcie czegoś nowego, wybranie innej niż dotychczas drogi życiowej. Wszystkie powyższe przesłanki spełnione są przez podjęcie i realizację postanowienia o założeniu działalności biznesowej – otworzeniu przedsiębiorstwa. Dodatkowym stymulatorem dla takiego rozwiązania jest ponadto powszechna opinia, zgodnie z którą osoby prowadzące własne przedsiębiorstwa są postrzegane jako osoby bardziej wartościowe, które nie bały się podjąć wyjątkowego wysiłku, aby dążyć do osiągnięcia sukcesu.

Drugą grupę czynników silnie oddziałujących na prawdopodobieństwo podjęcia decyzji o rozpoczęciu inicjatywy przedsiębiorczej stanowią **specyficzne motywy życiowe**. W literaturze najczęściej wymienia się tu:

1. **Konieczność zapewnienia bytu materialnego sobie i rodzinie oraz chęć osiągnięcia sukcesu materialnego**, bowiem prowadzenie własnej działalności gospodarczej stanowi alternatywą (*zdecydowanie rzadziej komplementarną*) formę realizacji aktywności zawodowej, która często jest korzystniejsza finansowo<sup>134</sup> od pracy na etacie.

---

<sup>133</sup> Firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej i stabilnej sytuacji finansowej mogą liczyć na preferencyjne traktowanie, w przeciwieństwie do nowopowstających podmiotów gospodarczych, dla których kredyty bankowe są wysoko oprocentowane (*a więc są rozwiązaniem nieopłacalnym*), bądź wręcz niedostępne, co często zdarza się w przypadku innowacyjnych, a przez to ryzykownych, inicjatyw biznesowych. Ponadto uzyskanie pomocy publicznej, przykładowo środków finansowych w ramach realizacji unijnych programów POKL (*Program Operacyjny Kapitał Ludzki*) i ZPORR (*Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego*) zwykle obwarowane jest wymogiem funkcjonowania ubiegającego się o nie podmiotu gospodarczego przez okres co najmniej 12 (*bywa że więcej*) miesięcy, czyli posiadania tzw. historii kredytowej (finansowej).

<sup>134</sup> Dane GUS za 2020 rok wskazują, że przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej 5 167,47 zł, zaś w sektorze przedsiębiorstw 5.973,75 zł, czyli o ok. 16% więcej. Podkreślić należy, że podane wartości są

2. **Pragnienie osiągnięcia autonomii zawodowej, wola i gotowość do sprawdzenia samego siebie oraz zamiar spełnienia własnych marzeń i ideałów.** Czynniki te stanowią najsilniejsze motory popychające do podjęcia decyzji o założeniu własnego biznesu i dotyczą nawet tych osób, które spełniają się zawodowo i osiągają satysfakcjonujące wynagrodzenie za swoją pracę etatową. Pragnienia te zwykle stanowią manifestację potrzeby niezależności, poczucia własnej wartości i siły sprawczej, a także chęci realizacji własnych wizji, planów i zamiarów, których osiągnięcie nie byłoby możliwe podczas świadczenia pracy etatowej. W wyniku oddziaływania powyższych aspiracji konieczność funkcjonowania w zgodzie ze strukturami i regulacjami narzuconymi z góry (*przykładowo praca w dużych organizacjach i korporacjach*) wydaje się być mecząca, nienaturalna, a czasem nawet wręcz zbędna. Dlatego też niektóre osoby są skłonne w ramach realizacji swych potrzeb podjąć decyzje o wypróbowaniu własnych sił w roli przedsiębiorcy, któremu przysługuje przywilej (*ale jednocześnie i obowiązek*) bycia niezależnym i samodzielnym.
3. **Wewnętrzna motywację przedsiębiorcy i jego wytrwałość w dążeniu do celu,** gdyż „rola inicjatorów (*liderów nowego przedsięwzięcia*) jest kluczowa i decyduje o powodzeniu nowego przedsięwzięcia. Identyfikują oni pomysły i zazwyczaj także wnoszą kluczowe zasoby (*wiedza, doświadczenie, talenty organizacyjne*), a wreszcie **ich silna motywacja jest napędem rozwoju nowej firmy**”<sup>135</sup>, stanowiąc wyraz „gotowości człowieka do podjęcia określonego działania i wydatkowania wysiłku [...]”<sup>136</sup>.
4. **Możliwość i umiejętności pozyskania kluczowych zasobów,** czyli wszelkich zasobów niezbędnych do rozpoczęcia, a następnie prowadzenia działalności gospodarczej, przykładowo środki finansowe, aktywa materialne i niematerialne, rozwiązania organizacyjne, umiejętności i kompetencje (*zarówno pracowników firmy, jak i jej założyciela*) oraz niezwykle ważne umiejętności przywódcze, dzięki którym przedsiębiorca będzie w stanie inspirować i motywować. Co istotne zasoby te muszą być

---

wartościami przeciętnymi, a więc uśrednionymi - przez co odzwierciedlają rzeczywistość w sposób zafałszowany. O fakcie tym świadczą mogą liczne publikacje przytaczające wartości fortun najbogatszych ludzi w kraju, którzy przeważnie zaliczają się do przedsiębiorców (*patrz: Karnaszewski P. (forbes.pl), 2020, Nowy rekord miliarderów. Lista 100 Najbogatszych Polaków, <https://www.forbes.pl/biznes/nowosci-na-liscie-100-najbogatszych-polakow-2020/5ht1d6g>*). Co więcej, wg różnych szacunków osób zamożnych w Polsce od roku 2012 jest już ponad 750 tys., zaś zdaniem firmy badawczej KPMG ludzie bogaci to tacy, których przeciętny dochód miesięczny wynosi powyżej 20 000 zł brutto, a ich aktywa płynne mają wartość powyżej 1 mln dolarów (gotówka, lokaty, obligacje), natomiast do grupy osób zamożnych należą ci, których przeciętny dochód miesięczny brutto wynosi od 7100 do 20 000 zł.

<sup>135</sup> Cieślak J., 2006, *Przedsiębiorczość...*, dz. cyt.

<sup>136</sup> Walecka A., 2012, *Podstawy motywowania pracowników*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business.



„dostosowane w ujęciu ilościowym i jakościowym do rodzaju oraz przyjętej koncepcji biznesu<sup>137</sup>”.

5. **Dążenie do zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby na rynku** to motyw związany z wewnętrzną potrzebą potencjalnego przedsiębiorcy wynikającą z obserwacji, iż występuje niezaspokojona potrzeba rynkowa, której zaspokojenie może (*choć nie musi*) oznaczać sukces ekonomiczny, zdobycie uznania i rozgłosu, czy też zrealizowanie szansy na spełnienie własnych marzeń i aspiracji. **Motyw ten stanowi zatem swoisty integrator motywów wcześniej wymienionych.**

Podsumowując, można uznać, iż realizacja procesu inicjowania działalności gospodarczej w polskich warunkach ekonomicznych i legislacyjno-prawnych to zadanie relatywnie trudne, obwarowane wieloma zasadami, podatne na wpływ wielu okoliczności, sygnałów i czynników zewnętrznych posiadających swe źródło w otoczeniu. Pocieszającym jest fakt, że dzięki wysiłkom organizacji wsparcia biznesu proces ten podlega nieustannym działaniom mającym na celu jego uproszczanie i ułatwianie. Oczywiście prowadzi do zwiększania szans na sukces rynkowy inicjatywy biznesowej, aczkolwiek w dalszym ciągu wydaje się, że wśród realnej oferty usług wspomagających małych i średnich przedsiębiorców w procesach zakładania przedsięwzięć biznesowych brak jest działań i narzędzi ułatwiających prowadzenie analiz lokalizacyjnych. Na długiej drodze bycia przedsiębiorcą trafia się zarówno na szanse i okazje, jak i doświadczają się problemów i zagrożeń. Reagowanie na problemy, zagrożenia, szanse i nadarżające się okazje dopiero w momencie ich wystąpienia, czyli **bieżące zarządzanie**<sup>138</sup> **oznacza dziś przeciętność**, a ta we współczesnych realiach rynkowych nie jest dobrym sposobem na odniesienie sukcesu. Obecnie konieczne jest działanie wedle profesjonalnie i rozmyślnie uporządkowanego sposobu myślenia oraz realizowanie wcześniej opracowanego **planu działania**, który przybliży przedsiębiorstwo do osiągnięcia możliwości długofalowego rozwoju. Ów plan może powstać jedynie w oparciu o stworzenie i wdrożenie odpowiedniej strategii działania, w niniejszej pracy określanej jako „**strategia budowy konkurencyjności i przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa**”. Rozdział pierwszy zakończony zostanie analizą tego zagadnienia.

#### **1.4. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa i strategia konkurowania – ujęcie ogólne**

Procesy związane z rozpoczynaniem działalności biznesowej (*gospodarczej*) oraz procesy prowadzące do uzyskania pożądanego poziomu konkurencyjności

<sup>137</sup> Cieślak J., 2006, *Przedsiębiorczość...*, dz. cyt.

<sup>138</sup> Berliński L., Penc – Pietrzak I., 2004, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa – konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.

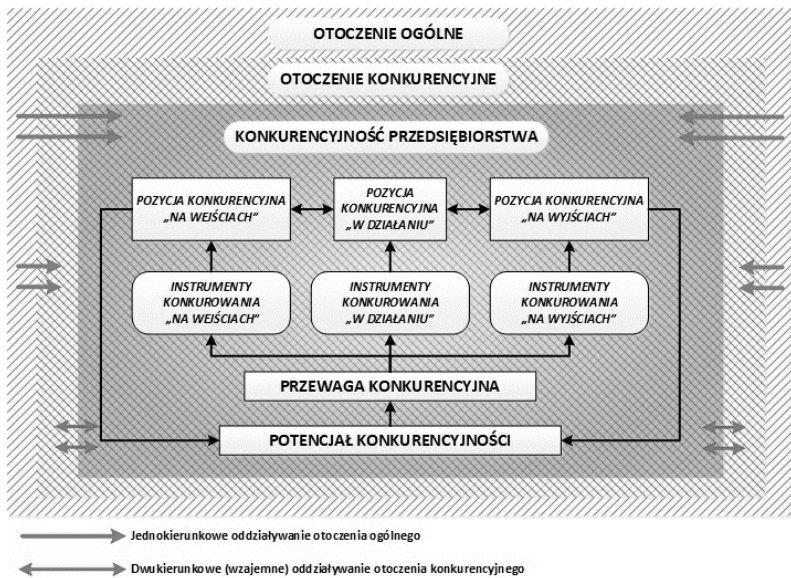
nie mogą przebiegać przypadkowo. G. Maniak wskazuje, że muszą one być systematycznie planowane, wdrażane, usprawnianie i kontrolowane<sup>139</sup>, czyli sprawnie zarządzane. Efektywne **budowanie konkurencyjności** opiera się bowiem o ciągłe, celowe, przemyślane i systematyczne działanie. Stanowi ono swoisty splot działań przyczynowo-skutkowych, którego podstawy wyznaczają:<sup>140</sup>

- **potencjał konkurencyjności**, czyli ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających efektywne funkcjonowanie na rynku, tj. zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej;
- **przewaga konkurencyjna**, czyli mający względny charakter efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjniejszej niż rywale oferty rynkowej;
- **instrumenty konkurowania**, czyli świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody pozyskania kontrahentów, budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy w oparciu o posiadaną i/lub projektowaną ofertę;
- **pozycja konkurencyjna**, rozumianej jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

---

<sup>139</sup> Maniak G., 2005, *Konkurencja i konkurencyjność...*, dz. cyt.

<sup>140</sup> Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37); Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; Kusa R., 2008, *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Ekonomia Menedżerska” 2008, nr. 3; Kusa R., 2005, *Metody identyfikacji składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, A. Nalepka (red.), Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.



Rys. 10. Struktura procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adamik A., Nowicki M., 2012b, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.; Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

Rozpatrując model przedstawiony na powyższym rysunku i stosując podejście od zewnątrz do wewnątrz, spostrzec można, że zaplecze, czyli zbiór stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań stanowiących elementy składowe systemu kształtowania konkurencyjności, oprócz wzajemnego oddziaływania na siebie, jest zależny od uwarunkowań generowanych w otoczeniu. Otoczenie jest rezerwuarem szans rozwojowych czekających na wykorzystanie. Podmioty gospodarcze, chcąc zapewnić sobie możliwość trwania i sprawnego funkcjonowania, osiągnięcia założonych celów, np. skutecznego kształtowania swej konkurencyjności, muszą się w nim właściwie osadzić (*zlokalizować*), a następnie nawiązywać z elementami otoczenia różnego typu kontakty i relacje. W tym celu niezbędne są im:

- identyfikacja panujących w otoczeniu warunków;
- podejmowanie działań dostosowujących je do zmian zachodzących w otoczeniu;
- utrzymywanie z otoczeniem poprawnych stosunków, korzystnych dla obu stron relacji, oznaczających z jednej strony możliwość czerpania niezbędnych do funkcjonowania zasobów, z drugiej zaś możliwość lokowania w otoczeniu produktów swej pracy, tj. dóbr i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Podmioty gospodarcze podlegają bowiem „dynamicznym, wielopłaszczyznowym, o zmiennej sile i kierunku, a przy tym złożonym wpływom szerokiego spektrum czynników właściwych zarówno otoczeniu konkurencyjnemu, jak

i ogólnemu<sup>141</sup>. Czynniki, zjawiska, procesy i podmioty, „związane i oddziałujące w sposób bezpośredni”<sup>142</sup>, przy tym „silnie i indywidualnie wpływające na funkcjonowanie podmiotu, ale jednocześnie będące również podatne na jego wpływ”<sup>143</sup>, to elementy otoczenia bliższego. Otoczenie dalsze skupia zaś w sobie zespół pośrednio i bezpośrednio oddziałujących warunków, na które przedsiębiorstwa mogą jedynie reagować, podejmując reaktywne i proaktywne działania dostosowawcze. Niezależnie od swej wielkości pojedyncze podmioty gospodarcze nie mają bowiem możliwości jego modyfikowania, kształtowania, zmieniania. W przeciwieństwie do interakcji z otoczeniem bliższym, gdzie można mówić o indywidualnym oddziaływaniu, relacje z makrootoczeniem mają charakter porównywalny dla większej liczby podmiotów, a to dlatego, że dotyczą one podmiotów w określonym kraju i regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, społecznym, a nawet w określonej strefie klimatycznej<sup>144</sup>.

Uwzględniając strukturę otoczenia, charakterystykę jego elementów składowych oraz zachodzące między nimi interakcje, wywnioskować można, że **otoczenie** kreując szanse, ale również bariery i zagrożenia, determinuje warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, możliwości ich rozwoju<sup>145</sup>, a tym samym **warunkuje procesy kształtowania ich konkurencyjności**. Z tego też powodu niezmiernie ważnym jest przewidywanie charakteru jego oddziaływania na przedsiębiorstwo. Konkurowanie, bez uwzględnienia czynników związanych z otoczeniem jest nieskuteczne, wręcz pozbawione treści i sensu. Proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw należy zatem traktować jako swoisty „agregat”<sup>146</sup> złożony ze ściśle powiązanych ze sobą specyficznych elementów wewnętrznych przedsiębiorstwa, podlegających oddziaływaniu otoczenia ogólnego i wchodzących w interaktywne relacje z otoczeniem konkurencyjnym.

Elementem wyjściowym, swojego rodzaju filarem stanowiącym podstawę i bazę procesu kształtowania konkurencyjności, jest przekładający się na możliwość konkurowania o klienta **potencjał konkurencyjności**<sup>147</sup>. W literaturze przedmiotu funkcjonują różnorodne koncepcje jego opisu. Na potrzeby niniejszego

---

<sup>141</sup> Dokładne omówienie zagadnienia wpływu poszczególnych czynników otoczenia na funkcjonowanie organizacji wykracza poza zakres zainteresowania niniejszego opracowania. Niemniej warto wskazać, że ideowy schemat prezentujący budowę otoczenia organizacji wraz z syntetyczną charakterystyką jego elementów składowych i zachodzących w ich obrębie interakcji i czynników je kształtujących [zobacz: **Matejun M., Nowicki M., 2013, Organizacja w otoczeniu...**, dz. cyt.].

<sup>142</sup> **Urbanowska-Sojkin E., (red.), 2008, Praktyka zarządzania strategicznego: Studia polskich przypadków**, PWE, Warszawa

<sup>143</sup> **Berliński L., 2004, Otoczenie przedsiębiorstwa**, [w:] *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu – tom II*, L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz (red.), Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz

<sup>144</sup> **Gierszewska G., 2002, Zarządzanie strategiczne**, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa

<sup>145</sup> **Koźmiński A.K., Piotrowski W., (red.), 2020, Zarządzanie – teoria i praktyka**, PWN, Warszawa.

<sup>146</sup> **Walczak W., 2010, Analiza czynników...**, dz. cyt.

<sup>147</sup> **Kusa R., 2005, Metody identyfikacji...**, dz. cyt.

opracowania przyjmuje się, że **pod pojęciem potencjału konkurencyjności rozumie się:**

- tak jak postuluje to Godziszewski<sup>148</sup>, jako system majątkowych i pozamajątkowych zasobów, zapewniających możliwość zastosowania w praktyce gospodarczej efektywnych instrumentów konkurowania na rynku;
- tak jak sugeruje Chlebek<sup>149</sup>, jako podstawowy, wewnątrzorganizacyjny potencjał źródeł przewagi konkurencyjnej, na który przypada zespół różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających tworzenie wartości oczekiwanych przez interesariuszy;
- zgodnie ze stanowiskiem Adamik<sup>150</sup>, jako ogół procesów i zasobów materialnych oraz niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do efektywnego funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji oraz umiejętności właściwego ich wykorzystania;
- tak jak wskazuje Obłój<sup>151</sup>, jako ogół procesów, zasobów i umiejętności firmy zakodowanych w jej historii, architekturze i procesach działania, czyli materialne i niematerialne aktywa firmy – zasoby tj.:<sup>152</sup> kultura organizacji, stosowany w praktyce wariant strategii konkurencji, dobre kontakty z otoczeniem, struktura organizacyjna, ogólna koncepcja strategiczna przedsiębiorstwa i pozostałe czynniki mikroekonomiczne, tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa.

Potencjał konkurencyjności należy postrzegać jako swoisty rodzaj posiadanego bądź dostępnego przedsiębiorstwu zaplecza<sup>153</sup>, które udało mu się zgromadzić i zorganizować w toku działalności gospodarczej oraz wykorzystać do budowy unikalnej przewagi konkurencyjnej. W skład wskazanego zaplecza wchodzić może bardzo wiele elementów, których identyfikacja może przebiegać z zastosowaniem wielu koncepcji. Jedną z podstawowych jest tzw. ogólna koncepcja, która pozwala wyróżnić **zasoby materialne**<sup>154</sup> oraz **niematerialne**<sup>155</sup>. Pierwsza ze wspomnianych grupa zasobów obejmuje trzy specyficzne klasy: **aktywa trwałe**,

---

<sup>148</sup> Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

<sup>149</sup> Chlebek J., 2010, *Innowacyjność a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, Nr 20/4/10, Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Przeciwożarowej im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów.

<sup>150</sup> Adamik A., 2006, *Wielopłaszczyznowość konkurowania jako szansa dla rozwoju MŚP na rynkach Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim*, J. Otto, A. Maciaszczyk (red.), Tom I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

<sup>151</sup> Obłój K., 2007 (i wcześniej 2001, 1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

<sup>152</sup> Kamińska T., Dzwonnik G., 2007, *Skuteczność wybranych składników potencjału konkurencyjności w budowie przewagi nad rywalami*, [w:] *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

<sup>153</sup> Adamik A., 2003a, *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, J. Różański (red.), Tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

<sup>154</sup> Adamik A., 2003a, *Zasoby i umiejętności...*, dz. cyt.

<sup>155</sup> Gluszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Wrocławiu, Wrocław.

**finanse, zapasy.** Zasoby materialne stanowią doskonałą podstawę do przeprowadzania analiz i bezpośrednich porównań rywali rynkowych, gdyż posiadają fizyczną postać, są łatwe do policzenia, oraz w każdym momencie znana jest ich wartość – zwykle wyrażona w pieniądzu. Druga grupa agregująca zasoby niematerialne obejmujące cztery charakterystyczne klasy zasobów: **relacje tożsamość i reputacja, kultura organizacyjna i postawy, kompetencje** oraz **systemy funkcjonalne.** Zasoby niematerialne to unikalne, nieposiadające postaci fizycznej składniki majątku, które zintegrowane z aktywami rzeczowymi mogą być przedmiotem zarządzania strategicznego, są trudne do policzenia, a ich wartość jest trudna do oszacowania. Zasoby te w znacznie większym stopniu oddziałują na siłę budowanego potencjału konkurencyjności, niż zasoby materialne. Są one trudne do identyfikacji, a także do naśladowania poprzez konkurentów rynkowych. Ponadto zasoby niematerialne<sup>156</sup>:

- nie ulegają fizycznemu zużyciu i/lub deprecjacji wraz z biegiem czasu, wręcz przeciwnie ulegają wzbogaceniu i zwiększeniu swej wartości;
- można równocześnie wykorzystywać w różnych miejscach;
- mają charakter unikatowy, a to oznacza, że trzeba je wypracować osobiście a nie pozyskać drogą zakupu, zaś proces ten często wymaga długiego okresu czasu.

Tabela 15. Ogólna koncepcja klasyfikacji zasobów

ZASOBY MATERIALNE

**AKTYWA TRWAŁE**<sup>157</sup> skupiają w sobie: majątek, środki gospodarcze oraz zasoby jednostki wykorzystywane w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych w dłuższym okresie czasu. Zwykle są to składniki trwale związane z jednostką. W ujęciu ogólnej systematyzacji zasobów, w skład aktywów trwałych zalicza się między innymi: prawa własności gruntów, budynki i budowle, urządzenia techniczne, maszyny, środki transportu, rzeczową stronę funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów (*komputery, serwery, urządzenia biurowe, zdolności produkcyjne*), lokalizację oraz sieć dystrybucyjną.

**FINANSE**<sup>158</sup> umożliwiają pełnienie funkcji ekonomicznych. Składnikami zasobów finansowych mogą być: środki pieniężne, posiadane udziały i akcje oraz papiery wartościowe, wyemitowane obligacje, przyznane kredyty oraz pożyczki.

**ZAPASY**<sup>159</sup> to określona miarami ilościowymi lub wartościowymi, rzeczowa ilość środków obrotowych. Służą one zapewnieniu ciągłości procesów produkcji i dystrybucji. Pula ta znajduje się w ściśle określonej lokalizacji, i na chwilę obecną, nie podlega wykorzystywaniu. Są to w głównej mierze: surowce, materiały, półprodukty, produkcja w toku oraz pozostałe komponenty potrzebne przy montażu końcowym, czyli zgromadzone i składowane do celów działalności gospodarczej dobra materialne wchodzące w skład rzeczowych składników majątku obrotowego, które obecnie niezagospodarowane są przetrzymywane celem użycia w przyszłości.

<sup>156</sup> Suszyński C. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo – wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa; Adamik A., 2003a, *Zasoby i umiejętności...*, dz. cyt.

<sup>157</sup> Romanowska M., 2017, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

<sup>158</sup> Krupa T., 2006, *Elementy organizacji – zasoby i zadania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

<sup>159</sup> Maćkowiak E., 2011, *Rzeczowe aktywa obrotowe w ujęciu krajowych i międzynarodowych regulacji rachunkowości*, [w:] „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 41: Rachunkowość w teorii i praktyce.

**KULTURA ORGANIZACYJNA**<sup>160</sup> to zjawisko wszechobecne, złożone i wielopłaszczyznowe, które najlepiej postrzegać jako odrębny i unikalny rodzaj osobowości firmy, wywierający wpływ na jej strategię, styl działania, specyfikę funkcjonowania, strukturę oraz tożsamość. Kultura organizacyjna znajduje swój wyraz w filozofii działania, we wzorcach zachowań, w strukturze i hierarchii władzy, w wyposażeniu i estetyce wnętrza, a także w sferze symboliki i systemie e akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości. Na jej podstawie można określić pożądanie i niepożądane postawy, czyli zachowania i sposoby postępowania pracowników firmy.

**POSTAWY**<sup>161</sup> stanowią natomiast efekt przejętego przez daną jednostkę światopoglądu o podłożu subiektywnych doświadczeń intelektualnych i emocjonalnych, przyjętej kultury organizacyjnej oraz standardów, norm etycznych i norm zachowań obowiązujących w przedsiębiorstwie. Uwidaczniają się one poprzez kulturę (*osobistą, pracy, jakości*), prezentowane nastawienie (*do pracy, współpracowników, przełożonych, klientów*), oraz skłonności i chęci (*do wzmoczonego wysiłku, ryzyka, współpracy, podejmowania odpowiedzialności*), a także głoszone i wyznawane wartości, normy oraz reprezentowane zachowania.

W praktyce gospodarczej **ARCHITEKTURA ORGANIZACJI**<sup>162</sup>, której źródłem są dobrowolne i wymagające współdziałania kontakty związane z rozwojem przedsiębiorstwa, zwykle stanowi unikatowy, oryginalny atrybut przedsiębiorstwa, niemożliwy do odtworzenia przez konkurentów. Jest to swoisty twór z jednej strony stanowiący efekt kontaktów i interakcji, zachodzących wewnątrz organizacji, z drugiej zaś efekt stosunków i interakcji zachodzących dwukierunkowo, między przedsiębiorstwem i podmiotami znajdującymi się w jego otoczeniu. Kontakty te mogą zachodzić na różnych płaszczyznach i poziomach – między poszczególnymi pracownikami, zespołami, czy jednostkami organizacyjnymi zarówno na płaszczyźnie służbowej, jak i prywatnej.

**Na architekturę organizacji składają się:**

- **relacje**, które mogą znaleźć odzwierciedlenie w: formalizacji działań, centralizacji i/lub decentralizacji uprawnień, kształtowaniu postaw, zachowań i standardów, a także posiadanej formalnej i nieformalnej reputacji (certyfikaty, wyróżnienia, nagrody, tytuły, opinia, marka, wizerunek);
- **tożsamość** (*image*) przedsiębiorstwa, czyli wewnętrzny twór organizacji przyjmujący postać wszelkich komunikatów werbalnych, wizualnych i behawioralnych, mający na celu kształtowanie i wyróżnienie własnego wizerunku wśród grup oddziaływania;
- **reputacja** przedsiębiorstwa, którą można utożsamiać ze stopniem atrakcyjności dla wszystkich możliwych grup interesariuszy pamiętając, że kreuje się ona na bazie ich osobistych poglądów i osądów o solidności, wiarygodności, czy odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

**SYSTEMU FUNKCJONALNE**<sup>163</sup> to spójne, powiązane, wzajemnie uzupełniające się układy czynności, operacji, procesów, zadań, postaw, zachowań, sposobów postępowania, oraz działań o charakterze intelektualnym. Stworzone zostały z myślą realizacji i osiągnięcia określonych celów, wspierających funkcjonowanie organizacji. Współczesne spektrum różnych systemów funkcjonalnych, a także ich poszczególnych odmian oraz form, jest bardzo rozbudowane. Najczęściej spotkać można się z systemami związanymi z poszczególnymi, realizowanymi w obrębie organizacji funkcjami – finanse, logistyka, produkcja, dystrybucja, rekrutacja, motywowanie, komunikacja, szkolenia, zapewnienie jakości, czyli systemami klas: ERP – Enterprise Resource Planning (*planowanie zasobów przedsiębiorstwa*), MRP – Material Requirements Planning (*planowanie zapotrzebowania materiałowego*), CRM – Customer Relationship Management (*zarządzanie relacjami z klientami*), APS – Advanced Planning System (*system pozwalający wykonywać złożone operacje planistyczne i symulacyjne wraz z ich optymalizacją*), TQM – Total Quality Management (*zarządzanie przez jakość*) i systemy klasy SAP.

<sup>160</sup> Michalski E., 2004, *Marketing – podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa; Gluszek E., 2004, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

<sup>161</sup> Stankiewicz M.J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła*, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

<sup>162</sup> Stankiewicz M.J., 2009, *Konkurencyjność...*, dz. cyt.; Suszyński C. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo...*, dz. cyt.; Romanowska M., 2017, *Planowanie...*, dz. cyt.; Gluszek E., 2004, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

<sup>163</sup> Kanicki T., 2014, *Problematyka zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP w świetle przeglądu literatury*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2014, nr 71; Zajac A., Tadeusiewicz R., Grabowski M., Soja P., Trąbka J., 2012, *Systemy informacyjne zarządzania*,

**KOMPETENCJE**<sup>164</sup> stanowią wyraz zdolności organizacji do zarządzania skomplikowaną wiązką aktywów materialnych i niematerialnych, procesów i umiejętności, które znajdują zastosowanie w wielu finalnych produktach lub usługach – obecnych lub przyszłych. Na kompetencje składają się zatem wiedza, umiejętności oraz odpowiedzialność, ale pojmowane nie jako pojedyncze umiejętności czy doświadczenia, ale kombinację uzupełniającej się wiedzy grup i zespołów pracowniczych. Są kształtowane przez efekt synergii posiadanych przez firmę zasobów materialnych, niematerialnych, a przede wszystkim zasobów ludzkich. T. Rostowski wyodrębnia osiem kategorii kompetencji:

- kompetencje związane z uzdolnieniami, odnoszące się do potencjału pracownika, możliwości rozwoju oraz wykorzystania uzdolnień, by zdobyć nowe kompetencje;
- kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami, dotyczące czynników niezbędnych dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy;
- kompetencje związane z wiedzą, będące utożsamiane z przygotowaniem do konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska, bądź organizacji;
- kompetencje fizyczne, dotyczące umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy, np. sprawność fizyczna;
- kompetencje związane ze stylem działania, opisując w jaki sposób określane są cele bądź jaka jest umiejętność planowania i zdolności organizacyjne;
- kompetencje związane z osobowością, złożone z umiejętności warunkujących efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych;
- kompetencje związane z zasadami i wartościami, odnoszące się do zasad, wartości i wierzeń, pozwalają one na określenie motywów działań;
- kompetencje związane z zainteresowaniami, które oznaczają preferencje zadań i rodzaju pracy oraz jego środowiska.

Lista obejmująca przykłady możliwości postrzegania przejawów kompetencji, czyli swoistego spoiwa umożliwiającego efektywne wykorzystanie wszelkich posiadanych przez firmę zasobów jest obszerna, wskazując na takie jak: znajomość spraw związanych z przedmiotem działania, znajomość i umiejętność wykorzystywania metod i technik konceptualizacji i realizacji działań, umiejętność sprawnej organizacji i skutecznego zarządzania, umiejętność zdobywania wiedzy i podejmowania właściwych decyzji, zdolność myślenia strategicznego, know-how i wiedza inżynierska, skłonność do działań innowacyjnych, cenione zdolności typowo osobowościowe – kreatywność, intuicja, stanowczość.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w przypisach dolnych oraz **Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., 2014, Organizacja z perspektywy zasobów, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa; Adamik A., Nowicki M., 2012b, Budowa konkurencyjności..., dz. cyt.; De Witt B., Meyer R., 2007, Synteza strategii, PWE, Warszawa; Rokita J., 2005, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa; Moszkiewicz M. (red.), 2005, Zarządzanie strategiczne, Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa.***

Inną, ciekawą i użyteczną z punktu widzenia omawiania wpływu zasobów na potencjał konkurencyjności koncepcją jest ta pozwalająca na klasyfikację zasobów ze względu na ich funkcjonalność, czyli koncepcja podziału według **ujęcia funkcjonalno-zasobowego**. Pozwala ona identyfikować i przypisywać dane zasoby do jednej z 11 kategorii.

---

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków; **Zalewski W., 2011, Analiza systemów...**, dz. cyt.; <https://www.sap.com/poland/index.html>; <http://www.erp-view.pl>

<sup>164</sup> **Wieczorek-Szymańska A., 2012, Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych, [w:] Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25 - "Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku", B. Kryk (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.**

**Stankiewicz M.J., 2009, Konkurencyjność...**, dz. cyt.; **Głuszek E., 2004, Zarządzanie...**, dz. cyt.; **Niemczyk J., 2003, Strategiczne zarządzanie kompetencjami, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, J. Jeżak (red.), Tom 2, oficyna wydawnicza TERCJA, Łódź; Rostowski T., 2002, Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, A. Sajkiewicz (red.), Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa; **Adamik A., 2003a, Zasoby i umiejętności...**, dz. cyt.**



Tabela 16. Zasoby wg ujęcia funkcjonalno-zasobowego<sup>165</sup>

ZASOBY OBSZARU	PRZYKŁADY ZASOBÓW MOŻLIWE DO ZASZEREGOWANIA W DANEJ KATEGORII
<b>DZIAŁALNOŚCI BADAWCZO ROZWOJOWEJ</b>	Posiadanie wykwalifikowanych komórek badawczo-rozwojowych i ich wyposażenie techniczne, umiejętność kreowania nowych technologii i produktów, umiejętność przewidywania zmian techniki technologii, współpraca z instytucjami naukowymi, stopień informatyzacji, wiedza kadr.
<b>PRODUKCJI</b>	Postępowość technologii, jakość i elastyczność parku maszynowego, stopień, wykwalifikowana kadra inżynierska, poziom informatyzacji, automatyzacji i robotyzacji procesów wytwórczych, możliwość rozwoju mocy produkcyjnych, kultura techniczna pracowników.
<b>ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ</b>	Posiadane systemy zapewnienia jakości ( <i>ISO / HACCP / GMP / QS 9000</i> ), poziom znajomości i stosowania filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) i metod pochodnych ( <i>Six Sigma, Kaizen, itp.</i> ) – świadomość pro jakościowa, certyfikaty jakości towarów, systemy motywacji do wysokiej jakości wytwarzania, poziom zaangażowania kierownictwa w realizację programów zapewniania wysokiej jakości, umiejętność i wiedza kadr odpowiedzialnych za usprawnianie i kontrolę jakości, stopień informatyzacji systemów zarządzania jakością.
<b>LOGISTYKI ZAOPATRZENIOWEJ</b>	Metody powiązań z dostawcami, dostępność do zasobów i ich źródeł, dogodność lokalizacji, umiejętność przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia, obeznanie z aktualną sytuacją na rynku zaopatrzenia, wiedza i umiejętności kadr logistycznych, sposoby powiązań z dostawcami / relacje, skala optymalizacji dostaw, stopień informatyzacji działań logistycznych.
<b>MARKETINGU</b>	Wykorzystywanie i budżet działań marketingowych, istnienie i sprawność przedstawicieli handlowych, wykwalifikowany personel z zakresu marketingu, perspektywy stosowania elastycznej polityki cenowej, umiejętność przewidywania potrzeb i zachowań konsumentów, znajomość bieżącej sytuacji na konkretnym rynku, zasięg sieci obsługi posprzedażnej ( <i>serwisowej, gwarancyjnej</i> ), zasięg dostępnej sieci dystrybucji, wyodrębniony budżet na działania promocyjne, wiedza, doświadczenie i zdolności kadr zarządzających działalnością marketingową, dystrybucyjną, sprzedażową, promocyjną, produktową, stopień informatyzacji systemów działalności marketingowej.
<b>FINANSÓW</b>	Struktura majątku trwałego, wiedza i umiejętności kadry finansowo-księgowej, korzystanie z systemów rachunkowości zarządczej, dostępność wewnętrznych źródeł finansowania, wysokość jednostkowych kosztów całkowitych, stałych, umiejętność planowania przychodów i kosztów, stopień informatyzacji systemów wykorzystywanych do realizacji operacji finansowo-księgowych.
<b>ZATRUDNIENIA</b>	Jakość i wykształcenie zatrudnionej kadry, lojalność pracowników, umiejętność posługiwania się językami obcymi przez personel, kreatywność personelu i otwartość na zmiany, wykorzystywane systemy motywacji pracowników oraz systemy rekrutacji, prowadzenie szkoleń, wydajność pracy, poziom orientacji na wyniki, skłonność do rywalizacji, istnienie „ducha współpracy”, wiara pracowników w sukces.
<b>ZASOBÓW NIEWIDZIALNYCH</b>	Wizerunek przedsiębiorstwa, posiadane patenty, kulturę organizacyjną, posiadanie lojalnych klientów, skłonność do aktywnej rywalizacji, skłonność organizacji do uczenia się, dogodność lokalizacji, umiejętność tworzenia nieformalnych relacji z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu oraz sprzyjającego lobby.

<sup>165</sup> W literaturze spotkać się można, ze spójnymi z powyższą syntezą ujęciami m.in. autorstwa: J.B. Say'a, R. W. Griffina, J. B. Barney'a, B. De Witta i R. Meyera, zaś z polskich autorów: R. Rutki, M. Bratnickiego, A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, M. Moszkiwicza. Szerzej: **Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., 2014, Organizacja...**, dz. cyt.

## INFORMACJI

Znajomość potrzeb odbiorców, znajomość bieżącej sytuacji na rynku, znajomość konkurentów, niezawodność systemów informacyjnych pozwalających na pozyskiwanie i wieloaspektową analizę danych, poziom informatyzacji w przedsiębiorstwie, podstawowe i specjalistyczne kompetencje informatyczne pracowników każdego ze szczebli.

## ORGANIZACJI ZARZĄDZANIA

Forma organizacyjno-prawna firmy, wielkość przedsiębiorstwa, klarowność i adekwatność struktury organizacyjnej, wiedza i doświadczenie menedżerskie kadry kierowniczej, styl zarządzania, stosowaną strategię rozwoju, umiejętność koncentrowania działań na strategii firmy, efektywność zarządzania operacyjnego, odwaga / skłonności do podejmowania ryzyka, posługiwanie się językami obcymi przez kadrę zarządzającą, stosowanie innowacyjnych metod podejmowania decyzji oraz informatycznych zintegrowanych systemów wspomagania zarządzania, zdolności w zakresie zarządzania wiedzą i kluczowymi kompetencjami, klimat organizacyjny – stosunki międzyludzkie w pracy i relacje pracownicze.

## DYSTRYBUCJI

Sposób powiązań z odbiorcami, stosowanie wielorakich form dystrybucji, sprawowanie kontroli nad kanałami dystrybucji, umiejętność ochrony swoich kanałów oraz przedostawania się do kanałów dystrybucyjnych konkurencji, umiejętność wyprzedzenia konkurencji, dogodność miejsca i czasu realizacji procesów dystrybucyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Stankiewicz M.J., 2005**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Godziszewski B., 1999**, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J Stankiewicz (red.), Dom Organizatora TNOiK Toruń.

Znajomość systematyki zasobów i umiejętność ich identyfikacji w przedsiębiorstwie, choć niezwykle ważne, nie są jednak wystarczające, aby skutecznie doprowadzić do wysokiej pozycji konkurencyjnej danej organizacji. Działaniem równie istotnym jest dobór takiej struktury ich cech i właściwości, by w sposób trwały i unikatowy generowały wysoki i silny potencjał konkurencyjny. Ważne jest zidentyfikowanie i wykorzystywanie zasobów i umiejętności stanowiących szczególnie cenny, wartościowy budulec trwałego potencjału konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa, a mianowicie **zasobów strategicznych**, które<sup>166</sup>:

- umożliwiają wykorzystywanie szans lub przeciwstawianie się zagrożeniom, budują wartości ważne dla interesariuszy przedsiębiorstwa, a więc mają wartość strategiczną;

<sup>166</sup> **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Sajdak M., 2010**, *Podejście zasobowe jako podstawa, wyborów strategicznych*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 134; **Loboda M., Sitko-Lutek A., 2007**, *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji* [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; **Collins D., Montgomery C., 2008**, *Competitive strategy. Competing on Resources*, *Harvard Business Review*, July 2008 Issue; **Krupski R., 2007**, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1187, *Zarządzanie 5/Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*; **Gierszewska G., 2005**, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji* [w:] *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, E. Masłyk-Musiał (red.), Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa; **Brilman J., 2002**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa; **Hamel G., Prahalad C.K., 1999**, *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, *Business Press*, Warszawa; **Petts N., 1997**, *Building growth on core competences – a practical approach*, „Long Range Planning” 1997, nr 30 (4); **Kay J., 1996**, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa; **Collins D., Montgomery C., 1995**, *Competing on resources – strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, Harvard.

- są trudno dostępne dla rywali, deficytowe, czyli charakteryzują się rzadkością;
- są specyficzne dla przedsiębiorstwa, zakorzenione, trudne do przetransferowania gdzie indziej;
- są niewidoczne (trudne do zidentyfikowania) oraz trudne lub niemożliwe do powielania, imitacji i/lub substytuowania przez konkurentów, w efekcie oddziaływania takich czynników jak:
  - uwarunkowania historyczne określające moment pozyskania konkretnych zasobów, które obecnie dla innych mogą nie być już osiągalne;
  - niejasności związków przyczynowo-skutkowych, co powoduje, że konkurenci nie są w stanie zidentyfikować zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę;
  - społecznej kompleksowości oznaczającej, że zasobów tych nie można kupić, a należy je budować;
- są komplementarne wobec innych posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, a więc umożliwiają ich rozwój oraz bardziej efektywne wykorzystanie;
- są trwałe, przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju w długim okresie, ich wartość wzrasta, lub przynajmniej nie maleje z upływem czasu;
- pozwalają na projektowanie nowych idei i nowych źródeł wartości, gdyż odpowiadają przyszłym strategicznym elementom sektora, a także umożliwiają wejścia na wiele różnorodnych rynków.

W procesach kształtowania potencjału konkurencyjności różnorodne zasoby, w zależności od wiązki swych specyficznych cech, prowadzą do różnorodnych rezultatów. Opisuje to **model VRIS/VRIO**, który wskazuje, że jeśli w celu budowy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwo zastosuje zasoby<sup>167</sup>:

- niebędące wartościami, to działanie takie doprowadzi do braku możliwości wyboru i implementacji optymalnej i właściwej strategii biznesowej, a także na skutek wzrostu kosztów i/lub spadku przychodów prowadzić będzie do osiągnięcia wyników ekonomicznych poniżej normalnych, a więc w konsekwencji do niekonkurencyjności przedsiębiorstwa;

---

<sup>167</sup> **Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., 2014, Organizacja...**, dz. cyt.; **Jurevicius O., 2013, VRIO Framework, Strategic Management Insight**; **Rothaermel F. T., 2012, Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw-Hill/Irwin; **Michalak S., 2010, Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku kawy w Poznaniu, Poznań**; **Barney J.B. , Hesterly W.S., 2010, VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage**, Pearson, New Jersey; **Jasińska A., 2007, Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej**, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2007, nr 1187: Zarządzanie 5 / Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy; **Barney J. B. , Hesterly W. S., 2005, Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey; **Rokita J., 2005, Zarządzanie strategiczne...**, dz. cyt.

- wartościowe, ale nieunikalne, to działanie takie doprowadzi do uzyskania częściowej konkurencyjności, która stanowić będzie umiarkowaną siłę, niezwykle kruchą i wrażliwą na działania rywali rynkowych podstawę do osiągnięcia przeciętnych wyników ekonomicznych, którą to w stosunkowo łatwy sposób można skopiować i/lub zniwelować jej korzystny wpływ;
- wartościowe, unikalne, ale podatne na imitację / substytucję, to działanie takie doprowadzi do uzyskania okresowej przewagi konkurencyjnej i możliwości notowania ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych, tak długo jak długo rywale rynkowi nie będą w stanie imitować zastosowanych w tym celu przez przedsiębiorstwo unikalnych zasobów;
- wartościowe, unikalne, trudne do imitacji i/lub substytucji, to przedsiębiorstwo stworzy szansę na uzyskanie długookresowej i względnie trwałej przewagi konkurencyjnej umożliwiającej notowanie ponadprzeciętnych zysków.

Tabela 17. Podział zasobów ze względu na ich cechy specyficzne w ujęciu strategiczności zasobów wg modelu VRIS/VRIO

	KATEGORIA ZASOBU	OPIS	ODDZIAŁYWANIE
1. RZADKOŚĆ	zasoby łatwo dostępne (pospolite, o niskiej rzadkości)	Dla potrzeb procesu budowy potencjału konkurencyjnego jedną z najistotniejszych kwestii jest poziom dostępności do danego typu zasobu, tym bardziej że zasoby w przeciwieństwie do potrzeb ludzkich są ograniczone <sup>168</sup> . W rozumieniu ogólnym, rzadkość definiuje się, jako stosunek stopnia popytu na dany zasób do stopnia jego podaży. Im stopień ten przyjmuje wartość wyższą, tym trudniej dany zasób jest pozyskać. Zaś w rozumieniu szczególnym, rzadkość to stosunek potrzeby posiadania danego zasobu przez przedsiębiorstwo, do jego (przedsiębiorstwa) możliwości posiadania tego zasobu. Taki stan rzeczy sprawia, że jednoznaczne zaklasyfikowanie jakiegoś zasobu może być problematyczne <sup>169</sup> .	są źródłem równych szans konkurentów, osłabiają unikatowość i trwałość potencjału
	zasoby rzadkie (unikatowe, trudno dostępne).		wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału, są źródłem przewagi konkurencyjnej
2. MOŻLIWOŚCI I SPOSOBY WEJŚCIA W POSIADANIE	zasoby kupowalne	W posiadanie tych zasobów przedsiębiorstwo może wejść w bardzo łatwy sposób, oczywiście jeśli dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi. Wystarczy, że podejmie decyzję o ich zakupie i znajdzie odpowiedniego dostawcę. Najlepszym przykładem zasobów, które można kupić na rynku są surowce naturalne, półprodukty i maszyny produkcyjne.	są źródłem równych szans konkurentów, osłabiają unikatowość i trwałość potencjału

<sup>168</sup> Cyrson E., 1997, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN Warszawa-Poznań.

<sup>169</sup> Przykładowo środki finansowe pochodzące z zewnętrznych źródeł finansowania, w rozumieniu ogólnym, są zasobem pospolitym, gdyż istnieje rozbudowana gama możliwości pozyskania kapitału: kredyt, bezwrotna pożyczka, leasing, venture capital, dotacje, fundusze strukturalne, refundacje, emisja akcji i obligacji, sprzedaż części majątku. Jednak w rozumieniu szczególnym omawiany zasób może przekształcić się w zasób rzadki. Zazwyczaj, aby móc skorzystać z jednego z powyższych zewnętrznych źródeł kapitału, należy pomyślnie przejść procedurę sprawdzającą. Często jest ona naszpikowana różnego rodzaju wymaganiami formalnymi, które w praktyce eliminują możliwość uzyskania środków finansowych wielu ubiegającym się o nie podmiotom gospodarczym.

**zasoby  
niekupowalne**

Jak sama nazwa wskazuje, zasoby „niekupowalne” nie dają już komfortu związanego z możliwością zakupu, o ile posiada się wystarczające środki finansowe. W celu ich posiadania konieczne staje się wypracowanie ich we własnym zakresie, co jest zadaniem żmudnym, pracochłonnym i czasochłonnym. Przykładowymi zasobami o charakterze niekupowalnym są: kompetencje i postawy pracowników, relacje z klientami i/lub dostawcami. Warto podkreślić, że zasoby pozornie niemożliwe do nabycia, w ostateczności mogą okazać się możliwymi do kupienia. Najczęściej dzieje się tak w przypadku wykupienia (*lub fuzji*) jednego podmiotu gospodarczego poprzez drugi i przykładowo pozyskanie w ten sposób wzorów przemysłowych i patentów technologicznych, czy dostępu do specyficznych kanałów dystrybucji wykupowanego podmiotu. Istnieje jednak ryzyko, że mimo wykupienia innego przedsiębiorstwa (*przy założeniu, że istnieje taka możliwość*) nie uda się zakupić jego unikatowych i „niekupowalnych” zasobów. Może zdarzyć się również tak, że mimo ich pozyskania, nie staną się one podstawą do budowy potencjału konkurencyjności nabywcy

wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału, są źródłem przewagi konkurencyjnej

**łatwe  
w substytucji**

Skoro danego zasobu nie można nabyć, gdyż posiada on status zasobu rzadkiego, a ponadto przedsiębiorstwo nie jest w stanie wypracować go we własnym zakresie, to być może da się go czymś zastąpić? Kryterium możliwości substytucji danego zasobu pozwala na wyróżnienie zasobów łatwych, trudnych oraz niepodlegających substytucji. Efekty uzyskane w wyniku zastosowania zasobów łatwych do substytucji, równie dobrze można osiągnąć, stosując inne zasoby o podobnych właściwościach, specyfice, czy przeznaczeniu. W przypadku zasobów trudnych do substytucji może okazać się to dużo bardziej problematyczne, kosztowne, bądź czasochłonne, zaś w przypadku zasobów niepodlegających substytucji jest to oczywiście niemożliwe. Podatność danego rodzaju zasobu na substytucyjność w bardzo silnym stopniu wywiera piętno na trwałości przewagi konkurencyjnej. Jest ona najwyższa, gdy w głównej mierze wynika z zasobów niemożliwych do zastąpienia, zaś stosunkowo niska dla zasobów łatwych w substytucji. Podkreślić jednak należy, że współcześnie na skutek rozwoju wiedzy oraz ciągłego postępu techniki i technologii wiele z zasobów dawniej uznawanych za trudne w substytucji (*lub nawet jej niepodlegające*), dziś określane są mianem łatwych do zastąpienia.

są źródłem równych szans konkurentów, osłabiają unikatowość, trwałość potencjału

**trudne  
w substytucji**

wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału w umiarkowanym stopniu, mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej

**niepodlegające  
substytucji**

wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału, są silnym źródłem przewagi konkurencyjnej

elastyczne - elastyczne (TYP A)	Zasoby typu „A” są łatwe do pozyskania i/lub sprzedaży, a przedsiębiorstwo, które buduje na ich podstawie swój potencjał konkurencyjny, posiada wysoką elastyczność w działaniu, ale za cenę równie wysokiego zagrożenia naśladownictwa przez konkurentów. Typowym zasobem tego typu będzie kapitał ( <i>zasoby finansowe</i> ), każdy może go mieć i wykorzystywać w taki sposób, jaki uważa za słuszny.	są źródłem równych szans konkurentów, osłabiają unikatowość i trwałość potencjału
specyficzne - elastyczne (TYP B)	Zasoby typu „B” to przykładowo reputacja przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się je w sposób elastyczny, tak jak zasoby „A”, ale mają one jednak charakter zasobów specyficznych dla przedsiębiorstwa, gdyż przeważnie nie ma możliwości ich zakupu, lub możliwość ta jest znacznie ograniczona – organizacja sama musi je „wypracować” z biegiem czasu. Zbudowanie przewagi na tego typu zasobach jest przedsięwzięciem trudnym, ale jednocześnie najbardziej opłacalnym.	wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału, są silnym źródłem przewagi konkurencyjnej
elastyczne - specyficzne (TYP C)	Zasoby typu „C” to zasoby w posiadanie, których przedsiębiorstwo może łatwo wejść, i czyni to mając do wykonania specyficzne operacje, czynności, zadania, czy cele. Zwykle są to aktywa powszechnie dostępne na rynku, łatwe do kupienia i sprzedaży, a więc elastyczne dla przedsiębiorstwa, jednocześnie jednak reprezentując szerokie możliwości i potencjalne sposoby ich użycia ( <i>funkcjonalność</i> ), oraz wymagające wiedzy jak to zrobić ( <i>kompetencje użytkownika</i> ) sprawiają, że zasoby te z punktu widzenia przedsiębiorstwa będą specyficzne w wykorzystaniu.	są źródłem równych szans, wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału w umiarkowanym stopniu, mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej
specyficzne - specyficzne (TYP D)	Muszą zostać wypracowane własnymi siłami i są przeznaczone do specjalistycznego wykorzystania. Przykładowo mogą to być kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, formalne i nieformalne relacje z interesariuszami. Zasoby należące do tej kategorii wyraźnie i jednoznacznie odróżniają posiadający go podmiot od konkurencji. Posiadają jednak istotną wadę - obrót nimi (ich odsprzedaż) jest w praktyce biznesowej bardzo często znacznie utrudniony lub wręcz niemożliwy. W konsekwencji, gdy ich użyteczność spada i staje się niewystarczająca, przedsiębiorstwo napotyka na poważne trudności, związane z możliwością dostosowania ich i przestawienia się na inną działalność, bez znacznej zmiany ( <i>zazwyczaj osłabienia</i> ) dysponowanego potencjału konkurencyjnego.	wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału w umiarkowanym stopniu, mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, ale również i zagrożenie

<sup>170</sup> Koncepcja specyfiki i elastyczności zasobów pozwala na wyróżnienie czterech odrębnych grup zasobów, w zależności od stopnia ich powiązania z przedsiębiorstwem i możliwościami ich wykorzystania. Stopień wzajemnego powiązania zasobu i przedsiębiorstwa odwołuje się do kryterium sposobu wejścia w posiadanie danego zasobu oraz możliwości jego wykorzystania. Ze względu na wejście w posiadanie:

- zasobami specyficznymi dla przedsiębiorstwa, trwale i mocno z nim powiązanimi, będą te stworzone od podstaw, przy użyciu własnych nakładów, sił i wiedzy, mające charakter unikatowy, dostosowany do charakterystyki przedsiębiorstwa;
- zasobami elastycznymi będą te pozyskane z zewnątrz, w mniejszym stopniu powiązane z przedsiębiorstwem, możliwe do pozyskania drogą kupna (*gdy są potrzebne*) i możliwe do odsprzedaży, gdy z punktu widzenia przedsiębiorstwa nie będą już użyteczne, a więc są to zasoby pozwalające na elastyczne kształtowanie relacji produkt / rynek.

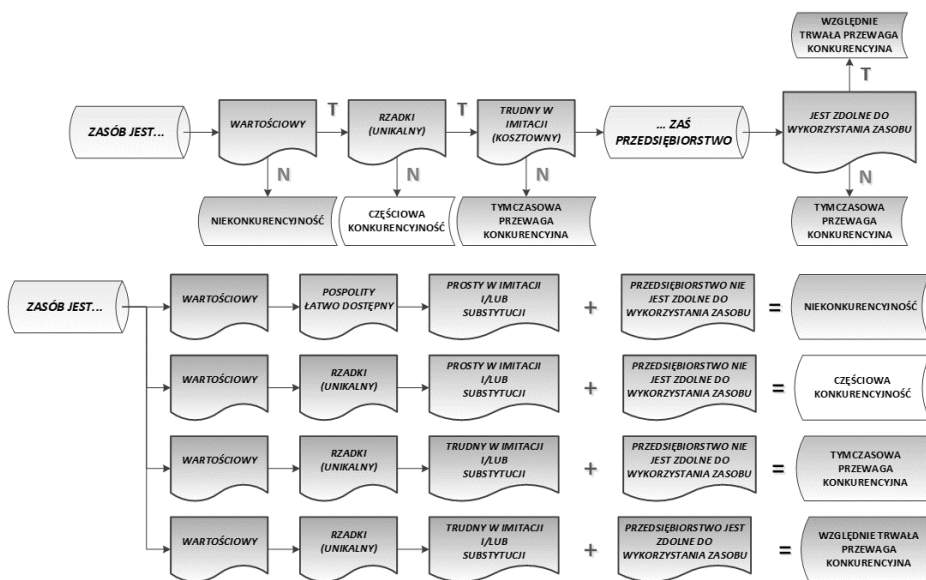
Ze względu na możliwości wykorzystania:

- zasobami specyficznymi dla przedsiębiorstwa, będą te o celowym zastosowaniu, zazwyczaj wąskim, wyspecjalizowanym;
- zasobami elastycznymi będą te o szerokim zastosowaniu, mogące pełnić różne funkcje i przynosić różne efekty w zależności od miejsca ich zastosowania.

zasoby zużywające się całkowicie	To te, które w trakcie jednego cyklu działania ulegają zużyciu, wyczerpaniu, bądź pogorszeniu swych parametrów w stopniu uniemożliwiającym korzystanie z nich w kolejnych cyklach. Zasoby te wymagają stałego, cyklicznego stałego wznawiania nakładów w celu ich odtworzenia. Przykłady to surowce, półprodukty, energia elektryczna.	są źródłem równych szans konkurentów, osłabiają unikatowość i trwałość potencjału
zasoby zużywające się stopniowo	To te, które w trakcie jednego cyklu działania ulegają częściowemu zużyciu, bądź stopniowemu pogorszeniu swych parametrów użytkowych. W miarę stopnia ich zaangażowania wymagają okresowego ponawiania nakładów odtworzeniowych. Przykładowo mogą to być maszyny, urządzenia, narzędzia.	są źródłem równych szans konkurentów, w umiarkowanym stopniu osłabiają unikatowość i trwałość potencjału
zasoby niepodlegające -ce zużyciu	To te wymagające jednorazowego przeznaczenia nakładów na ich utworzenie, funkcjonujące niezmiennie, niezależnie od stopnia ich zaangażowania – przeważnie są to zasoby niematerialne takie jak: systemy motywacji i/lub zapewnienia jakości.	wzmacniają unikatowość i trwałość potencjału w umiarkowanym stopniu, mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej
zasoby ulegające rozwojowi	To te przejawiające tendencje do wzrostu, umacniania i polepszania się, w skutek ich angażowania w działania. Wzorcem mogą być indywidualne kompetencje pracowników, ich umiejętności, prezentowane postawy i/lub relacje. Mogą to być jedynie zasoby niematerialne.	zwiększają unikatowość i trwałość potencjału, są silnym źródłem przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Czerniachowicz B., 2012a**, *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikula (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków; **Czerniachowicz B., 2012b**, *Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „*Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*” 2012, nr 51; **Sajdak M., 2010**, *Podejście zasobowe...*, dz. cyt.; **Ujwary-Gil A., 2009**, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „*Przegląd Organizacji*” 2009, nr 6; **Petrykowska J., 2009**, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; **Murawska M., 2008**, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa; **Rokita J., 2005**, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt.; **Stankiewicz M.J., 2005**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Adamkiewicz-Drwillo H., 2002**, *Uwarunkowania...*, dz. cyt.; **Ghemawat P., del Sol P., 1998**, *Commitment versus Flexibility*, „*California Management Review*” 1998, Vol. 40, No. 4; **Cyrson E., 1997**, *Kompendium...*, dz. cyt.

W formie graficznej model VRIS/VRIO pozwalający określać poziom strategiczności danego zasobu organizacyjnego z punktu widzenia możliwości i efektywności jego wpływu na kształtowanie i/lub wzmacnianie potencjału konkurencyjnego, a docelowo konkurencyjności, przyjmuje formę zaprezentowaną na poniższym rysunku.



Rys. 11. Strategiczność zasobów wg modelu VRIS/VRIO

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z tabeli 17.

Zgodnie ze schematem z powyższej grafiki w celu tworzenia silnego potencjału ważnym jest, aby angażować w pierwszej kolejności zasoby wartościowe, strategiczne, posiadające silne przełożenie na poziom, jakość i trwałość budowanego (względnie utrzymywanego i/lub umacnianego) potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, a dopiero w drugiej kolejności, jeśli zachodzi ku temu uzasadniona potrzeba, wykorzystywać zasoby pozostałe, które mogą pełnić rolę stymulatorów dla stosowanych zasobów o znaczeniu pierwszorzędym.

Dysponując silnym potencjałem, opartym na bazie zasobów strategicznych<sup>171</sup>, przedsiębiorstwo powinno być zdolne do tworzenia atrakcyjnej oferty rynkowej<sup>172</sup>. Zdolność do skutecznego i niezakłóconego generowania oraz wykorzystywania, potencjału konkurencyjności powinna pozwolić przedsiębiorstwu na budowanie i uzyskanie **przewagi konkurencyjnej**, czyli drugiego elementu składowego systemu generowania konkurencyjność przedsiębiorstw. Pojęcie przewagi konkurencyjnej związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: „dlaczego istnieją firmy, które stale osiągają znacznie lepsze wyniki niż większość podmiotów w branży<sup>173</sup>, oraz poszukiwaniem obecnych, jak i przyszłych wyróżników<sup>174</sup>

<sup>171</sup> Zasoby strategiczne to te z zasobów organizacji, które pozytywnie przechodzą testy: cenności, rzadkości, braku podatności na naśladowanie, trwałości, własności, trudności w substytucji, wyższości konkurencyjnej, kodyfikacji, uosobienia, organizacji oraz ważności, lub w przypadku podejścia uproszczonego analizę VRIS-VRIO i-lub ASSIST.

<sup>172</sup> Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Organizacja...*, dz. cyt.; Bratnicki M., 2000, *Kompetencje Przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa

<sup>173</sup> Obłój K., 2007, *Strategia...*, dz. cyt.

<sup>174</sup> Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice; Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.



powodujących, że jedne przedsiębiorstwa potrafią być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne podmioty w danej domenie. Licznych prób identyfikacji omawianego zjawiska podejmowano się na gruncie ekonomii i zarządzania (oraz ich subdyscyplin) nieprzerwanie od lat 80. XX wieku. Z tego też powodu, podobnie jak w przypadku terminu ‘konkurencyjność’, proces formowania się pojęcia ‘przewagi konkurencyjnej’ miał charakter stopniowy. Doprowadziło to do powstania różnorodnych, zaliczających się do jednego z dwóch głównych nurtów, koncepcji<sup>175</sup>:

- nurtu **klasycznego** – podejścia **pozycyjnego**;
- nurtu **modernistycznego** – podejścia **zasobowego**.

Pierwsze z powyższych jest oparte na analizie specyfiki branży, w której to przedsiębiorstwo działa. Podkreśla ono znaczenie otoczenia oraz jego wpływ na podejmowane decyzje i działania. Podejście to rozwinął i upowszechnił w latach 80. XX wieku M.E. Porter<sup>176</sup>, który uważał, że podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zdolność firmy do lepszego radzenia sobie z siłami konkurencyjnymi, niż robią to pozostali uczestnicy rynku. Drugie z podejść podkreśla natomiast, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem unikatowości posiadanych przez firmę zasobów, co oznacza, że konkurenci napotykać znaczne trudności w ich naśladowaniu i/lub substytucji. W analizach dokonywanych według podejścia zasobowego oprócz oceny kluczowych kompetencji dokonuje się identyfikacji nowych potrzeb, nowych produktów i technologii, które będą stanowić podstawę budowania przyszłych kluczowych kompetencji. Szczególne znaczenie przyznaje się tu wiedzy, sposobom i technikom organizacji działalności, stosowanym metodom zarządzania, technologii, doświadczeniu, posiadanej marce i pozostającym w dyspozycji przedsiębiorstwa patentom pozwalającym unikać lub ograniczać działania konkurentów.

Pojęcie przewagi konkurencyjnej, pomimo faktu swej popularności, nie jest jednak jednoznacznie interpretowane. W literaturze funkcjonują liczne ujęcia wskazujące, że przewagę konkurencyjną można rozumieć jako<sup>177</sup>:

---

<sup>175</sup> **Mazurkiewicz A., Frączek P., 2011**, *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20: Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie, **Bossak J., Bieńkowski W., 2004**, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa; **Pierścionek Z., 2003**, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa; **Gorynia M., Schroeder J., (red.), 2000**, *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Seria I, z. 278, Poznań.

<sup>176</sup> **Porter M.E., 2010**, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa; **Porter M.E., 2006**, *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice; **Porter M.E., 2001a**, *Doskonalenie strategii*, Wydawnictwo Helion, Gliwice; **Porter M.E., 2001b**, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>177</sup> **Beyer K., 2012**, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 25, B. Kryk (red.), Szczecin; **Sławińska M., 2005**, *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań; **Rokita J., 2005**, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt.; **Głuszek E., 2004**,

- wszystko to, co w oczach klientów pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów, coś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurentów rezultaty lub po prostu coś lepiej od nich robi;
- zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią i/lub nie mogą robić konkurenci, dzięki czemu przedsiębiorstwo zdolne jest tworzyć cenioną przez interesariuszy wartość dodaną przewyższającą wartość tworzoną przez rywali rynkowych;
- asymetrię lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci i osiągać w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania stanowiące podstawę procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości rynkowych w większym stopniu niż udaje się to konkurentom, czego efektem jest kreacja wysokiego potencjału wzrostu i zwiększenie wartości firmy w oczach inwestorów.

Najczęściej jednak przewagę konkurencyjną sprowadza się do relatywnej miary efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowiącej wyraz:

- skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania (M.J. Stankiewicz<sup>178</sup>);
- porównania efektu oddziaływań sił i słabości organizacji na tle oddziaływań sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych przyszłych konkurentów (J. Stoner<sup>179</sup>);
- przejawu zdolności do realizacji takiego wariantu strategii konkurowania, jakiej nie są w stanie wdrożyć obecni i potencjalni konkurenci (J.B. Barney<sup>180</sup>);
- wartości tworzonej przez firmę dla klienta, czyli wyniku działania firmy na konkurencyjnych rynkach (M.E. Porter<sup>181</sup>).

Powyższe można interpretować w taki sposób, że stan osiągnięcia przewagi konkurencyjnej należy utożsamiać z sytuacją skutecznego wykorzystania umiejętności i zdolności do świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony, a także czerpania korzyści z unikalnych, poszukiwanych i cenionych zasobów, które nie będąc dostępne w tym samym zakresie konkurentom, stanowią

---

*Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt.; **Stankiewicz M.J., 2002**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

<sup>178</sup> **Stankiewicz M.J., 2009**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

<sup>179</sup> **Stoner J.A.F., 1992**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

<sup>180</sup> **Barney J. B., 1991**, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, nr 1; **Adamik A., 2003b**, *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, J. Jeżak (red.), Tom 2, Oficyna Wydawnicza TERCJA, Łódź.

<sup>181</sup> **Porter M.E., 2006**, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.

jednocześnie podstawę procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości rynkowych w większym stopniu niż udaje się to rywalom rynkowym<sup>182</sup>. Przedsiębiorstwa posiadające konkurencyjną przewagę rynkową to takie, które dzięki dysponowaniu i umiejętnemu wykorzystywaniu atutów cenionych przez rynek, potrafią utrzymać wysoką efektywność swych działań oraz harmonijnie się rozwijać w dłuższym okresie czasu<sup>183</sup>. Jak zauważa A. Adamik, przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną dysponuje zasobami, możliwościami i potrzebą tworzenia większego potencjału wzrostu niż konkurenci. Stawia ono sobie za cel stworzenie, szybciej niż rywalom, nowych cech konkurencyjności, czyli uzyskanie swoistej umiejętności „dotarcia do przyszłości przed innymi”<sup>184</sup>, co w omawianym kontekście oznacza zdolność identyfikowania i wykorzystania szans konkurencyjnych, których spóźnialscy rywale nie są w stanie powielić, lub są, ale z gorszym, tj. mniej wartościowym rezultatem końcowym. Warto przy tym zwrócić uwagę, że w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej w równym stopniu istotne są, odnoszące się do specyfiki otoczenia zewnętrznego badanego podmiotu gospodarczego, źródła zewnętrzne, jak i tkwiące bezpośrednio w nim samym źródła wewnętrzne<sup>185</sup>. Fakt posiadania przewagi konkurencyjnej oznacza natomiast sytuację, w której przedsiębiorstwo uzyskało nadrzędną pozycję wobec większej liczby konkurentów. W pierwszej kolejności zwiększając stopień swej niezależności działania od konkurentów, a następnie rozszerzając zakres swobody operowania na rynku.

W powyższym kontekście podkreślić należy, że pojęcie przewagi konkurencyjnej może być postrzegane wielopłaszczyznowo, a zdolność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stanowi współcześnie istotny czynnik warunkujący możliwości odniesienia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo. Co więcej, możliwe jest zidentyfikowanie wielu różnorodnych przewag konkurencyjnych posiadających swe źródło, także w lokalizacji, a zatem procesy prowadzące do uzyskania danego rodzaju przewagi konkurencyjnej, wymagają od przedsiębiorstwa, wypracowania specyficznego potencjału konkurencyjności, kształtowanego w oparciu o wykorzystywanie różnorodnych zasobów, tak na realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie działania. Jeśli chodzi o różnorodne typy przewag konkurencyjnych, to nieco światła na to zagadnienie rzuca syntetyczne zestawienie zaprezentowane w poniższej tabeli.

---

<sup>182</sup> Adamik A., 2003b, *Przymus budowy...*, dz. cyt.; Jonas A., 2002, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Oficyna Wydawnicza Zarządzanie i Finanse, Warszawa.

<sup>183</sup> Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

<sup>184</sup> Adamik A., Nowicki M., 2012b, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.

<sup>185</sup> Bednarz J., 2011, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 30, H. Treder (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Tabela 18. Istota różnorodnych typów przewag konkurencyjnych – zestawienie alfabetyczne

PRZEDSIĘBIORSTWO MOŻE OSIĄGNĄĆ PRZEWAGĘ:	
ASORTYMENTOWĄ	Jeśli jest zdolne oferować wybrany asortyment czasowo niedostępny na rynku, lub poszerzony asortyment w stosunku do oferty konkurentów - np. większy wybór kolorystyki i wzornictwa, czy modeli jakiegoś produktu.
BARIER WEJŚCIA	Jeśli jest zdolne kształtować coraz większe bariery wejścia dla konkurencji. Działaniami tym sprzyjają regulacje prawne ( <i>np. ochrona patentów</i> ), posiadanie systemu trwałych relacji z odbiorcami, posiadanie standardów lub certyfikatów, czy możliwość osiągnięcia efektu skali.
CENOWĄ	Jeśli jest zdolne do kształtowania cen na poziomie niższym niż czynią to inni konkurenci i/lub promocji na wyższym poziomie niż rywale rynkowi. Jej instrumentami są różnego rodzaju instrumenty marketingu i działania marketingowe, które są bezpośrednio związane z materialnym zainteresowaniem nabywców tj. cena, promocje, rabaty, czy zniżki dla stałych klientów. Podejmując starania prowadzące do uzyskania przewagi cenowej należy jednak pamiętać, aby unikać „psucia rynku” na skutek nadmiernego obniżania potencjalnych zysków zarówno sobie jak i konkurentom oraz stosowania cen dumpingowych, czyli prawnie zabronionego działania polegającego na sprzedaży towarów poniżej ceny ich wytworzenia/nabywania.
CZASOWĄ	Jeśli jest zdolne realizować zamówienia w czasie krótszym niż robi to konkurencja. Wymaga to umiejętne skracania czasów trwania procesów zachodzących w ramach projektowania, wytwarzania i dostarczania oferty firmy do klientów. Względnie przewaga ta może wiązać się z możliwością oferowania czasowo niedostępnych produktów i/lub usług, lub oferowanie ich w czasie, gdy nie robi to konkurencja ( <i>np. wydłużone godziny otwarcia</i> ).
DYFERENCYJNĄ (ZRÓŻNICOWANIA)	Jeśli buduje swoją pozycję rynkową w oparciu o jakość oferty i zwiększa swoją rentowność nawet kosztem podwyższenia cen. Podejmowane działania nie koncentrują się na cenie wyrobu lecz na czynnościach prowadzących do pozytywnego wyróżniania wyrobu i/lub usługi od innych konkurentów. W tym celu produkty wykonuje się z wysokiej jakości materiałów, nadaje się im unikatowe cechy i funkcjonalności oraz nietypowe wzornictwo oraz prowadzeni zintensyfikowane działania marketingowe.
DYSTRYBUCYJNĄ	Jeśli ma możliwość oferowanie towarów bezpośrednio od producenta z pominięciem pośredników. Inną możliwością jest posiadanie zdolności do efektywniejszego wykorzystywania kanałów dystrybucji i/lub wykorzystywania bardziej efektywnych kanałów dystrybucji. Uzyskanie przewagi dystrybucyjnej przeważnie prowadzi do możliwości zaproponowania nabywcy niższej ceny, a więc stanowi wstęp do uzyskania przewagi cenowej, lub zwiększenia rentowności prowadzonej działalności.
ELASTYCZNOŚCI	Jeśli posiada zdolność do elastycznego dostosowania się do ulegających zmianom realiom rynku. Zdolność ta zwykle wymaga elastyczności: technologii, kadr, potencjału konkurencyjności i umiejętności firmy, w tym systemów produkcyjnych, organizacyjnych oraz zastosowań produktów, które w zależności od potrzeb muszą być zdolne do sprostania konieczności wdrożenia szybkich zmian, wcześniej i lepiej niż zrobią to rywale rynkowi.
INFORMACYJNĄ	Jeśli jest zdolne wypracować sprawniejsze kanały i trafniejsze treści w obszarze komunikacji klient-przedsiębiorstwo. Dążenie do osiągnięcia przewagi informacyjnej jest zatem związane z procesami kreowania informacji, zaś jej posiadanie może spełniać dwie funkcje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>slużebną</b> w procesie osiągania przez przedsiębiorstwo jakościowej i cenowej przewagi konkurencyjnej = możliwość informowania nabywców o większych korzyściach niż te oferowane przez rywali rynkowych, wyższym poziomie jakości produktów i działań, a także niższym niż u konkurentów poziomie cen;</li> <li>- <b>autonomiczną</b>, skierowaną na kształtowanie preferencji nabywców w sposób skuteczniejszy niż konkurenci, przy danym poziomie jakości i cen produktów czy usług.</li> </ul>

## INNOWACJI

Jeśli jest zdolne stale kreować innowacyjne rozwiązania przyciągając tym samym uwagę i ciekawość klientów. Jest to jednak stosunkowo trudny do uzyskania i kruchy rodzaj przewagi. Udana innowacja szybko przyciąga naśladowców, a przy współczesnym tempie postępu technologicznego zdarza się, że rozwiązania innowacyjne bardzo szybko stają się przestarzałe – jest to szczególnie widoczne w branży sprzętu komputerowego.

Poprzez nadanie parametrom jakościowym produktu i/lub usługi wyższej lub odmiennej jakości niż konkurenci, która będzie dostosowana do preferencji nabywców. Zmiany jakości mogą przyjąć charakter zmian:

## JAKOŚCIOWĄ

- **wertykalnych**, oznaczających różnicowanie produktu oparte na zmianach stopnia spełniania przez produkt jego podstawowych funkcji, czemu często towarzyszy wzrost ceny;
- **horyzontalnych**, w następstwie których nie powstają produkty lepsze lub gorsze, lecz inne, nieporównywalne, podlegające jedynie subiektywnym ocenom nabywców, szczególnie pod kątem dopasowania do ich odmiennych preferencji zakupowych, gdyż wprowadzane zmiany związane są procesem tworzenia zróżnicowanych wersji (*odmian*) danego rodzaju produktu, w celu wyposażenia ich w dodatkowe funkcje zależne od rozmiaru, kształtu, masy, wzornictwa, itp.,
- **wertykalno-horyzontalnych**.

## KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Jeśli potrafi skutecznie połączyć i zarządzać składnikami kapitału intelektualnego, którego wyznacznikami są: kapitał ludzki, organizacyjny, oraz rynkowy. Kapitał ludzki jest najważniejszy, a w jego skład wchodzi wiedza, umiejętności, doświadczenie i kompetencje pracowników. Kapitał ludzki stanowi źródło generowania wiedzy w przedsiębiorstwie, a także określa zdolności kadry pracowniczej do wykonywania zadań, rozwiązywania problemów, tworzenia relacji międzyludzkich opartych na zrozumieniu i zaufaniu.

## KONCENTRACJI

Jeśli w ramach działań operacyjnych przedsiębiorstwa w sposób zamierzony ograniczeniu ulega jego pole działania do określonego segmentu rynku. Działania te oznaczają koncentrację i dawanie priorytetu określonej grupie nabywców, części asortymentu lub rynku geograficznego. Przewaga ta tworzona jest z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu rynku, lepszemu zrozumieniu jego potrzeb i dopasowaniu swojej oferty. Jednocześnie, przedsiębiorstwo koncentrujące swoje wysiłki na danym sektorze jest w stanie sprawniej i skuteczniej obsłużyć rynek, w przeciwieństwie do konkurencji, która swoje zasoby i uwagę rozprasza na wielu rynkach.

## KOSZTOWĄ

Jeśli jest zdolne do przyciągania klientów niższą ceną produktu, lecz bez obniżania jakości produktu. Dążenia do uzyskania tego rodzaju przewagi powiązane są z poziomem zdolności firmy w zakresie obniżania kosztów jej działań organizacyjnych, rynkowych, głównie dzięki możliwości wytwarzania albo nabywania produktów oferowanych klientom po niższej cenie niż konkurencja. Przedsiębiorstwo posiadające przewagę kosztową może uzyskiwać korzyści ekonomiczne mimo stosowania cen niższych niż konkurenci oraz ponadto posiada większą swobodę strategicznego wyboru (*m.in. większą swobodę w ustalaniu cen produktów*), której nie posiadają rywale rynkowi.

Jeśli jest w stanie wykorzystać swe usytuowanie przestrzenne, czyli dobrą lokalizację i powiązane z nią dostęp do zasobów oraz specyficzne regulacje prawne. Dzięki dobremu położeniu firmy (*np. w gęsto zaludnionej dzielnicy, blisko zasobów złóż, w specjalnej strefie ekonomicznej, w konkurencyjnym klastrze, itp.*) przedsiębiorstwo ma szansę osiągnąć przewagę nad konkurencją maksymalizując zadowolenie interesariuszy dzięki możliwości lepszego zaspokajania ich oczekiwań. Dobra lokalizacja to taka, która umożliwia:

#### NATURALNA

- **łatwy dostęp do klienta docelowego** – w ten sposób swoją przewagę konkurencyjną budują np. sklepy osiedlowe, stacje benzynowe zlokalizowane przy ruchliwych drogach, czy ośrodki uzdrowiskowo-wypoczynkowe położone w bezpośrednim sąsiedztwie terenów zielonych o unikatowych walorach wizualnych i zdrowotnych,
- **dostęp do zasobów, surowców, bogactw naturalnych, siły roboczej** itp. – przykładem firm, które zbudowały swoją przewagę konkurencyjną na podstawie dostępu do zasobów, są firmy odzieżowe, które lokalizując zakłady produkcyjne w Chinach i/lub krajach „trzeciego świata” wykorzystują tanią siłę roboczą czyniąc z niej swój zasób strategiczny,
- **ochronę własności dzięki obowiązującym regulacjom prawnym** – dawniej regulacjami prawnymi zapewniającymi przewagę naturalną były monopole państwowe, obecnie są to głównie patenty i certyfikaty, dzięki którym firmy kontrolują niektóre procesy technologiczne.

#### RELACYJNA

Jeśli potrafi nawiązywać z wyselekcjonowanymi partnerami powiązania podnoszące jakość działań firmy, co przy jednoczesnym umiejętnym kształtowaniu kosztów daje szansę na podwyższenie rentowności działalności.

#### OBYCZAJOWA

Jeśli jest w stanie lepiej niż konkurenci rozpoznać i dostosować się do obowiązujących na danym rynku zwyczajów, obyczajów i norm kulturowych. Taki rodzaj przewagi przeważnie można osiągnąć jedynie w przypadku transakcji zawieranych na tle różnic społeczno-kulturowych.

#### OFEROWANIA

Jeśli w sposób lepszy niż konkurenci potrafi rozpoznać, prognozować lub wręcz kształtować preferencje, oczekiwania i potrzeby klientów. Aby móc osiągnąć ten rodzaj przewagi konieczna jest budowa sieci trwałych relacji pomiędzy firmą a odbiorcą, co wymaga:

- **starannego doboru odbiorców**, czyli klientów z którymi możliwe będzie zawarcie długotrwałych relacji gwarantujących zyski z ponoszonych inwestycji,
- **starannego doboru asortymentu**, czyli kreacji oferty takich produktów i usług, które spełniają oczekiwania i potrzeby konkretnej grupy odbiorców,
- **stałego monitoringu**, czyli podejmowania działań mających na celu monitorowanie potrzeb klientów, doradztwo produktowe, kreowanie, rozpoznawanie i prognozowanie potrzeb i preferencji odbiorców, zaskakiwanie wysokim poziomem świadczeń oraz gotowością do brania na siebie części odpowiedzialności za efekty działania produktów lub usług.

#### WYTWARZANIA

Jeśli przedsiębiorstwo koncentruje się na inwestycjach kapitałowych w majątek trwały, wspomaganych rozwojem kompetencji projektowych i procesowych z obszaru technologii. Dzięki temu możliwe jest lesze wypracowanie składników potencjału konkurencyjnego w strefach funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa, takich jak: dział B+R, produkcja, zarządzanie jakością i logistyką.

## ZARZĄDZANIA

Jeśli jest zdolne w lepszym stopniu zorganizować system zarządzania przedsiębiorstwem niż konkurenci. Wiąże się to z lepszymi kompetencjami kadry zarządzającej, wyższą sprawnością systemów zarządzania przedsiębiorstwem (często wdrożeniem zaawansowanych informatycznie systemów wspomagających zarządzanie - systemy MRP / ERP / SAP), oraz umiejętnością właściwego formułowania i wdrażania strategii.

Jeśli w swej działalności opiera się na starannej selekcji i rozwoju kluczowych kompetencji oraz zasobów, czyli takich, które D. Collins i C. Montgomery określili jako wartościowe ze względu na:

## ZASOBOWA

- trwałość,
- substytucyjność,
- możliwości kupna,
- prawa własności,
- stopień przewagi zasobu nad zasobami konkurencji.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adamik A., Nowicki M., 2012b, Budowa konkurencyjności małych..., dz. cyt.; Karaszewski W., Majchrzak M., 2012, Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, CeDeWu, Warszawa; Adamik A. (red.), 2011a, Kształtowanie konkurencyjności..., dz. cyt.; Brodowska-Szewczuk J., 2009, Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, „Administracja i Zarządzanie”, nr 80 (7). Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach; Stanienda J., 2009, Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach branży tworzyw sztucznych, [w:] Budowanie konkurencyjności organizacji, A. Becht (red.), Media Press, Łódź; Karaszewski W., Szalucka M., Długolecka K., 2009, Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla konkurencyjności przedsiębiorstw inwestorów, [w:] Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2009; Popek S., Kłak D., 2009, Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów, [w:] „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1: Konkurencyjność a innowacyjność, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów; Collins D., Montgomery C., 2008, Competitive strategy..., dz. cyt.; Stanienda J., 2006, Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie, Małopolska Wyższa Szkoła, Kraków; Stankiewicz M.J., 2005, Konkurencyjność przedsiębiorstwa..., dz. cyt.; Brzozowska E., 2004, Przewaga konkurencyjna elementem konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia, J. Szablowski (red), Wyd. Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 2000, Marketing, PWE, Warszawa.*

W kontekście budowania a następnie wykorzystywania przewag konkurencyjnych istotnym jest spostrzeżenie K. Obłója, który wskazuje, że występowanie przewag konkurencyjnych stanowi objaw tymczasowej deformacji rynku i działania zasady „nic nie trwa wiecznie”<sup>186</sup>. Autor ten, łącząc główne założenia dorobku podejścia szkoły zasobowej i pozycyjnej, wnioskuje, że aby maksymalizować efekty procesów kształtowania przewagi konkurencyjnej, należy je realizować w oparciu o wykorzystanie szans rynkowych<sup>187</sup>. W tym celu, za punkt wyjścia do budowy przewagi konkurencyjnej należy przyjąć działania związane z ich poszukiwaniem, a nie jak ma to miejsce w podejściu szkoły zasobowej, od analizy zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa. Dopiero po zidentyfikowaniu potencjalnych szans powinna być dokonywana analiza zasobów. Pozwala ona określić czy podmiot ma możliwości na wykorzystanie danej szansy, a w przypadku braku posiadania zasobów koniecznych, sygnalizuje konieczność ich pozyskania. Jeśli przedsiębiorstwo nie posiada zasobów niezbędnych, aby

<sup>186</sup> Obłój K., 2002, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

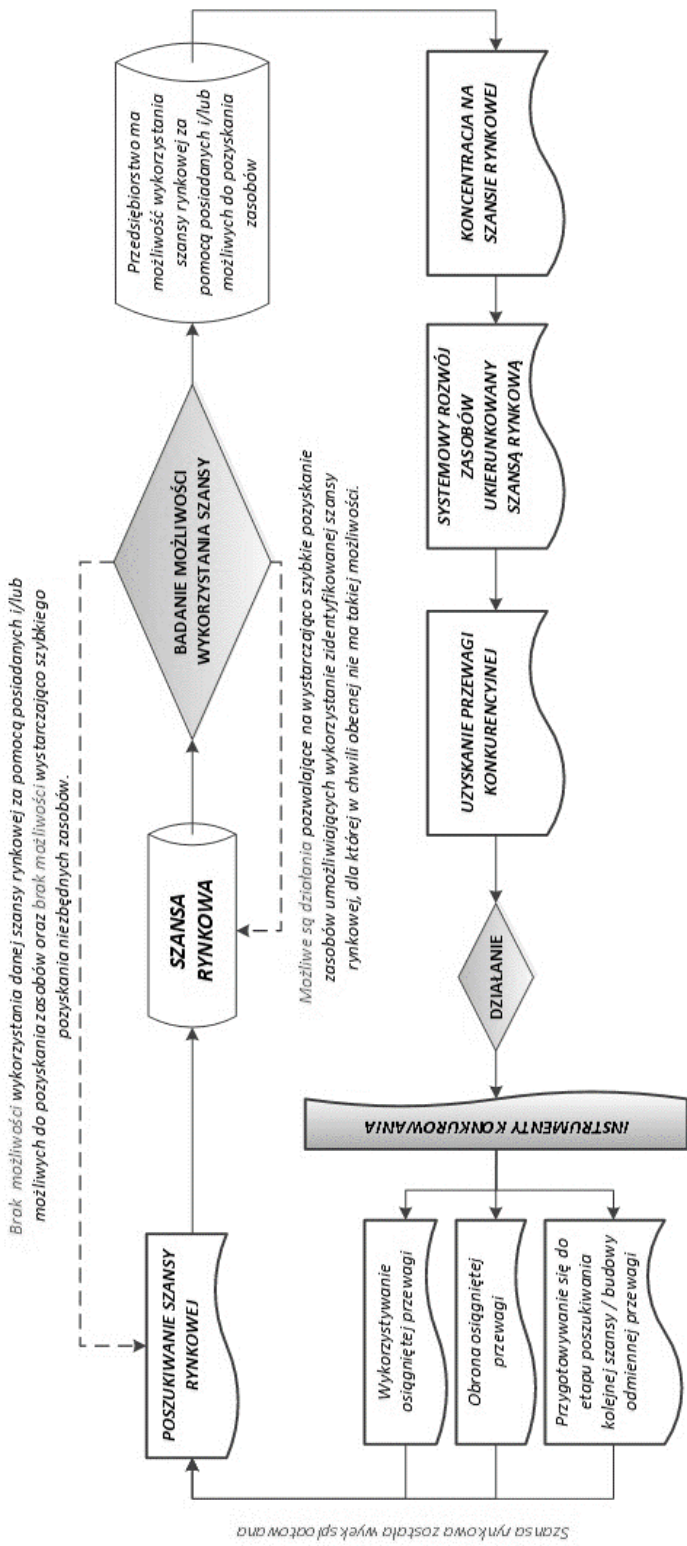
<sup>187</sup> Faulkner D., Bowman C., 1996, Strategie..., dz. cyt.

nadarzającą szansę wykorzystać, a także nie posiada możliwości ich pozyskania wystarczająco szybko, to zgodnie z podejściem Obłója, porzuca potencjalną szansę i szuka następnej. Przy diagnozie pozytywnej, tzn. bazując na posiadanym potencjale, lub mając możliwość wystarczająco szybkiego uzyskania takiego potencjału (*zakup lub wytworzenie niezbędnych zasobów*), przedsiębiorstwo koncentruje się na możliwości wykorzystania zidentyfikowanej szansy rynkowej – może nią być np. nowa lokalizacja lub wirtualizacja działalności. W tym celu tworzy i wdraża odpowiednie rozwiązania systemowe, umożliwiające rozwój i udoskonalanie zasobów, pozostających w dyspozycji i potrzebnych do wykorzystania nadarzającej się szansy. Jeśli podejmowane działania są właściwe i optymalne, a zidentyfikowana szansa efektywnie wykorzystywana, to z biegiem czasu dochodzi do sytuacji, którą można nazwać stanem posiadania przez podmiot gospodarczy przewagi konkurencyjnej. Jest to moment przełomowy, który pociąga za sobą konieczność jednoczesnej realizacji trzech specyficznych działań:

- po pierwsze, wdrożenia działań prowadzących do wykorzystania przewagi konkurencyjnej;
- po drugie, wdrożenia działań mających na celu możliwie długą obronę osiągniętej przewagi konkurencyjnej;
- po trzecie, podjęcie działań przygotowujących do etapu poszukiwania kolejnych szans, a więc budowy kolejnej przewagi konkurencyjnej.

Gdy zidentyfikowana szansa rynkowa została niemal wyeksploatowana, czyli gdy przestaje przynosić oczekiwane rezultaty, przedsiębiorstwo powinno rozpoznać cały cykl od początku. Powyższą procedurę ilustruje rysunek 12.





Rys. 12. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wykorzystanie szansy rynkowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Soniewicki M., 2014, Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, Poznań.*

W zaprezentowanym powyżej schemacie ideowym wykorzystania szansy rynkowej szczególnie istotną rolę, obok zasobów i umiejętności, pełnią tzw. **instrumenty konkurowania**, czyli trzeci z elementów omawianego strukturalnego modelu procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Instrumenty te to wszelkie, świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo, „środki” mające na celu pozyskanie kontrahentów, dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty. Są to narzędzia i sposoby tworzenia wartości dodanej, które przyczyniają się do akceptacji oferty przedsiębiorstwa przez rynek, a więc służą pozyskiwaniu klientów i dostawców na warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo, pozwalając mu jednocześnie na osiągnięcie jego celów<sup>188</sup>.

W literaturze przedmiotu instrumenty konkurencyjności najczęściej analizuje się z perspektywy dwóch najpopularniejszych ujęć: **kryterium wypracowanej przewagi konkurencyjnej** oraz **kryterium areny interakcji z otoczeniem**, co prezentuje poniższa tabela.

Tabela 19. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurencyjności

KRYTERIUM WYPRACOWANEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ		
	GRUPA INSTRUMENTÓW	PRZYKŁADY
UJĘCIE PODSTAWOWE	konkurencyjności jakościowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość i nowoczesność produktu</li> <li>- proekologiczność</li> <li>- wysoka elastyczność w możliwości dostosowania do potrzeb nabywcy</li> </ul>
	konkurencyjności cenowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom ceny</li> <li>- upusty cenowe i wysokość cen promocyjnych</li> <li>- warunki płatności</li> </ul>
	konkurencyjności w zakresie obsługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- łatwość dostępu do produktu</li> <li>- dogodność czasu i miejsca nabycia oraz terminowość dostaw</li> <li>- dywersyfikacja sposobów i kanałów dystrybucji</li> </ul>
	w zakresie komunikacji i informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reklama i promocja sprzedaży</li> <li>- działania Public Relations (PR)</li> <li>- wykorzystywanie Internetu</li> </ul>
UJĘCIE POSZERZONE	innowacji produktowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrażanie nowych, unikatowych produktów i usług</li> <li>- modernizowanie produktów wcześniej wytwarzanych</li> <li>- imitowanie produktów konkurentów</li> </ul>
	innowacji marketingowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nowe marki produktowe</li> <li>- nowe instrumenty polityki cenowej, form promocji i obsługi kreowane nisz rynkowych oraz nowych potrzeb / trendów / mód rynkowych</li> </ul>
	innowacji procesowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrażanie nowych, unikatowych technik i technologii</li> <li>- modernizowanie wcześniej stosowanych technologii</li> <li>- imitowanie technologii konkurentów</li> </ul>
	innowacji organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiana struktury organizacyjnej i/lub wdrożenia różnorodnych systemów wspomagających zarządzanie</li> <li>- <b>zmiana lokalizacji lub płaszczyzny lokalizacji (działania)</b></li> <li>- pozyskanie strategicznego inwestora krajowego i/lub zagranicznego, nawiązanie współpracy / aliansu strategicznego, outsourcing</li> </ul>

<sup>188</sup> Stankiewicz M.J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; Roszyk-Kowalska G., 2006, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, P. Płoszajski, G. Belza (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

## KRYTERIUM ARENY INTERAKCJI

GRUPA INSTRUMENTÓW		PRZYKŁADY INSTRUMENTÓW
	<b>Instrumenty uniwersalne</b>	reklama uczestnictwo w targach i pokazach handlowych Public Relations sprzedaż osobista i tzw. marketing bezpośredni programy lojalnościowe
<b>NA WEJŚCIACH</b>	<b>Kształujące relacje z dostawcami.</b>	zgoda na określony poziom ceny zakupu zgoda na preferencyjną formę płatności wielkość i powtarzalność zamówień oraz lojalność wobec dostawcy marka produktu wytwarzanego przez nabywcę zasobu i/lub możliwość rozwinięcia zasobu przez nabywcę warunki wykorzystywania zasobu
<b>W DZIAŁANIU<sup>190</sup></b>	<b>Kształujące relacje z partnerami.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produktywność określonych rodzajów zasobów</li> <li>– dobra lokalizacja względem źródeł zaopatrzenia, rynków zbytu lub ze względu na specyfikę infrastrukturalną</li> <li>– niskie koszty wytwarzania, pracy i logistyczne;</li> <li>– wysoka jakość, terminowość, niezawodność, dokładność wykonywania zleceń;</li> <li>– możliwość rozszerzenia znajomości marki.</li> </ul>
<b>NA WYJŚCIACH<sup>191</sup></b>	<b>Kształujące relacje z klientami.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– marka, jakość i nowoczesność produktu</li> <li>– szerokość asortymentu i elastyczność dostosowania produktu do potrzeb odbiorców oraz zakres i jakość świadczeń usług przed, około, i posprzedażnych</li> <li>– utrzymanie kontaktów z klientami w fazie kreowania koncepcji i realizacji produktu, szybkie reagowanie na sygnały klientów dotyczące oferty oraz utrzymanie bliskich kontaktów z klientami w celu spowodowania ich „przywiązania” i lojalności wobec producenta</li> <li>– wyróżnianie produktów wobec produktów konkurentów (<i>np. proekologiczne cechy produktu, atrakcyjność opakowania</i>)</li> <li>– sprzedaż ratalna, warunki płatności i kredytowanie zakupów, upusty cenowe (rabaty) i sezonowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Haffer M. 2009**, *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw [w:] Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; **Glabiszewski W., 2009**, *Wyzwania rynku Unii Europejskiej a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw ubezpieczeniowych*, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; **Stankiewicz M.J., 2009**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Bialecki K., 2006**, *Instrumenty marketingu*, Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz; **Michalski E., 2004**, *Marketing...*, dz. cyt.; **Grabska A., 2003**, *Instrumenty konkurowania a trwałość przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, K. Piech, G. Szczodrowski (red.), Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa; **Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002**, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa; **Adamkiewicz-Drwiłło H., 2002**, *Uwarunkowania...*, dz. cyt.; **Mikolajczyk Z., Zimniewicz K., 2001**, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, B. Piasecki (red.), PWN, Warszawa–Łódź.

<sup>189</sup> Instrumenty związane są z kształtowaniem warunków do podjęcia realnych procesów tworzenia nowych wartości. Są to instrumenty znajdujące zastosowanie na rynku zaopatrzenia.

<sup>190</sup> Instrumenty służące rywalizacji o potencjalnych partnerów, kooperantów, sojuszników, podwykonawców. Wspierają nawiązywanie współpracy z podmiotami dysponującymi zasobami o strategicznym znaczeniu.

<sup>191</sup> Odpowiadają za wywołanie strumienia przychodów w przedsiębiorstwie. Są to instrumenty znajdujące zastosowanie na rynku zbytu. Stosowane są do celu maksymalizacji zysku ze sprzedaży. Mają za zadanie uświadomić potencjalnym nabywcom wszelkie walory oferty przedsiębiorstwa.

Aby powyżej zasygnalizowane instrumenty mogły skutecznie pełnić swą rolę powinny być nie tylko dobrane do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, ale również wdrażane tylko jeśli uprzednio spełnione są następujące dwa warunki:<sup>192</sup>

- oferta jest konkurencyjna, czyli atrakcyjna pod względem efektywności ekonomicznej<sup>193</sup>;
- instrumenty są wspierane poprzez wyspecjalizowane, funkcjonalne systemy informacji marketingowej i sprawną komunikację.

Współcześnie żyjemy w czasach ogromnej ilości informacji, które należy szybko, sprawnie i efektywnie selekcjonować oraz przetwarzać. Implikuje to konieczność wdrażania, w przedsiębiorstwach, wyspecjalizowanych **systemów informacji marketingowej i sprawnej komunikacji**<sup>194</sup>. Dzięki nim łatwiej jest dostosować się do stawianych przez otoczenie wymagań. Systemy te wspierają procesy zbierania informacji i przetwarzania danych, wspomagając procesy podejmowania decyzji, oraz usprawniają procesy komunikacji, kształtując w organizacji zdolność do szybkich zmian i skutecznych reakcji<sup>195</sup>, często posiadających krytyczne wręcz przełożenie na rynkowe być albo nie być<sup>196</sup>.

Aby realizacja funkcji i zadań stawianych powyższemu systemowi przebiegała sprawnie i przynosiła oczekiwane rezultaty spełniony musi być szereg warunków dotyczących pozyskiwanych i wprowadzanych do systemu informacji. Muszą się one charakteryzować m. in.:<sup>197</sup>

- aktualnością, oznaczającą, że informacja dotyczy bieżącego odcinka czasu i jest dostarczana w momencie, w którym może być najlepiej wykorzystana;
- dokładnością, oznaczającą, że informacja jest możliwa do zaprezentowana w postaci umożliwiającej jej użyteczne wykorzystanie;
- kompletnością, oznaczającą, że informacja wszechstronnie opisuje stan faktyczny i nie wprowadza elementów niepewności;

---

<sup>192</sup> Adamik A., Nowicki M., 2012b, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.

<sup>193</sup> Nieatrakcyjny, niefunkcyjny, przestarzały, wadliwie działający produkt, niewłaściwie zaadresowany do specyficznej grupy odbiorców, a więc nie spełniający charakteryzujących daną grupę oczekiwań i potrzeb **nadal takim pozostanie**, bez względu na to jak bardzo zaawansowane instrumenty zostaną zaangażowane w celu jego promocji, i jak intensywne to zaangażowanie będzie.

<sup>194</sup> Bartes F., Srzednicki A., 2003, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C. H. Beck, Warszawa.

<sup>195</sup> Pietras P., Wasiela-Jaroszewicz J., 2008, *Komunikacja interpersonalna w zespołach projektowych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska-Noweś (red.), TNiOK, Toruń.

<sup>196</sup> Najlepszym przykładem znaczenia drożnych systemów informacji marketingowej i sprawnej komunikacji, które pozwalają na dokonanie szybkich zmian i skutecznych reakcji rynkowych jest przypadek Nokii. W „erze telefonów komórkowych” przedsiębiorstwo to było niekwestionowanym liderem rynkowym w skali globalnej. Bagatelizując znaczenie pojawiania się na rynku urządzeń nowej generacji (*Smartphonów*) operujących na nowym systemie (*Android*), Nokia bardzo szybko utraciła swą pozycję konkurencyjną. Dysponując przestarzałym i nieefektywnym systemem komunikacji i informacji marketingowej, Nokia nie była w stanie bronić swej pozycji, na rzecz niezwykle agresywnie zdobywającej rynek nowej generacji urządzeń mobilnych. Do czasu kiedy firma wdrożyła zmiany w swych systemach oraz sama stworzyła własne Smartphony, z dawnej potęgi Nokii pozostało jedynie wspomnienie.

<sup>197</sup> Mikołajczyk Z., Zimmiewicz K., 2001, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

- zwięzłością, oznaczającą, że stosunek ilości informacji do liczby sygnałów jest odpowiednio wysoki, a więc umożliwia unikanie rozwlekłego opisywania drobnych szczegółów.

Dzięki temu przedsiębiorstwu znacznie łatwiej<sup>198</sup>:

- precyzyjnie i atrakcyjnie informować klientów i pozostałych interesariuszy o swej ofercie;
- zwracać uwagę możliwie jak największej liczby potencjalnych kontrahentów na podejmowane działania i proponowaną ofertę;
- przekonywać klientów, że oferta przedsiębiorstwa jest lepsza od ofert podmiotów konkurencyjnych;
- budować i/lub podtrzymywać zaufanie oraz lojalność klientów, kontrahentów, kooperantów i sojuszników.

Przyjmując, że podmiot gospodarczy z sukcesem przeszedł przez etap reje-stracji działalności, właściwie się zlokalizował, a następnie efektywnie i skutecznie kreował oraz wykorzystywał dotychczas omówione trzy z czterech elementów składowych systemu kształtowania konkurencyjności (*potencjał, przewagę oraz instrumenty konkurowania*), to uznać należy za wysoce prawdopodobne, że przedsiębiorstwo to będzie zdolne skutecznie kształtować oraz eksploatować ostatni element systemu, czyli **pozycję konkurencyjną**. Może być ona postrzegana na trzy różne sposoby, gdyż:

- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, zależna od umiejętności i stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu, stanowi sumę jego sił i słabości warunkujących skuteczność uczestnictwa w procesach rywalizacji rynkowej na tle konkurentów<sup>199</sup>;
- pozycja konkurencyjna pełni rolę doskonałego miernika wartości osiągniętej w efekcie uczestnictwa przedsiębiorstwa w grze konkurencyjnej i stosowania danej strategii konkurencyjnej<sup>200</sup>;
- pozycja konkurencyjna stanowi jednocześnie źródło, przejaw i miarę konkurencyjności analizowanego podmiotu, gdyż można ją postrzegać, jako wypadkową wzajemnych relacji występujących między potencjałem konkurencyjności, procesami konkurowania i osiągniętymi rezultatami<sup>201</sup>.

Niezależnie od przyjętego wariantu postrzegania, jest to „miara relatywna, zakładająca porównanie osiągniętych korzyści z działalności gospodarczej z tymi, które uzyskują konkurenci”<sup>202</sup>. Ocena bieżącej konkurencyjności dotyczy oceny osiągniętych wyników, zaś ocena przyszłej zdolności (pozycji) konkurencyjnej

<sup>198</sup> Stankiewicz M.J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

<sup>199</sup> Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą...*, dz. cyt.

<sup>200</sup> Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy...*, dz. cyt.

<sup>201</sup> Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

<sup>202</sup> Frączek P., 2009, *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo i Region. Konkurencyjność a innowacyjność*, Nr 1, Rzeszów.

jest dokonywana poprzez analizę związków przyczynowo-skutkowych i prawdopodobieństwa osiągnięcia przez przedsiębiorstwo określonych przepływów finansowych<sup>203</sup>. Szacując poziom osiągniętej przewagi konkurencyjnej, powinno się stosować jednocześnie kilka dedykowanych temu zadaniu wskaźników, gdyż analiza, ocena i wnioskowanie tylko w oparciu o pojedynczą miarę (wskaźnik) rodzi zagrożenie, że otrzymany wynik będzie nieobiektywny, a opracowane na jego podstawie wnioski i zalecenia na przyszłość będą mylne<sup>204</sup>. Najczęściej stosowane mierniki pozycji konkurencyjnej prezentuje poniższa tabela.

Tabela 20. Wybrane mierniki pozycji konkurencyjnej

RODZAJ MIERNIKA	CHARAKTERYSTYKA
MIERNIKI OGÓLNE	<p>Wykorzystując dane syntetyzujące podstawowe wyniki przedsiębiorstw obrazują racjonalność gospodarki posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami i umiejętność tworzenia przyszłej pozycji konkurencyjnej. Najpopularniejsze mierniki ogólne to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rentowność sprzedaży = <b>ROS</b> (<i>return on sales</i>) = <math>\text{zysk netto} / \text{sprzedaż}</math>;</li> <li>- rentowność majątku = <b>ROA</b> (<i>return on assets</i>) = <math>\text{zysk netto} / \text{aktywa ogółem}</math>;</li> <li>- rentowność kapitału własnego = <b>ROE</b> (<i>return on equity</i>) = <math>\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}</math>;</li> <li>- produktywność majątku = <math>\text{wartość sprzedaży} / \text{aktywa ogółem}</math>;</li> <li>- wydajność produkcji = <math>\text{wartość sprzedaży} / \text{liczby zatrudnionych}</math>.</li> </ul>
MIERNIKI SZCZEGÓLNE	<p>Pozostając w bezpośrednim związku z przedsiębiorczością i innowacyjnością oraz postępem technologicznym i organizacyjnym oraz rozwojem kapitału ludzkiego, obrazują wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa. Najpopularniejsze mierniki szczegółowe to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- indeks patentów w branży = <b>RPA</b> (<i>relative patent advantage</i>) = <math>\text{liczba posiadanych patentów w stosunku do średniej liczby patentów posiadanych przez konkurentów}</math>;</li> <li>- indeks certyfikatów systemów zapewnienia jakości = <math>\text{liczba posiadanych certyfikatów w stosunku do średniej liczby certyfikatów posiadanych przez konkurentów}</math>;</li> <li>- miernik nakładów inwestycyjnych = <math>\text{wartość nakładów inwestycyjnych w stosunku do wartości sprzedaży}</math>;</li> <li>- miernik postępu informatycznego = <math>\text{ilość zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP i/lub MRP w stosunku do średniej ich liczba u konkurentów}</math>;</li> <li>- miernik rozwoju kapitału ludzkiego = <math>\text{wartość nakładów na szkolenia w stosunku do wzrostu przychodów wynikłych w związku z przedmiotem szkoleń}</math>.</li> </ul>

<sup>203</sup> Bossak J., Bieńkowski W., 2004, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna...*, dz. cyt.

<sup>204</sup> Przykładowo przedsiębiorstwo może osiągnąć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen. Jednak utrzymanie niskich (*niższych niż konkurenci*) cen w dłuższej perspektywie czasowej może okazać się być ekonomicznie niekorzystne. Wtedy też przedsiębiorstwo po podniesieniu swoich cen i ustaleniu ich na poziomie średniej rynkowej stanie przed groźbą straty przynajmniej części ze swoich udziałów w rynku.

WSKAŹNIK  
EFEKTYWNOŚCI  
DZIAŁALNOŚCI

Wyraża udział przedsiębiorstwa w rynku i tendencje zmian tego udziału w ciągu określonego odcinka czasu. Obrazuje on stopień dostosowania oferty firmy do preferencji klientów oraz stan i kierunki zmian efektywności prowadzonej działalności. Z. Pierścionek postuluje, że wskaźnik efektywności powinien agregować dane i wartości pozyskane w drodze analizy portfelowej i analizy kluczowych czynników sukcesu, czyli cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców, które decydują o wyborze oferty firmy przez jej klientów, jakości zasobów i kompetencji, to jest umiejętności pracowników danego przedsiębiorstwa, umiejętności technologicznych, marketingowych, zarządzania, a także oceny zasobów finansowych, poziomu technologii, lokalizacji, posiadanych kontraktów oraz zdolności firmy do zmian wywołanych zmianami w konkurencji, w danym segmencie rynku.

WSKAŹNIK  
POZIOMU  
RENTOWNOŚCI

Odzwierciedla sytuację finansową przedsiębiorstwa i tendencje jej zmian, czyli poziom generowanego zysku w relacji do konkurentów – rywali rynkowych.

INDEKS ICI  
(Industrial  
Competitiveness  
Index)

Odnosząc się do strony zasobowej przedsiębiorstwa integruje wskaźniki finansowe. Bazuje na rentowności, wydajności i produktywności, stanowiąc tym samym narzędzie kompleksowej oceny wybranych obszarów efektywności przedsiębiorstwa.

INDEKSY  
PRODUKTYWNOŚCI

Indeksy produktywności zasobów rzeczowych, produktywności kapitału, wydajności pracowników, to mierniki których konstrukcja może opierać się o dane odnoszące się do tonażu przypadającego na jednego zatrudnionego, ilości roboczogodzin przypadających na jednostkę produkcji, kosztu wytworzenia jednostki produkcji, zysku, czy też wartości dodanej, przypadających na jednego zatrudnionego.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zagloel Y., Jandhana I., 2016, Literature review of Industrial Competitiveness Index: Research Gap, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management 6th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management in Kuala Lumpur, IEOM 2016; Dzierbunowicz E., 2013, Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie branży odlewniczej w Polsce w latach 1995-2010. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań; Radomska E., 2012, Konkurencyjność przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce, „Zarządzanie Zmianami” 2012, nr 3-4 (57), Z. Bosiakowski (red.), Wyd. PRET S.A., Warszawa; Agrirov A., 2010, Model for Researching Competitiveness in Pork Production Industry, „Trakia Journal of Sciences” 2010, Vol. 8, Supl. 3, Trakia; Sirikrai S.B., Tang J.C.S., 2006, Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process, „The Journal of High Technology Management Research”, Vol. 17, Issue 1; Bieliński J., 2005, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle strategii lizbońskiej, CeDeWu, Warszawa; Jankowska B., 2005, Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań; Pierścionek Z., 2003, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, PWN, Warszawa; Skawińska E., 2002, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, PWN, Warszawa.*

Wracając do spostrzeżenia K. Oblója („nic nie trwa wiecznie”<sup>205</sup>), podkreślić należy, że konkurencyjnością (w tym procesami jej budowy, utrzymywania i zwiększania) trzeba zarządzać. Działania te sprowadzają się do ciągłego, celowego, przemyślanego i zaplanowanego oddziaływania na jej podsystemy, z jednoczesnym uwzględnieniem zachodzących między nimi sprzężeń zwrotnych<sup>206</sup>. Elementy-przyczyny (*zaplecze*) systemu poprzez wzajemne oddziaływanie na siebie powodują powstawanie specyficznych elementów-stanów (*elementy rezultatu*)<sup>207</sup>. Poniższa grafika prezentuje model procesu zarządzania konkurencyjnością.

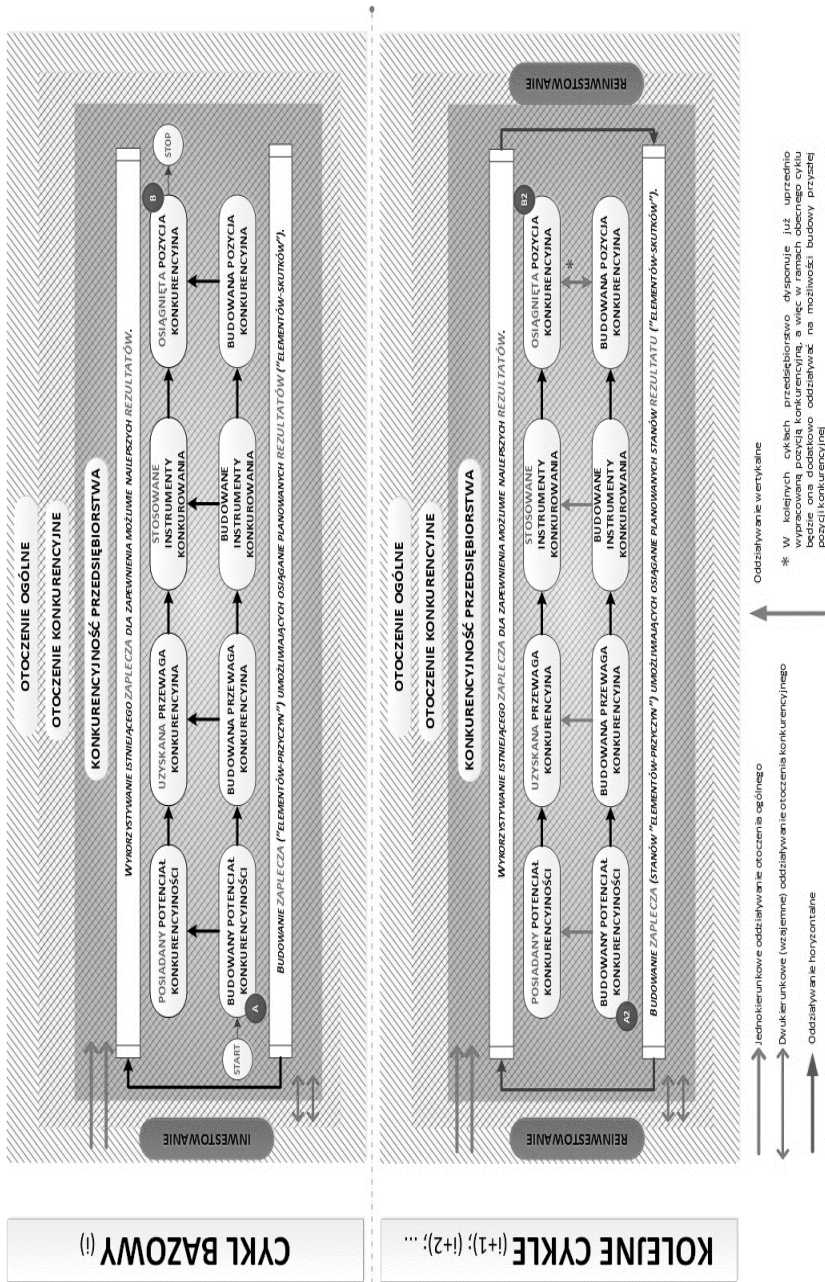
---

<sup>205</sup> **Oblój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii...*, dz. cyt.**

<sup>206</sup> **Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.**

<sup>207</sup> Budowany potencjał konkurencyjności, patrząc horyzontalnie wpływa na budowane przewagi konkurencyjne, zaś patrząc wertykalnie generuje potencjał posiadany. Budowane przewagi konkurencyjne patrząc wertykalnie rzutują na przewagi uzyskane, zaś horyzontalnie wpływają na procesy kształtowania i selekcji instrumentów konkurencyjnych, które to z kolei wertykalnie przekształcają się w instrumenty stosowane, zaś horyzontalnie oddziałują na budowaną pozycję konkurencyjną. W konsekwencji budowana pozycja konkurencyjna wpływa na tą osiągniętą, zaś cykl się zamyka (*kończy*). Następnie ulega on powtórzeniu, z tą różnicą, że w każdym kolejnym cyklu przedsiębiorstwo dysponuje możliwością skorzystania z rezultatów wypracowanych w cyklach poprzednich.





Rys. 13. Proces zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adamik A., Nowicki M., 2012b. Budowa konkurencyjności..., dz. cyt.; Stankiewicz M.J., 2009, Konkurencyjność przedsiębiorstwa..., dz. cyt.

Zgodnie z powyższym schematem kształtując i zarządzając konkurencyjnością przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności należy zaplanować i jasno określić cele strategiczne oraz specyfikę przyszłej pozycji konkurencyjnej, jaką przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Wyznaczyć należy również domenę strategiczną, czyli obsługiwane rynki i oferowane produkty (*i/lub usługi*). W konsekwencji elementem o podstawowym znaczeniu na etapie tym, jest **wewnątrzorganizacyjny potencjał konkurencyjności**, który w głównej mierze warunkuje możliwości budowy przewagi konkurencyjnej, jednocześnie wpływając na jej trzy podstawowe wymiary tj.<sup>208</sup>: wielkość, rodzaj oraz trwałość. Posiadając wiedzę o bazie, na podstawie której przedsiębiorstwo będzie starało się zbudować przewagę konkurencyjną poprzez inwestowanie posiadanych zasobów i środków finansowych, można przystąpić do kolejnego etapu. Jest nim przygotowanie kompleksowej i dobrze przemyślanej oferty, która będzie odpowiadać na potrzeby i oczekiwania klientów. Na etapie tym, bazując na potencjale, należy również określić, z których **przewag konkurencyjnych** przedsiębiorstwo w danej chwili może korzystać, i jak to robić, a także wyznaczyć plany i sposoby osiągnięcia (dojścia do) innych, atrakcyjnych dla podmiotu przewag konkurencyjnych. Istotną rolę odgrywa umiejętność doboru efektywnych **instrumentów konkurencyjności**. Aby tego dokonać konieczne jest uwzględnienie zaleceń i wniosków płynących z analizy, zarówno potencjału przedsiębiorstwa, czyli pozostających do dyspozycji wewnętrznych zasobów i umiejętności, jak i tych zewnętrznych – dostępnych w otoczeniu. Na tej podstawie określa się wachlarz specyficznych dla firm instrumentów konkurencyjności, czyli narzędzi komunikowania się z rynkiem, uwzględniając relację poziomu ich skuteczności, efektywności i adekwatności w stosunku do kosztów. Jeśli dobór instrumentów okaże się właściwy, a oferta przedsiębiorstwa, w porównaniu z działaniami i ofertą rywali, zostanie uznana przez rynek za atrakcyjną, to przedsiębiorstwo z czasem powinno osiągnąć pożądaną **pozycję konkurencyjną**. Działania te tworzą swoisty cykl. Dobrze zarządzane organizacje cykl ten nie tylko powtarzają, ale systematycznie usprawniają. W toku kolejnych działań reinwestują środki wypracowane w realizowanych wcześniej procesach (*działaniach*) prowadzonych w celu kształtowania konkurencyjności. Reinwestując wypracowane zyski, przedsiębiorstwo dąży **do udoskonalania, wypracowanych w poprzednim przebiegu wspomnianego cyklu, elementów składowych systemu** (*potencjał, przewaga, instrumenty, pozycja konkurencyjna*), **a także do coraz sprawniejszego angażowania w ten proces kolejnych zasobów**<sup>209</sup>. Dzieje

<sup>208</sup> Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania...*, dz. cyt.

<sup>209</sup> W pierwszym cyklu przedsiębiorstwo zwykle dysponuje skromnym zapleczem podstawowych, powszechnie dostępnych, i w konsekwencji, często wykorzystywanych przez rywali rynkowych możliwości wynikających ze stosowania powszechnie dostępnych zasobów własnych. Wraz z realizacją kolejnych cykli, wachlarz możliwości przedsiębiorstwa rośnie, gdyż wypracowuje ono nowe, niedostępne dla rywali zasoby własne, a także stopniowo zyskuje możliwości pozyskiwania i wykorzystywania zasobów obcych – zwykle cennych zasobów specjalistycznych.

się tak, a przynajmniej powinno się tak dziać, gdyż zgodnie z istotą konkurencyjności, „osiągnięta pozycja konkurencyjna, nie jest dana firmie na zawsze”<sup>210</sup>. Przedsiębiorstwo, chcąc ją utrzymać i/lub umocnić, musi stale podejmować kroki związane z dalszym rozwojem potencjału, przewag, instrumentów i pozycji konkurencyjnej, stąd omawiany cykl reinwestowania powinien mieć charakter powtarzalny (*inwestowanie* → *reinwestowanie*) i ciągły (patrz rysunek 13). Zaniedbania w tym obszarze z czasem doprowadzą do trudności w prowadzeniu działalności, a nawet wręcz do upadku podmiotu gospodarczego, i to bez względu na jego niedawno posiadaną pozycję, markę i renomę, wielkość, siłę, branżę, etc.

Omawiając problematykę dotyczącą kształtowania konkurencyjności, podjąć należy jeszcze jedno zagadnienie, które choć bardzo istotne, to nie zostało ujęte w ogólnym modelu struktury procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wg. M.J. Stankiewicza. Naturalnie chodzi tu o **strategię konkurowania**. W literaturze przedmiotu funkcjonują różne ujęcia tego pojęcia, aczkolwiek są one spójne, mimo iż powstawały na przestrzeni wielu lat. Ze względu na cel niniejszej monografii, przytoczone zostaną wybrane z ujęć identyfikujących czym jest to pojęcie i jaka jest jego rola<sup>211</sup>:

- **M.E. Porter** wskazuje, że strategia konkurencyjności określa działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu wyszukania jak najlepszej pozycji konkurencyjnej w branży, identyfikacji możliwości i czynników determinujących osiągnięcie rentowności, czyli możliwości wypracowania solidnej pozycji i osiągnięcia przewagi w najważniejszym obszarze z perspektywy konkurencji;
- **K. Oblój** objaśnia, że strategia konkurencyjności, mając fundamentalny wpływ na sukces lub porażkę firmy, powinna być tak skonstruowana, by z jednej strony tworzyła unikalność firmy, z drugiej zaś pozwalała zarówno jej pracownikom, jak i otoczeniu w sposób wyraźny odróżnić daną jednostkę od wszystkich pozostałych. By spełniać swe zadania powinna być oparta na zdolnościach firmy z zakresu stwarzania nabywcom coraz to bardziej korzystnych możliwości zaspokojenia ich potrzeb, zaś jej wybór powinien być procesem rozpoczynającym się od określenia misji przedsiębiorstwa, ustalenia jego mocnych stron, oceny szans i zewnętrznych zagrożeń tak, aby na tej podstawie wytyczyć cele, jakie przedsiębiorstwo ma osiągnąć poprzez swe działanie;

---

<sup>210</sup> **Kusa R., 2008**, *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności...*, dz. cyt.

<sup>211</sup> Opracowanie własne na podstawie: **Romanowska M., 2017**, *Planowanie strategiczne...*, dz. cyt.; **Gierszewska G., Romanowska M., 2009**, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa; **Janasz K., Janasz W., Koziol K., Szopik K., 2008**, *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody, strategie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa; **Porter M.E., 2006**, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.; **Rokita J., 2005**, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt.; **Berliński L., Penc-Pietrzak I., 2004**, *Inżynieria projektowania...*, dz. cyt.; **Pierścionek Z., 2003**, *Strategie konkurencji...*, dz. cyt.; **Gołębiowski T., 2001**, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa; **Oblój K., 1998**, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa; **Penc J., 1997**, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

- **T. Gołębiowski** uważa, że strategia konkurowania opisuje decyzje strategiczne dotyczące styku obszarów, na jakim ma być prowadzona konkurencja, sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz typów zachowań, jakie przedsiębiorstwo powinno przyjąć, aby doprowadzić do poprawy zajmowanej pozycji konkurencyjnej;
- **Z. Pierścionek** objaśnia, że strategia konkurencyjności to swoisty, wciąż jeszcze w wielu przypadkach bardzo prosty i niedopracowany instrument zarządzania agregujący zespół działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności, tj. zbiorów określonych specyficznych zasobów, umiejętności i struktur (kluczowych kompetencji czy zdolności oraz tworzeniu nowych), czyli zespół możliwych dla przedsiębiorstwa posunięć rynkowych warunkowanych określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności;
- **M. Romanowska** wskazuje, że strategię można zdefiniować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia, którego elementami składowymi, zgodnie ze spostrzeżeniem de Wita i Meyera<sup>212</sup> są: cel istnienia organizacji (impuls do podjęcia działań w obszarze strategii – punkt wyjścia), proces tworzenia strategii (strumień podejmowanych działań w obszarze strategii – droga) oraz treść strategii (efekt działań – produkt końcowy). Przy czym program ten służy osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej;
- **G. Gierszewska** definiuje strategię jako konstrukt tworzący wzory decyzji determinujących cele, kształtujący zasady polityki i plany dochodzenia do celów, określający rangę i skalę działalności przedsiębiorstwa oraz wyznaczający zasady ekonomicznej i pozaekonomicznej współpracy z otoczeniem, udziałowcami, pracownikami i pozostałymi interesariuszami organizacji;
- **J. Rokita** opisuje strategię jako swoistą odpowiedź systemu zarządzania na ważne problemy biznesu (przedsiębiorstwa), porównując ją do mapy drogowej, bez której menadżerowie nie są w stanie prowadzić biznesu w sposób planowy, gdyż nie posiadają systemu utrwalającego wzorce zachowań, określonego zbioru zamierzonych, a zarazem niezbędnych, działań służących osiągnięciu wymaganych wyników, agregatu grupującego niezbędne wzory reakcji na powstające w otoczeniu przedsiębiorstwa nowe warunki konkurowania i tworzące się z nich nowe sposobności poprawy wyników, ale również zagrożenia;
- **J. Penc** postrzega strategię jako koncepcję systemowego działania, polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określeniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych

---

<sup>212</sup> de Witt B., Meyer R., 2007, *Synteza...*, dz. cyt.

celów oraz sposobów postępowania zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Powyższe ujęcia wskazują, że omawiane zagadnienie posiada dwoistą naturę.

W omawianym kontekście słowo strategia można rozumieć:

- z jednej strony jako zbiór determinant rzutujących na proces kształtowania się konkurencyjności organizacji, **strategia = przyczyna**;
- z drugiej zaś, jako element powstający na bazie zagregowanej wiązki wewnętrznych i zewnętrznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa, **strategia = rezultat**.

Niezależnie jednak od sposobu postrzegania istoty strategii przewagi konkurencyjnej, należy mieć na uwadze, że istnieją pewne, **uniwersalne zasady i wytyczne jej kształtowania**. Implikują one konieczność postępowania w taki sposób, aby opracowana strategia konkurencyjności odznaczała się następującymi **atrybutami**<sup>213</sup>:

- koncentrowała się na **identyfikacji zasadniczych celów organizacji**, a także koniecznych sił i metod dążenia do ich realizacji;
- koncentrowała się na **identyfikacji mocnych stron** organizacji i szans w otoczeniu;
- posiadała **charakter partycypacyjny**, czyli była tworzona przez pracowników różnych działów, a nie tylko przez naczelne kierownictwo;
- umożliwiała wykorzystanie **efektu synergii**;
- miała **formalny charakter**, zaś sposób jej zakomunikowania był zrozumiały tak, aby osoby odpowiedzialne za jej wdrożenie robiły to z przekonania, a nie pod przymusem;
- posiadała **racjonalnie dobrany horyzont czasu**;
- była **kompleksowa**, a więc pozwalała na wychwycenie, przeanalizowanie i uwzględnienie wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych determinant mogących wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i jego działalność;
- posiadała **atrybut wszechobecności**, co oznacza, że strategia przyjęta do realizacji jest wspólna i jednolita dla wszystkich szczebli zarządzania, komórek organizacyjnych i poszczególnych stanowisk pracy, a ponadto wszyscy pracownicy znają swoją rolę, zadania, prawa i obowiązki, co jest warunkiem koniecznym do efektywnej realizacji współpracy przy osiąganiu celów zakładanych przez strategię;

---

<sup>213</sup> **Berliński L., 2002**, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz; **Penc J., 1988**, *Zarządzanie dla przyszłości – twórcze zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

- była **elastyczna**, czyli skonstruowana tak, aby w trakcie jej realizacji możliwe było wprowadzenie zmian i korekt podyktowanych zmianą dotychczasowych uwarunkowań lub pojawieniem się nowych determinant;
- zakładała **koncentrację wysiłku**, wskazując, że w celu sprawnego wdrożenia i realizacji zaplanowanych w strategii działań muszą zostać podporządkowane i wykorzystane wszelkie siły, zasoby i umiejętności, pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz wszelkie sprzyjające czynniki pochodzące z otoczenia.

Ze względu na rolę jaką pełni strategia konkurencyjności oraz opisane powyżej, towarzyszące jej formułowaniu wymagania, można przyjąć, że procesy jej projektowania stanowią przykład działań cechujących się wysokim stopniem trudności i pracochłonności. Dzieje się tak, gdyż ze względu na współczesne realia rynkowe opracowanie ogólnej formuły określającej cele oraz to w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, wymaga przeanalizowania wielu obszarów<sup>214</sup>, a także podjęcia nierzadko trudnych, bo zwykle podejmowanych w oparciu o niepełną informację, decyzji określających jakie zasoby oraz zasady postępowania będą potrzebne<sup>215</sup>. Ponadto wysiłki zainwestowane w procesy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa nie zawsze dają oczekiwane rezultaty. Dlatego też uważa się, że charakterystyczną cechą określającą współczesne podejście do formułowania i wdrażania strategii konkurencyjności jest nastawienie na konieczność jej ciągłej weryfikacji oraz wprowadzania nieustających modyfikacji. Specyficzny jest również fakt, że obecnie większość przedsiębiorstw niekoniecznie dąży do posiadania jednej orientacji strategicznej. Zdarza się, że podmioty gospodarcze nie posiadają jej wcale<sup>216</sup> lub, znacznie częściej, projektują i budują ją w oparciu o jednoczesne wykorzystywanie wielu różnych „mikro-strategii”, których elementy składowe współgrają ze sobą, zaś fundamentalne założenia nie wykluczają się wzajemnie. Takie podejście jest konsekwencją

<sup>214</sup> Jednym z etapów o niezwykle istotnym znaczeniu, silnie rzutującym na korzystność generowanych przez realizację strategii rezultatów, jest moment dokonania identyfikacji i oceny nie tylko zasobów i umiejętności pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa, ale również oddziaływania uwarunkowań osadzonych w otoczeniu, ze szczególnym uwzględnieniem **sytuacji konkurencyjnej**. Jak postulują D. Faulkner i C. Bowman, jednym z głównych aspektów na które uwagę powinna zwracać strategia konkurowania jest analiza konkurencji (konkurentów). W tym celu wymagane jest pozyskanie i przeanalizowanie informacji o rywalach rynkowych, a w szczególności tych określających:

- względną siłę rynkową rywali, obszary ich sił i słabości oraz posiadane zasoby, kompetencje i umiejętności;
- cele konkurentów i przesłanki ich wyboru
- bieżące i możliwe w przyszłości strategie realizowane przez konkurentów
- kulturę organizacyjną i jej przełożenie na specyfikę codziennej działalności biznesowej.

[Szerzej: **Faulkner D., Bowman C., 1996, Strategie...**, dz. cyt.; **Rokita J., 2005, Zarządzanie strategiczne...**, dz. cyt.]

<sup>215</sup> **Porter M.E., 2010, Strategia konkurencji...**, dz. cyt.

<sup>216</sup> F. Bławat zaobserwował, że przedsiębiorstwa jednoosobowe i mikro przedsiębiorstwa często nie posiadają żadnej strategii, polegają na intuicji i dostosowują się do sytuacji na rynku, a świadomość myślenia strategicznego wśród ich właścicieli i/lub menedżerów wzrasta stopniowo z postępującym rozwojem firmy. [Szerzej: **Bławat F., 2004, Strategia wzrostu małej firmy**, [w:] *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Bławat (red.), Scientific Publishing Group, Gdańsk].

stale rosnącej złożoności życia gospodarczego<sup>217</sup> oraz faktu, że rozwój zasobów wiedzy z zakresu zarządzania, przyniósł ze sobą powstanie wielu ujęć i koncepcji klasyfikacji strategii konkurencyjnych<sup>218</sup>. Pierwszą z nich, w zasadzie podstawową, jest ogólna klasyfikacja opracowana przez M.E. Portera<sup>219</sup>. Odwołuje się ona do **celu konkurencyjnego i rodzaju posiadanej przewagi konkurencyjnej, pozwalając na wyróżnienie:**

- różnorodnych wariantów strategii przywództwa kosztowego/wiodącej pozycji kosztowej (tzw. *strategie cenowe*);
- różnorodnych wariantów strategii koncentracji/specjalizacji (tzw. *strategie produktowo-rynkowe*);
- różnorodnych wariantów strategii zróżnicowania.



Rys. 14. Ogólna klasyfikacja przewag konkurencyjnych M.E. Portera

Źródło: Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt.

Zgodnie z założeniami M.E. Portera strategia przywództwa kosztowego zakłada osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu, bez obniżenia jakości wyrobu. Stosowanie strategii niskich kosztów bardzo często wymaga – oprócz obniżania kosztów i zwiększenia produkcji – stosunkowo dużego względnego udziału w rynku lub posiadania innego rodzaju przewagi. Zazwyczaj wymaga także doskonalenia technologii wyrobów oraz rozszerzania asortymentu produktów pokrewnych w celu rozłożenia kosztów i zwiększenia wielkości sprzedaży.

<sup>217</sup> Wpływ na to mają m. in. turbulencyjność i burzliwość otoczenia w którym przedsiębiorstwa działają, procesy globalizacyjne, dążenie do internacjonalizacji (umiędzynarodawiania) działalności, niezwykle szybki postęp techniczno-technologiczny (szczególnie w IT i cybernetyce oraz „nowoczesnych dziedzinach nauki/przemysłu” tj. nanotechnologie, automatyka i robotyka, farmaceutyka, energetyka, etc.), zmiany społeczno-kulturowo-demograficzne...

<sup>218</sup> Są to między innymi:

- różnorodne warianty strategii przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej);
- różnorodne warianty strategii koncentracji (specjalizacji);
- różnorodne warianty strategii zróżnicowania (dywersyfikacji);
- różnorodne warianty strategii ofensywnych;
- różnorodne warianty strategii defensywnych.

<sup>219</sup> M.E. Portera uważa się za czołowego przedstawiciela szkoły pozycyjnej zakładającej, że kształtowanie strategii powinno koncentrować się na maksymalizacji zaangażowania w pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku poprzez wykorzystywanie jego unikalnych działań. [Szerzej: Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt.].

Wyróżnia się 5 podstawowych wariantów strategii przywództwa kosztowego/wiodącej pozycji kosztowej.

Tabela 21. Warianty strategii konkurencyjności typu przywództwo kosztowe

		<b>Specyfika</b>
<b>STRATEGIA</b>	<b>DUMPINGU</b>	Działania realizowane w ramach tego wariantu strategii przywództwa kosztowego zakładają akceptowanie początkowych strat w celu wprowadzenia na rynek produktu substytucyjnego, powstających na skutek stosowania cen dumpingowych ( <i>cen poniżej kosztów wytwarzania</i> ). Zakłada się również wystąpienie obniżkę kosztu jednostkowego na skutek wystąpienia korzyści skali ( <i>efekt skali</i> ), szybko rosnący wolumen sprzedaży oraz uzyskania głębokiego i szybkiego efektu doświadczenia. W rezultacie początkowe straty i działanie obarczone wysokim ryzykiem utraty rentowności zostanie zrekompensovane, a uzyskana przewaga/pozycja konkurencyjna pozwoli czerpać korzyści.
<b>STRATEGIA</b>	<b>DOMINACJI</b>	Działania realizowane w ramach tego wariantu strategii przywództwa kosztowego zakładają stałe odzwierciedlanie ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów w cenach oferowanych produktów i/lub usług. Wykorzystuje się tu mechanizm systematycznego korygowania poziomu cen zgodnie z formułą kosztową ( <i>malejące koszty oznaczają jednoczesny spadek cen</i> ). Przedsiębiorstwo ma odgrywać rolę lidera cenowego, który będzie narzucać konkurentom poziom cen co czasem może doprowadzić do wojny cenowej. Z drugiej strony jednak poprzez dyktat cenowy i utrzymywanie określonej marży przedsiębiorstwo utrudnia nowym konkurentom wejście do sektora, a także eliminuje istotnie słabszych rywali rynkowych.
<b>STRATEGIA</b>	<b>PARASOLA</b>	Działania realizowane w ramach tego wariantu strategii przywództwa kosztowego zakładają czasowe utrzymywanie ceny na niezmiennym poziomie w celu zwiększenia marży zysku i wytworzenia w ten sposób swoistego parasola cenowego. Strategia ta umożliwi szybki wzrost zainwestowanego kapitału i tym samym zabezpieczenie przed ryzykiem finansowym. Jest użyteczna do momentu pojawiania się w sektorze nowych konkurentów, gdyż wtedy w celu ochrony swych udziałów rynkowych przedsiębiorstwo zwykle staje przed koniecznością obniżenia cen ( <i>marży</i> ).
<b>STRATEGIA</b>	<b>PRZECHWYCENIA</b>	Działania realizowane w ramach tego wariantu strategii przywództwa kosztowego zakładają realizację polityki cenowej umożliwiającej przejęcie części udziałów liderów rynkowych poprzez stosowanie niższych cen niż konkurenci, niekiedy nawet cen dumpingowych, narażając się tym samym na utratę zadowalającej rentowności. Zdobywając udziały w rynku przedsiębiorstwo następnie koncentruje się nad obniżaniem kosztów, tak aby przeciwdziałać ryzyku wystąpienia braku płynności ( <i>rentowności</i> ) przy niezmiennym poziomie cen. Ten wariant strategii przeważnie jest realizowany jedynie przez podmioty o marginalnym znaczeniu dla rynku, które znajdując się w wysoce niekorzystnej sytuacji podejmują walkę o przetrwanie uważając, że sektor ( <i>rynek</i> ) jest zbyt atrakcyjny, aby z niego zrezygnować mimo posiadania słabej pozycji.
<b>STRATEGIA</b>	<b>PORZUCENIA</b>	Działania realizowane w ramach tego wariantu strategii przywództwa kosztowego zakładają realizację scenariusza powolnego wycofywania się z rynku przez przedsiębiorstwo na skutek osiągnięcia niesatysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej. Wycofywaniu się z rynku towarzyszą starania maksymalizowania rentowności, czyli realizacji żniw, czyli maksymalizacji zysków i jednoczesnej minimalizacji kosztów, w celu wygenerowania kapitału i skierowania go do innych gałęzi ( <i>sektorów</i> ).

Źródło: Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.; Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2001a, *Doskonale...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2001b, *Porter...*, dz. cyt.; Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków.



Tabela 22. Dywersyfikacyjne warianty strategii konkurencyjności

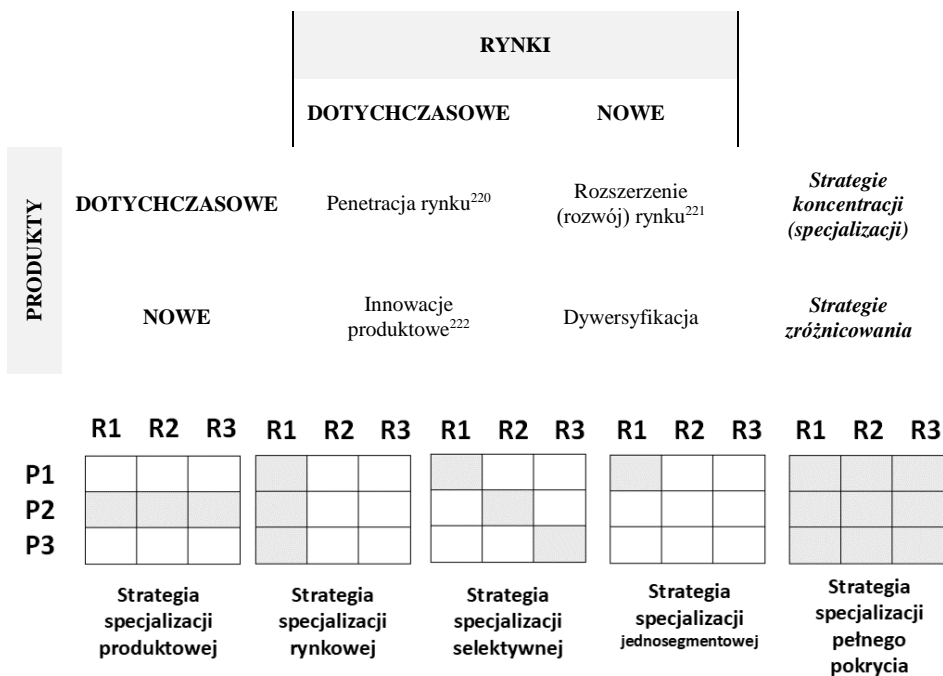
Strategia dywersyfikacji jest formą strategii rozwoju przedsiębiorstwa poprzez równoczesne realizowanie działań mających na celu rozwój nowych rynków i produktów. Jej realizacja zakłada wchodzenie w nowe dla przedsiębiorstwa dziedziny działalności, nabywanie nowych kompetencji i opanowywanie nowych rynków. W klasycznym rozumieniu strategia dywersyfikacji to „przedsięwzięcie polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Wymaga zaangażowania się w branżę, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi. W skrócie dywersyfikacja oznacza rozproszenie działalności przedsiębiorstwa na kilka wybranych dziedzin (*np. kilku specyficznych, odrębnych produktowo rynkach*) i podział między nie całego potencjału organizacyjnego.

<b>DYWERSYFIKACJA</b>	<b>PIONOWA</b>	<p>Realizacja <b>strategii dywersyfikacji wertykalnej</b> oznacza wybór nowego rynku, na który przedsiębiorstwo pragnie wejść z nowym produktem. Integracja pionowa to rozszerzenie działalności firmy jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ogniwa przedniego (<i>dywersyfikacja wstecz</i>) – przykładowo działania producenta obuwia zmierzające do włączenia do swego przedsiębiorstwa garbarni;</li> <li>– ogniwa następnego (<i>dywersyfikacja w przód</i>) – przykładowo działania producenta obuwia w celu uruchomienia własnej sieci sklepów sprzedających obuwie.</li> </ul> <p>Dywersyfikacja pionowa polega zatem na realizacji działań prowadzących do rozwijania własnych źródeł pozyskiwania zasobów i materiałów, a także produkcji zespołów i części, niezbędnych do wytwarzania określonego wyrobu. Celem jest zmniejszenie ryzyka działania przez ograniczenie stopnia zależności od dostawców lub odbiorców pośredniczących. Jednakże mogą wystąpić także negatywne skutki wprowadzania takich zmian, np. poziom elastyczności działań firmy oraz skuteczność dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia mogą zostać zmniejszone. Dlatego strategia ta, jest skuteczna głównie w dojrzałych technicznie gałęziach produkcji, które odznaczają się względnie niską intensywnością postępu technicznego.</p>
	<b>POZIOMA</b>	<p>Realizacja <b>strategii dywersyfikacji horyzontalnej</b> polega na rozszerzeniu produkcji o wyroby lub też usługi nie wykraczające poza przemysł, w którym firma działa obecnie, czyli oznacza wprowadzanie na rynek nowych produktów, związanych z tradycjami i doświadczeniem technologicznym oraz możliwościami finansowymi i marketingowymi przedsiębiorstwa. Nowe produkty zazwyczaj oparte są na pokrewnej technologii, zaspokajają inne potrzeby dotychczasowych nabywców lub podobne potrzeby w inny sposób, a więc generalnie zaspokajają większy wachlarz tych potrzeb, co sprzyja umocnieniu pozycji konkurencyjnej dostawcy.</p>
	<b>RÓWNOLEGLA</b>	<p>Realizacja <b>strategii dywersyfikacji lateralnej</b> polega na tym, że przedsiębiorstwo, chcąc stworzyć szanse ekspansji, podejmuje w stosunku do swej głównej działalności produkcyjnej/usługowej, działalność równoległą, zmieniającą jego dotychczasową strukturę produkcyjną i rynkową. Ten rodzaj dywersyfikacji zakłada wprowadzanie nowego produktu nie związanego z dotychczasowym asortymentem rynkowym na nowe rynki – nowy produkt kierowany jest do grup odbiorców innych niż dotychczasowe.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt.; Zakrzewska-Bielawska A., 2009a, *Strategie dywersyfikacji...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.; Smutek H., 2003, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2001a, *Doskonaleni...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2001b, *Porter...*, dz. cyt.; Rajzer M., 2001, *Strategie dywersyfikacji...*, dz. cyt.; ChwistECKA-Dudek H., 1993, *Strategie dywersyfikacji...*, dz. cyt.

Organizacja może jednak wdrożyć inny wariant – próbować budować swoją pozycję konkurencyjną, bazując na strategiach z grupy koncentracji (specjalizacji). Podobnie jak wcześniej Porter przewiduje 5 możliwych scenariuszy:

- strategia specjalizacji produktowej;
- strategia specjalizacji rynkowej;
- strategia specjalizacji selektywnej;
- strategia koncentracji jednosegmentowej;
- strategia pełnego pokrycia.



gdzie:

$P_{1/2/3}$  - produkt

$R_{1/2/3}$  - rynek

Rys. 15. Warianty strategii konkurencyjności typu koncentracja (specjalizacja)

Źródło: opracowanie własne.

<sup>220</sup> Działania mające na celu zajęcie niszy rynkowej. Inna forma realizacji zakłada konsekwentne zwalczanie konkurentów lub nawiązanie współpracy z nimi (tzw. koopetycja / kooperacja).

<sup>221</sup> Działania mające na celu internacjonalizację (umiędzynarodowienie) i/lub pogłębioną segmentację (podział rynku).

<sup>222</sup> Działania mające na celu modyfikowanie, wzbogacanie i różnicowanie produktów.

Tabela 23. Koncentrycyjne warianty strategii konkurencyjności

Specyfika	
STRATEGIA SPECJALIZACJI PRODUKTOWEJ	W ramach realizacji tego wariantu strategii przedsiębiorstwo skupia się na produkowaniu jednego towaru i zaopatrywaniu nim różnych rynków ( $P_2 \rightarrow R_{1/2/3}$ ). Strategia ta ma na celu kształtowanie silnej reputacji, marki i renomy wśród odbiorców danego produktu obecnych na różnych rynkach. Przykładem podmiotu realizującego ten wariant strategii może być producent mikroskopów będący w stanie wytwarzać różne mikroskopy dla różnych grup klientów, lecz unikający produkcji jakichkolwiek innych przyrządów używanych przez nich ( <i>np. przez laboratoria</i> ).
STRATEGIA SPECJALIZACJI RYNKOWEJ	W ramach realizacji tego wariantu strategii przedsiębiorstwo koncentruje swe wysiłki na kształtowaniu silnej marki i renomy wśród odbiorców obecnych na danym rynku i zaopatrywaniu ich w różne produkty ( $P_{1/2/3} \rightarrow R_1$ ). Strategia ta ma na celu osiągnięcie mocnej pozycji konkurencyjnej w konkretnym segmencie rynkowym, gdyż zdobycie opinii specjalisty konkurencyjnej w danej grupie klientów, często przekłada się na możliwość bycia preferowanym ( <i>i polecany</i> ) źródłem dostaw wszystkich nowych produktów dla tej grupy. Przykładem podmiotu realizującego ten wariant strategii może być hurtownia wyrobów danego rodzaju np. sprzętu biurowego, materiałów budowlanych, i/lub producent urządzeń i maszyn specjalistycznego wykorzystania.
STRATEGIA SPECJALIZACJI SELEKTYWNEJ	W ramach realizacji tego wariantu strategii przedsiębiorstwo koncentruje swe wysiłki na wyselekcjonowaniu kilku rynków cząstkowych i skoncentrowaniu odmiennej strategii marketingowej i produktowej na każdym z nich ( $P_1 \rightarrow R_1, P_2 \rightarrow R_2, P_3 \rightarrow R_3$ ). Tę technikę stosują przedsiębiorstwa, które odniosły sukces na jednym rynku i w ramach rozwoju rozszerzyły swoją działalność na następne rynki, zmniejszając tym samym ryzyko działalności wynikające z koncentracji jednosegmentowej. Sektory w obrębie których działa przedsiębiorstwo realizujące ten wariant strategii zwykle są ze sobą powiązane, ale zdarzają się również przypadki braku tego powiązania - przykładowo działalność firmy Liebherr. Jest to jeden z największych producentów maszyn budowlanych i sprzętu ciężkiego na świecie ( $P_1 \rightarrow R_1$ ), który jednocześnie produkuje profesjonalne chłodziarki i zamrażarki przemysłowe ( $P_2 \rightarrow R_2$ ) oraz chłodnicze urządzenia przeznaczone do wykorzystania w gospodarstwach domowych ( $P_3 \rightarrow R_3$ ). W ofercie znajduje się także sprzęt farmaceutyczny ( $P_4 \rightarrow R_4$ ), laboratoryjny ( $P_5 \rightarrow R_5$ ) i piekarniczy ( $P_6 \rightarrow R_6$ ).
STRATEGIA KONCENTRACJI JEDNOSEGMENTOWEJ	W ramach realizacji tego wariantu strategii przedsiębiorstwo skupia się na kształtowaniu swej pozycji konkurencyjnej tylko na jednym segmencie rynku, możliwie dobrze dostosowując swą ofertę do jego potrzeb i koncentrując tam wszystkie swe działania marketingowe ( $P_2 \rightarrow R_1$ ). Koncentracja jednosegmentowa stanowi przykład stosunkowo łatwej strategii, która jednak może przynieść wartościowe rezultaty i sprawdza się wyjątkowo dobrze w przypadku małych przedsiębiorstw oraz rynków niszowych. Dzięki takiej metodzie możliwe jest uzyskanie rozległej wiedzy na temat danego segmentu i jego preferencji, a w następstwie kształtowanie atrakcyjnej oferty. Poprzez marketing skoncentrowany firma osiąga silną pozycję rynkową w segmencie, dzięki głębokiej wiedzy co do jego potrzeb i szczególnej reputacji, którą zdobywa, a także stopniowo osiąga możliwość ograniczania kosztów i generowanie oszczędności dzięki specjalizacji produkcji, dystrybucji i promocji. Wadą tej techniki jest dość duże ryzyko związane z zależnością od jednego segmentu.
STRATEGIA PEŁNEGO POKRYCIA PRODUKTOWO-	Jest to strategia segmentacji polegająca na dotarciu do możliwie jak największej grupy klientów, bez względu na podziały segmentów ( $P_{1/2/3} \rightarrow R_{1/2/3}$ ). Pełne pokrycie stosowane jest z reguły przez korporacje i przedsiębiorstwa o globalnej skali działania, których renoma, marka i strategia marketingowa są na tyle silne, że pozostają w świadomości klientów, nawet wówczas, gdy na co dzień nie mają oni wyraźnego zainteresowania oferowanymi przez przedsiębiorstwo produktami i/lub usługami. Dobrymi przykładami korporacji stosujących tę formę segmentacji produktowej są: Coca-cola, McDonald's, Microsoft, Nike, Sony oraz koncerny samochodowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt.; Zakrzewska-Bielawska A., 2009a, *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok; Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.; Smutek H., 2003, *Rozwój przedsiębiorstwa a strategie dywersyfikacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 613, Kraków; Porter M.E., 2001a, *Doskonale...*, dz. cyt.; Porter M.E., 2001b, Porter..., dz. cyt.; Rajzer M., 2001, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; Chwistecka-Dudek H., 1993, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna Im. Karola Adamieckiego, Katowice.

Inny sposób klasyfikacji, uwzględniający kontekst relatywnej pozycji przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów oraz istoty przejawianej przez przedsiębiorstwo aktywności (*sposobu zachowania się na rynku*), pozwala natomiast na wyróżnienie wariantów<sup>223</sup>:

- opracowanych przez **H.I. Ansoffa i P.F. Druckera strategii ofensywnych** (*aktywnych, ekspansywnych*), których głównym celem jest doprowadzenie do rozwoju przedsiębiorstwa na obecnie zajmowanych rynkach lub ekspansji na rynki nowe:
  - **strategia penetracji rynku** – rozwój w oparciu o wykorzystanie pełni możliwości wynikających z dotychczasowych produktów i rynków;
  - **strategia rozwoju rynku** – rozwój przedsiębiorstwa zakładający wejście na nowe rynki lub dotychczas nieobsługiwane segmenty obecnego rynku, bądź wniknięcie na rynki dodatkowe dzięki opracowaniu nowych zastosowań dla własnych produktów;
  - **strategia rozwoju produktu** – rozwój przedsiębiorstwa zakładający oferowanie na dotychczasowych rynkach nowych lub zmodernizowanych produktów, bądź dywersyfikacji produktu ze względu na jakość wykonania czy modele;
  - **strategia dywersyfikacji** – rozwój przedsiębiorstwa zakładający wejście na nowe rynki z nowymi produktami, wzbogacenie dotychczasowego asortymentu wraz ze zmianą kierunku działalności przedsiębiorstwa.
- opracowanych przez **M.E. Portera strategii defensywnych** sprowadzających się do obrony pozycji rynkowej (*zwiększenie jej stabilizacji i umocnienie stopnia sprawowanej nad nią kontroli*) lub wręcz przeciwnie pozwalających na stopniowe wycofywanie się z rynku z jednoczesną maksymalizacją stopnia wykorzystywania nadarzających się szans i okazji:
  - **strategia lidera** – dążenie do uzyskania dominującej pozycji na rynku dzięki ponoszeniu nakładów w sferze cen (*przywództwo cenowe/ przywództwo cenowe*) lub marketingu, prowadzące do eliminacji konkurentów;
  - **strategia niszy** – zakładająca opanowanie wybranego segmentu rynku rokującego względnie stały poziom popytu (*lub powolny spadek*), a następnie przystąpienie do realizacji *strategii lidera*;

---

<sup>223</sup> Szerzej: **Romanowska M., 2017, Planowanie strategiczne...**, dz. cyt.; **Janasz K., Janasz W., Koziol K., Szopik K., 2008, Zarządzanie strategiczne...**, dz. cyt.; **Strategor, 2001, Zarządzanie...**, dz. cyt.; **Stabryła A., 2000, Zarządzanie strategiczne...**, dz. cyt.; **Penc J., 1995, Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne**, Placet, Warszawa; **Thompson A.A., Strickland A.J., 1993, Strategic Management: Concepts and Cases**, R.D. Irwin, Boston; **Drucker P.F., 1992, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady**, PWE, Warszawa; **Rue L.W., Holland P.G., 1989, Strategic management**, McGraw-Hill Pub, New York; **Certo S., Peter J., 1988, Strategic Management**, Random, House Inc., New York; **Ansoff H.I., 1965, Corporate Strategy**, McGraw-Hill Book Comp, New York.

- **strategia żniw** – sprowadzająca się do maksymalizacji zysków i jednoczesnej minimalizacji kosztów przy założeniu, że przedsiębiorstwo wycofuje się z danego rynku, a wygenerowany w ramach żniw kapitał ulokuje w innych sektorach, zarówno nowych (*wejście na nowy rynek*), jak i tych dotychczasowych (*wzmocnienie pozycji konkurencyjnej*);
- **strategia wycofania się** – zakłada sprzedaż swych aktywów po korzystnej cenie przed wejściem branży w fazę schyłku, przekazanie swych zobowiązań konkurentom;
- **strategia koncentracji** – polegająca na skoncentrowaniu się firmy na określonej grupie nabywców, wyspecjalizowanym wycinku asortymentu lub rynku i maksymalizacji starań, aby dany „obszar” obsłużyć lepiej niż konkurenci.

Trzecia, opracowana przez Faulknera i Bowmana, koncepcja podziału strategii kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wskazuje na rolę pozycjonowania (*lokowania*) produktu/usługi i segmentacji rynku wspartego zwracaniem szczególnej uwagi na korelację, postrzeganej przez klienta, wartości<sup>224</sup> oferowanego produktu/usługi do jego ceny. Ujęcie to potocznie nazwane zostało **zegarem strategii**. W ujęciu tym konkurencyjne przedsiębiorstwo to takie, które dostarcza klientom potrzebne i pożądane produkty i/lub usługi w sposób lepszy lub bardziej wydajny niż robią to konkurenci. Klienci podejmują swoje decyzje na podstawie oceny poziomu wartości oferowanej przez dany produkt i/lub usługę. Wartość ta jest wypadkową stosunku korzyści uzyskiwanych z posiadania i wykorzystywania dobra/usługi oraz ceny. Bazując na tych 2 zmiennych (*oferowanych korzyściach i cenie*), Faulkner i Bowman wyznaczają 8 możliwych opcji strategii konkurencji.

---

<sup>224</sup> Wartość tą wyznaczają przede wszystkim takie czynniki jak: poziom dostosowania produktu/usługi do potrzeb konsumenta, ceny i jakość produktów oferowanych na rynku, różnorodne czynniki demograficzne istotne z punktu widzenia segmentacji rynku, właściwości produktu/usługi (*liczba i rodzaje posiadanych cech*), marka i poziom jej akceptacji przez potencjalnych nabywców, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny oraz poziom wsparcia kierowanego do nabywców. Ponadto, mając na uwadze przesłanki istotne dla procesów pozycjonowania produktu/usługi, uwzględnić również należy poziom dotychczas osiągniętych wyników (*w porównaniu z wynikami firm podobnych - konkurentów bezpośrednich, lub całego sektora*), a także dominujący sposób postrzegania produktu/usługi przez nabywcę i motyw jego wyboru (*zakupu*):

- pierwszorzędne znaczenie mają podstawowe właściwości produktu/usługi (*wg ujęcia Leavitta tzw. rdzeń produktu i częściowo produkt rzeczywisty/formalny*);
- pierwszorzędne znaczenie ma atrakcyjność estetyczna produktu (*wg ujęcia Leavitta tzw. produkt rzeczywisty/formalny oraz rozszerzony/wzbogacony*);
- pierwszorzędne znaczenie mają emocje, które są głównym motywem zakupu, a nabywca jedynie w niewielkim stopniu zwraca uwagę na podstawowe właściwości produktu/usługi, czy też jego atrakcyjność estetyczną.

Tabela 24. Warianty strategii konkurencyjności wg Faulknera i Bowmana (zegar strategii)

	Wariant strategii	Cena	Wartość	Specyfika
WARIANTY REKOMENDOWANE	Bez dodatków	Niska	Niska	Strategia ta jest odpowiednia dla segmentów wrażliwych na cenę, w których dominują konsumenci preferujący niski poziom cen nawet kosztem niskiej wartości. Strategia ta zakłada oferowanie produktów i usług o małej liczbie dodatkowych cech (zalet), i sprzedawanie ich nabywcom, których nie stać na kupowanie produktów cechujących się lepszymi właściwościami, ale również i wyższą ceną. Tego typu strategię stosować można w specyficznych sektorach, często wykorzystując ją dyskonty oferujące ograniczony asortyment tanich produktów.
	Niskie ceny	Niska	Średnia	Strategia ta zakłada oferowanie produktów i/lub usług o zbliżonym poziomie korzyści co konkurencji, ale po niższych cenach. Stosowanie tego typu strategii jest trudne i niebezpieczne, a żeby być skutecznym wymaga posiadania statusu (pozycji) rynkowego lidera kosztowego, czyli umiejętności ponoszenia niższych kosztów niż rywale. Dodatkowo konieczne są zdolności do blokowania analogicznych działań ze strony konkurentów (obniżania marży), którzy mogą być gotowi zaryzykować prowadzenie wojny cenowej. Sektory, w których firmy realizują tego typu strategię zbyt długo lub zbyt często przejawiają tendencje do „psucia się”, gdyż wraz ze wzrostem napięć pomiędzy konkurentami maleje możliwość generowania zysku i jego reinwestowanie.
WARIANTY REKOMENDOWANE	Hybryda	Niska	Wysoka	Strategia ta zakłada oferowanie produktów i usług odmiennych od konkurencyjnych, a ponadto cechujących się wysokim poziomem wartości konstruowanym na bazie pożądaných przez konsumentów cech i właściwości przy jednoczesnej koncentracji na zapewnieniu możliwie niskiej ceny. Działania podejmowane w ramach tego rodzaju strategii mają na celu zapewnienie możliwości obniżania kosztów mimo oferowania produktów zróżnicowanych i przypominają te podejmowane w ramach realizacji strategii dywersyfikacji (zróżnicowania) i/lub specjalizacji selektywnej.
	Zróżnicowanie	Średnia	Wysoka	Strategia ta zakłada oferowanie innych od konkurencji, cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług, w podobnej lub w nieco wyższej cenie. Zakłada się, że zapewnienie oczekiwanej przez klientów wysokiej różnorodności oraz wykorzystanie faktu lojalności nabywców powoduje, że większość klientów jest skłonna akceptować wyższe ceny. Zróżnicowane produkty cechuje wyższa jakość i lepsze dopasowanie do preferencji indywidualnego klienta, a także dodatkowe korzyści związane z lepszym serwisem oraz prestiżem. Przykładem podmiotu realizującego ten wariant strategii jest Apple, który oferuje swym klientom charakterystyczne pod względem designu produkty z rodziny „i” (iPhone, iPad, iPod) oraz „Mac” (MacBook, MacBook Air, iMac), jednak po cenie wyższej niż odpowiadające im produkty oferowane przez rywali rynkowych.

**WARIANTY NIEREKOMENDOWANE (BŁĘDNE)**

Skoncentrowane zróżnicowanie	Wysoka	Wysoka	<p>Strategia ta zakłada oferowanie zróżnicowanych, specjalistycznych produktów i usług o wysokim poziomie wartości do wybranej grupy docelowej, która świadoma swych korzyści akceptuje wysoki poziom cen. Firmy stosujące ten wariant strategii muszą cechować się posiadaniem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokich kompetencji w obszarach szczególnie ważnych dla wąskiego kręgu swych klientów;</li> <li>- wyspecjalizowanego łańcucha wartości;</li> <li>- wysokiej siły przetargowej względem nabywców.</li> </ul>
------------------------------	--------	--------	--

Tego typu strategię często spotykane są w przypadku oferowania zaawansowanych usług IT, prac badawczo-rozwojowych (B+R), czy oferowaniu produktów i usług wywodzących się z innowacyjnych i zaawansowanych dziedzin (gałęzi) przemysłu (robotyka i automatyzacja produkcji, nanotechnologie, przemysł chemiczny i farmaceutyczny).

Ryzykowne wysokie marże	Wysoka (i rosnąca)	Średnia	<p>Strategia ta zakłada podnoszenie cen bez dokonywania zmian w poziomie wartości oferowanych produktów i usług. Może być skuteczna tylko w krótkim okresie czasu i tylko w sytuacji, gdy nabywcy zaakceptują wzrost ceny, gdyż nie są w stanie pozyskać informacji o tym, że taki sam produkt można nabyć gdzieś indziej po niższej cenie i/lub o fakcie zakupu decydują emocje, a nie racjonalny osąd. Realizacja tej strategii wiąże się z ryzykiem utraty części udziału w rynku, ale część firm jest gotowa je podjąć licząc na ponadprzeciętne zyski, generowane w skutek sprzedaży produktów i usług z marżą wyższą niż stosowana przez konkurentów.</p>
-------------------------	--------------------	---------	---

Ceny monopolisty	Rosnąca do wysokiej	Malejąca do niskiej	<p>Strategia ta stanowi przykład klasycznego postępowania w przypadku firm o pozycji monopolistycznej, które nie muszą przejmować się tym jak klienci postrzegają wartość nabywanych produktów i/lub usług, gdyż nie mają oni możliwości nabycia tego co potrzebują gdzie indziej. W systemie gospodarki rynkowej sytuacje monopolu są jednak rzadkie i krótkotrwałe, dlatego też stosowanie tego typu strategii spowoduje straty wizerunkowe i odpływ klientów tak szybko jak szybko na rynku pojawią się nowi konkurenci.</p>
------------------	---------------------	---------------------	---

Żniwa	Malejąca do niskiej	Niska	<p>O realizacji tego wariantu strategii można mówić w przypadku przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kurczącego się udziału w rynku, kiedy to segment ten został uznany za niewystarczająco atrakcyjny dla przedsiębiorstwa. Wtedy to firma forsuje sprzedaż swych produktów i usług po średnio-rynkowych cenach, mimo że ich wartość dla klienta została oceniona jako niska (niższa niż konkurentów). Następnie, aby sprzedać to co się jeszcze nie sprzedało stopniowo obniża cenę, realizując w ten sposób działania podobne do tych ze strategii żniw i/lub wycofywania się.</p>
-------	---------------------	-------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Desai C., 2019, Strategy and Strategic Management, Management for Scientists, Mellor, R.B. (ed.), Emerald Publishing Limited, Echchakoui S., 2018, An analytical model that links customer-perceived value and competitive strategies, "Journal of Marketing Analytics" 2018, Vol. 6; Eyrygh G.M., 2016, A review of marketing strategies. Kuwait Chapter "Arabian Journal of Business and Management review" 2016, Vol. 6, No. 1; Manktelow J., 2016, Bowman's Strategy Clock. Making Sense of Eight Competitive Positions, Mind Tools Ltd; Zakrzewska-Bielawska A., 2009a, Strategie dywersyfikacji..., dz. cyt.; Rokita J., 2005, Zarządzanie strategiczne..., dz. cyt.**

Umiejętny dobór właściwych strategii konkurowania w połączeniu z przemysłanym i spójnym zarządzaniem procesami kształtowania konkurencyjności stanowi trzeci spośród kilku najważniejszych kroków na długiej ścieżce zakładania i prowadzenia prosperującej działalności gospodarczej. Pierwszym jest przygotowanie „dobrego” biznesplanu uwzględniającego m.in. **aspekty lokalizacji.**

Kolejno należy przystąpić do procedury rejestracyjnej zakładanej działalności gospodarczej, mając na uwadze konieczność podjęcia wielu decyzji o strategicznym znaczeniu. Gdy działalność przedsiębiorstwa została prawnie usankcjonowana (*zarejestrowana*) realizowany jest trzeci krok, czyli proces kształtowania i zarządzania konkurencyjnością. Obejmuje on w swym zakresie procesy kształtowania i wykorzystywania elementów tj.: potencjał, przewagi, instrumenty, strategię konkurencyjności i pozycja konkurencyjna.

Analizując literaturę przedmiotu (nie tylko literatury polskojęzycznej<sup>225</sup>, ale też i zagranicznej<sup>226</sup>), można dojść do przekonania, że tematyka dotycząca procesów kształtowania konkurencyjności oraz służących temu celowi instrumentów i strategii jest niezwykle rozbudowana; wciąż pozostaje aktualna, ważna, ciekawa i podatna na rozwój. Zaobserwować również można, że w kontekście strategicznym problematyka **procesów lokalizowania** działalności gospodarczej, analizy czynników lokalizacyjnych z uwzględnieniem zarówno lokalizacyjnej płaszczyzny realnej, jak i wirtualnej oraz ich wpływu (użyteczności) na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw wydaje się być niedostatecznie rozpoznana. W rezultacie można mówić o stosunkowo dużej rozłączności zasobów wiedzy opisujących procesy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (szczególnie *strategie konkurencyjności*) oraz procesy lokalizowania działalności gospodarczej (*teorie lokalizacyjne*). Taki stan rzeczy w pewnym sensie stanowi przyczynę tego, że dotychczas opracowane koncepcje lokalizacyjne są głównie zorientowane na objaśnianie sposobów i procesów powstawania ładu przestrzennego i zorganizowania lokalizacyjnego przedsiębiorstw. Omówienie zagadnienia kształtowania konkurencyjności pokazuje zaś, że dominująca liczba opracowań odwołuje się do względnie stałego zestawu strategii, instrumentów i determinant tego procesu, **z pominięciem aspektów lokalizacji przedsiębiorstwa**. Tymczasem analizując praktykę życia gospodarczego, można odnieść wrażenie, że zasoby

---

<sup>225</sup> Znani autorzy opracowań o konkurencyjności (**literatura polskojęzyczna**): Adamik A., Adamkiewicz-Drwiłło H., Badińska E., Bieńkowski W., Boguszewicz-Kreft M., Bossak J., Broll R., Budner W., Butowski L., Chądzyński J., Chojnacki M., Chudak M., Churski P., Cygler J., Cyrson E., Dworak J., Flak O., Gancarczyk J., Gancarczyk M., Gierańczyk W., Glinka B., Glód G., Grosse T. G., Godlewska-Majkowska H., Gorynia M., Gudkova S., Jagiełło E. M., Jeleńska A., Kamińska A., Kogut-Jaworska M., Kopczuk A., Korzyńska K., Kosiedłowski W., Kuciński K., Kudelko J., Leśniewski M.A., Lichniak I., Łażniewska E., Łuczyszyn A., Magier-Lakomy E., Maniak G., Marciniak S., Markowski W., Matejun M., Nowicki M., Olczyk M., Pilarczyk A., Proniewski M., Przygocki Z., Skawińska E., Skowronek-Mielczarek A., Stankiewicz M.J., Stańczyk-Hugiet E., Stawasz D., Sztańdo A., Sobczyk G., Strahl D., Strzelecki Z., Szewczuk A., Śmigielka G., Weresa M., Wieloński A., Wojtowicz W., Ziolo M.

<sup>226</sup> Znani autorzy opracowań o konkurencyjności (**literatura obcojęzyczna**): Agyeman C.M., Barney J.B., Bartes F., Bell D.R., Borck R., Bowman C., Chan Y., Cantwell J., Church R. L., Collignon S., Daskin M.S., Davies R. L., De Meirleir M., Dicken P., Drezner Z., Dunning J. H., Esposito P., Eskelinen H., Esser K., Faulkner D., Foster R., Francis R. L., Gabszewicz-Thisse F. J., Hamel G., Hannibalsson I., Harrington J.W., Hassett K. A., Hillebrand W., Hitt M. A., Hoskisson R. E., Iammarino S., Iandoli L., Ireland R.D., Kaplan S., Keetels CH., Kroger F., Kuroiwa I., Maramaldo D., Markusen A., Maskell P., McCann P., McDermott P. J., Messner D., Meyer-Stamer J., Mikitani H., Mikitani R., Motoyama Y., Neil J., Pfluger M., Porter M.E., Prahalad C.K., Raffa M., Reijmer I.J.T., Rifkin J., Rugman A.M., Salvaneschi L., Shafaeddin M., Shane S., Szrednicki A., Stafford H. A., Strout A., Sule D.R., Turner J., Warf B., Weber A., Welsch H. P., Werbke A., White J. A., Wignaraja G., Wrede M., Wrigley N., van Noort E. A., Vatne E., Vatne M., Vizjak A.



wiedzy o wzajemnych zależnościach pomiędzy procesami lokalizowania działalności gospodarczej i kształtowaniem jej konkurencyjności, szczególnie w oparciu o czynniki lokalizacyjne i wirtualizację lokalizacyjną, nie ulegają w ostatnich latach rozwojowi w stopniu zaspokajającym potrzeby zarówno naukowe, jak i praktyczne. Jednocześnie podkreślić należy, że od skuteczności podejmowanych w danej lokalizacji działań zależą rezultaty prowadzenia działalności gospodarczej. Zakładając, że etapy planowania oraz rejestracji zakończyły się w sposób optymalny, a działania podejmowane w ramach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa są efektywne i przynoszą satysfakcjonujące rezultaty, można mówić o rozwoju. We współczesnych warunkach gospodarczych efektywność i szybkość rozwoju przedsiębiorstwa coraz częściej zależy od **lokalizacji (płaszczyzny działania)** i rezultatów procesu lokalizowania. Wyznaczają one bowiem w swoisty sposób charakter działań rejestracyjnych, a później organizacyjnych każdego przedsiębiorstwa. **Lokalizacja** w szczególności wpływa na proces kształtowania konkurencyjności, gdyż **jest zasobem o znaczeniu strategicznym. Dlatego też rozdział drugi niniejszej monografii poświęcony jest problematyce kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie instrumentów realnej płaszczyzny lokalizacyjnej oraz koncepcję wirtualizacji lokalizacji.**

## 2. LOKALIZACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ A KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE MODELOWE

Powszechnie uważa się, że aktywność społeczna i gospodarcza człowieka jest umiejscowiona (*zlokalizowana*) w konkretnej przestrzeni ekonomicznej<sup>227</sup>, tj. danej lokalizacji. Etymologia terminu posiada łacińskie korzenie<sup>228</sup>, gdyż zwrot *locus/locaro* oznacza ‘umieszczać/umieścić’. Pojęcie lokalizacji odnosi się do realizacji procedury wyboru miejsca odpowiedniego ze względu na potrzeby realizacji określonej inicjatywy biznesowej (*lokalizowanie*) lub też stosuje się je, jako opis rezultatu tej procedury (*miejsce prowadzenia działalności*). Pozwala to przyjąć, iż współcześnie jedną z dróg (*strategii*) budowy przewagi konkurencyjnej, a na jej bazie konkurencyjności przedsiębiorstw, jest umiejętność wyboru dogodnej lokalizacji i efektywnego jej wykorzystania. Nie jest to jednak prosta droga, bowiem w rezultacie zachodzenia nieustannych zmian warunkujących realia funkcjonowania podmiotów gospodarczych w określonym miejscu i czasie decyzja o dokonaniu wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, czyli wybór lokalizacji przedsiębiorstwa, staje się przykładem decyzji o stale rosnącym poziomie skomplikowania i złożoności, a także o znaczeniu strategicznym. Można zatem powiedzieć, że procedura wyboru odpowiedniego miejsca w przestrzeni gospodarczej, nierozzerwalnie wiąże się z koniecznością identyfikacji, analizy, oceny i ostatecznie, akceptacji oraz eksploatacji określonych uwarunkowań lokalizacyjnych.

Spojrzenie na kwestię istoty lokalizacji, siłę i rodzaj oddziaływania czynników lokalizacyjnych na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a także realizację procesu lokalizowania działalności gospodarczej, ulegało zmianie na przestrzeni lat. H. Godlewska-Majkowska zauważa, iż wpływ na wzrost dynamiki rozwoju poglądów i ewolucji wiedzy naukowej dotyczącej tej problematyki odegrały trudności i problemy przedsiębiorstw. Zdaniem badaczki tego problemu wynikały one z<sup>229</sup>:

- funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach burzliwego, turbulentnego otoczenia;
- stałego wzrostu znaczenia oraz siły internacjonalizacji i globalizacji;
- narastającego natężenia gry konkurencyjnej i presji wywieranej przez rywali rynkowych;

---

<sup>227</sup> **Brdulak J., 2011**, *Lokalne uwarunkowania kulturowe lokalizacji przedsiębiorstw*, [w:] *Glokalizacja*, K. Kuciński (red.), Difin, Warszawa.

<sup>228</sup> **Wieloński A., 2007**, *Teoretyczne podstawy lokalizacji działalności gospodarczej*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>229</sup> **Godlewska H., 2001**, *Lokalizacja...*, dz. cyt.

- obaw związanych z ryzykiem nieoptymalnego umiejscowienia przedsiębiorstwa, wynikających z braku wystarczającej wiedzy przedsiębiorców, odnośnie decyzji w tym zakresie.

Z powyższych względów warto prześledzić ewolucję wiodących teorii lokalizacyjnych i kreowanego w nich podejścia do tematyki zależności poziomu kształtowanej przez przedsiębiorstwo konkurencyjności od zajmowanej przez nie lokalizacji i cechujących ją uwarunkowań (*korzyści, walorów*) lokalizacyjnych. Przegląd literatury przedmiotu pozwala wnioskować, że rozwój zasobów wiedzy o istocie i oddziaływaniu lokalizacji na realia funkcjonowania przedsiębiorstw następował w dwóch kierunkach jednocześnie. Po pierwsze, uczeni próbowali stworzyć podstawy ogólnej teorii lokalizacji, po drugie, część z nich, pracowała nad specjalistycznymi teoriami lokalizacji uwzględniającymi kontekst branżowy<sup>230</sup>. Zdaniem A. Miszczuka można także mówić o rozwoju trzech odrębnych podejść do istoty zagadnienia lokalizacji i wywieranego przez nią wpływu na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych tj.<sup>231</sup>:

1. podejścia tradycyjnego, rozwijającego się na gruncie kapitalizmu wolnokonkurencyjnego, w myśl którego przedsiębiorcy powinni kierować się przy lokalizacji zakładów dążeniem do minimalizacji kosztów, które to z kolei stanowią jedyną drogę do maksymalizacji zysku;
2. podejścia nowego, rozwijającego poglądy, że działalność gospodarczą należy lokować bezpośrednio na obszarach rynków zbytu lub w najbliższej od nich odległości, a punktem wyjścia jest zbyt, chłonność rynku, kształtowanie się ceny rynkowej oraz wynikające z nich, względne korzyści z tytułu optymalizacji poziomu kosztów transportu, poziomu płac lub możliwości koncentracji produkcji;
3. podejścia współczesnego, rozwijanego w okresie kapitalizmu monopolistycznego o szerokim spojrzeniu na lokalizację.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, zdecydowano się prześledzić ewolucję wiedzy odnośnie lokalizacji i problematyki realizacji procesu lokalizowania podmiotów gospodarczych, dlatego też w pierwszej kolejności przedmiotem zainteresowania będą wybrane:

- klasyczne i neoklasyczne teorie lokalizacyjne;
- „współczesne” teorie lokalizacyjne;
- teorie lokalizacji działalności gospodarczej poza granicami kraju pochodzenia kapitału.

<sup>230</sup> Piętał L., 2014b, *Przegląd teoretycznych koncepcji rozwoju regionalnego*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica, Nr 5 (306), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

<sup>231</sup> Miszczuk A., 1986, *Teoria a praktyka lokalizacji przemysłu w warunkach polskich i na przykładzie województwa lubelskiego*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia, Nr 20, Lublin.

W dalszej części podjęta zostaje problematyka dotycząca skutecznego lokalizowania działalności gospodarczej. W procesie tym kluczową kwestią jest prowadzenie analizy lokalizacyjnej, czyli procedury mającej na celu identyfikację możliwości jak najlepszego skorelowania wymagań lokalizacyjnych przedsiębiorstwa (*potrzeb organizacji*) z uwarunkowaniami lokalizacyjnymi danej lokalizacji. Z tego względu podjęto próbę skonstruowania i przedstawienia koncepcji holistycznej analizy lokalizacyjnej, omówienia jej istoty i znaczenia, a także elementów składowych. Omówiono kolejno kwestię atrakcyjności lokalizacyjnej, w tym zidentyfikowano i syntetycznie scharakteryzowano specyficzne uwarunkowania, których oddziaływanie trzeba brać pod uwagę w trakcie realizacji analizy lokalizacyjnej. Następnie podjęto próbę modelowania procesu kształtowania konkurencyjności w oparciu o wielopłaszczyznową, czyli postrzeganą pryzmatowo lokalizację przedsiębiorstwa. Opisano także kilka praktycznych przykładów ukazujących skuteczne wykorzystanie metod, narzędzi i instrumentów budowania konkurencyjności na dwóch podstawowych współcześnie płaszczyznach lokalizacji – realnej i wirtualnej.

## **2.1. Ewolucja wiodących teorii lokalizacyjnych – identyfikacja zjawiska, charakterystyka, synteza, inspiracje i wyzwania**

Rozwój wiedzy na temat teorii lokalizacyjnych rozpoczął się od prac niemieckiego ekonomisty i agronoma J.H. von Thüнена, autora rozwijanej w nurcie klasycznym **teorii lokalizacji rolnictwa** (*teoria rejonizacji, teoria stref rolniczych, renty ziemi*). Stanowi ona jedno z pierwszych ujęć problematyki lokalizacji i teorii analizy przestrzennej. Bazując na wieloletnich studiach empirycznych dotyczących użytkowania ziemi i kształtowania się stref rolniczych wokół miast stanowiących rynek zbytu dla produktów rolnych von Thünen wskazywał, że czynnikiem decydującym o zlokalizowaniu gospodarstwa rolnego jest tzw. **renta położenia** (*renta ziemi*)<sup>232</sup>. Renta ta stanowiła nadwyżkę przychodów generowanych ze sprzedaży produkcji rolnej powstałej w danej lokalizacji nad kosztami transportu, jakie należy ponieść, aby produkcję tą dostarczyć do ośrodka konsumpcji. Inspiracją takiego założenia były wnioski wyciągnięte z analizy dorobku naukowego preklasyków teorii lokalizacji, czyli: A. Smitha, W. Pettyego, A. Turgota, D. Ricardo, J.B. Sayera. J.H. von Thünen w swych pracach przyjął, że:<sup>233</sup>

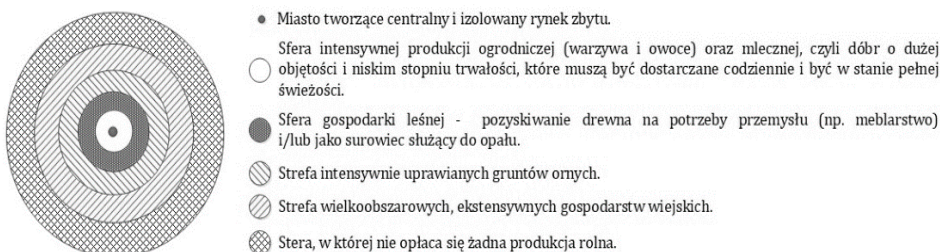
- istnieje tylko jedno większe miasto tworzące centralny i izolowany rynek zbytu, na którym dochodzi do wszystkich transakcji;

<sup>232</sup> Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., 2007, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa.

<sup>233</sup> Źróbek-Różańska A., 2010, *Gospodarowanie gruntami a lokalizacja inwestycji w gminie*, Rozprawa doktorska, Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa, Poznań 2010.

- okoliczne obszary rolnicze są homogeniczne tj. istnieje jednorodna przestrzeń przyrodnicza, a wszystkie grunty są jednakowo urodzajne;
- jednostkowe koszty wytwarzania poszczególnych produktów są jednakowe i niezależne od położenia w przestrzeni;
- transport produktów do rynku centralnego odbywa się po liniach prostych, zaś jego koszty są funkcją odległości i masy;
- ceny sprzedaży produktów rolnych w przestrzeni są stałe.

Założenia te, choć sztucznie wyidealizowane i raczej nieprzystające do współczesnej rzeczywistości, pozwoliły na opisanie procesu powstawania przestrzennego rozmieszczenia produkcji rolnej zorganizowanej w sfery (*okręgi*) rolnicze. Zdaniem von Thünera rodzaj wytwarzanej produkcji rolnej w danej lokalizacji (*strefie rolnej*) zdeterminowany jest odległością pomiędzy tą strefą, a miejscem konsumpcji pochodzącej z niej produkcji. Istotą tej koncepcji było wyznaczenie koncentrycznych pierścieni lokalizacyjnych wokół miast, w których produkcja rolna była zorganizowana tak, aby umożliwić maksymalizację generowanej renty ziemi określonej wzorem  $R = [E \cdot (P - a)] - [E \cdot f \cdot d]$ <sup>234</sup>.



Rys. 16. Koncentryczne pierścienie lokalizacyjne J.H. von Thünera

Źródło: opracowanie własne.

Formułując model pierścieni lokalizacji produkcji rolnej, J.H. von Thunen starał się zilustrować istotę teorii maksymalizacji renty ziemi oraz wskazywał „co i w jakich odległościach od miast powinno być uprawiane”<sup>235</sup>. Badacz ten postulował, że produkty rolne najcenniejsze bądź charakteryzujące się najkrótszą trwałością powinny być produkowane w obrębie sfery najbliższej ośrodkowi konsumpcji (*miastu*), zaś produkty rolne najtrwalsze, najlżejsze bądź wymagające do uprawy znacznej powierzchni powinny być lokalizowane w najbardziej odległych

<sup>234</sup> W przytoczonym wzorze [Brdulak J., 2011, *Lokalne...*, dz. cyt.]

- **R** oznacza wysokość renty generowanej przez jednostkę powierzchni;
- **E, P, a, f** to stałe matematyczne reprezentujące wielkość zbiorów z jednostki powierzchni (*E*), wartość rynkową zbiorów danego rodzaju z jednostki powierzchni (*P*), koszty produkcji zbiorów danego rodzaju z jednostki powierzchni (*a*); wysokość stawki przewozowej (*f*);
- **d** symbolizuje odległość od rynku.

<sup>235</sup> Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., 2007, *Region...*, dz. cyt.

pierścieniach. Naturalnie, ze względu na ograniczoną realność założeń<sup>236</sup> przyjętych dla potrzeb tej koncepcji, jej użyteczność jest w proporcjonalnym stopniu ograniczona<sup>237</sup>. Niemniej teoria rejonizacji pełniła rolę fundamentu rozwoju pozostałych klasycznych teorii lokalizacyjnych.

A. Weber, A. Predöhl, W. Launhardt, E.M. Hoover zajmowali się zagadnieniem **optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa przemysłowego** (*lokalizacji produkcji przemysłowej*) w odniesieniu do tendencji lokalizacyjnych przemysłu ciężkiego i zjawiska powstawania **okręgów przemysłowych**. Autorzy ci przyjęli, że<sup>238</sup>:

- koncentrują się na mikroekonomicznym poziomie analizy zagadnienia wyboru lokalizacji działalności gospodarczej, gdyż rozpatrują przypadek lokalizacji pojedynczego przedsiębiorstwa działającego w warunkach doskonałej, wolnokonkurencyjnej gospodarki rynkowej;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku producenta, konkurencja oraz cena rynkowa kształtuje się niezależnie od pojedynczych podmiotów rynkowych;
- rozpatrywane przedsiębiorstwo wytwarza tylko jeden rodzaj produktu w danej ilości, a techniczne współczynniki produkcji oraz jej koszty są stałe;
- znane jest miejsce konsumpcji wytwarzanego dobra, a ceny i popyt są stałe;
- przedsiębiorstwo korzysta tylko z dwóch źródeł surowców o znanej, stałej podaży;
- wysokość stawki przewozowej za tonokilometr jest stała i jednakowa dla każdego produktu (*pod uwagę nie były brane np. niestandardowe wymagania co do warunków transportu*).

Założenia te spowodowały, że w celu poszukiwania punktu optymalnej lokalizacji konieczne było wzorowanie się na rozwiązaniu tzw. „problemu trójkąta Fermata”<sup>239</sup>. Dotyczy on poszukiwania odpowiedzi na zagadkę „mając dane na płaszczyźnie trzy punkty ( $A, B, C$ ), znajdź czwarty ( $D$ ), usytuowany tak, że suma jego odległości od danych trzech punktów osiąga minimum”. Ze względu na przyjęte w rozważaniach założenia punktem  $A$  oznaczono znany i stały rynek, punktami

---

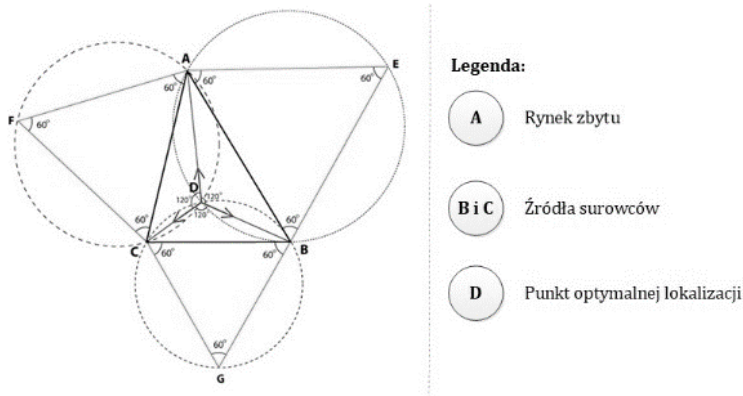
<sup>236</sup> Szczególnie o założenie istnienia izolowanego ośrodka centralnego, którego zapotrzebowanie na produkty rolne w całości wyczerpuje podaż tych produktów z okolicznych obszarów rolnych generujących rentę ziemi oraz homogeniczność obszarów rolnych oznaczających jednakową urodzajność ziem, i pozostałych uwarunkowań rzutujących na potencjał rolny.

<sup>237</sup> Wilk W., 2001, *Czynniki lokalizacji i rozmieszczenie wybranych usług w Warszawie*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>238</sup> Wieloński A., 2007, *Teoretyczne podstawy...*, dz. cyt.; Budner W., 2004, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, dz. cyt.; Wieloński A., 2004, *Lokalizacja działalności gospodarczej. Teoretyczne podstawy*, Wydawnictwo Przemysłowe WEMA, Warszawa; Misala J., 2004, *Lokalizacja działalności gospodarczej w warunkach globalizacji (ujęcie teoretyczne)*, [w:] *Globalizacja od A do Z*, E. Czarny (red.), Wydawnictwo NBP, Warszawa.

<sup>239</sup> Młodak A., 2009, *Historia problemu Webera, Matematyka Stosowana*, nr 10, Polska Akademia Nauk, Warszawa.

B i C znane dwa źródła zasobów, zaś punktem D miejsce optymalnej lokalizacji zakładu przemysłowego. Wiedząc, że przedsiębiorcy dążą do minimalizacji kosztów, a jak wynikało z badań W. Launhardta koszty transportu zwykle posiadały największy<sup>240</sup> udział w całkowitych kosztach produkcji, A. Weber, A. Predöhl, W. Launhardt i E.M. Hoover wnioskowali, że **lokalizacją optymalną będzie miejsce umożliwiające minimalizację całkowitych kosztów transportu przypadających na jednostkę produkcji**, których poziom zwykle kształtował się proporcjonalnie do masy towaru (*tonażu*) oraz odległości jego przewozu.



Rys. 17. Optymalna lokalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego wg A. Webera, A. Predöbla, W. Launhardta, E.M. Hoovera.

Źródło: opracowanie własne.

Uznając koszty transportu za kluczowy czynnik lokalizacji badacze wskazywali, że generuje on „korzyść, która przejawia się w działalności gospodarczej, gdy działalność ta jest prowadzona w takim punkcie lub obszarze, który pozwala na ponoszenie mniejszych nakładów kosztów, niż w pozostałych punktach lub obszarach”<sup>241</sup>. Na tej podstawie możliwe do rozróżnienia okazały się: lokalizacja surowcowa, lokalizacja rynkowa, oraz lokalizacja obojętna.

<sup>240</sup> W zbadanych przez W. Launhardta przedsiębiorstwach koszty transportu produkcji gotowej na rynek zbytu oscylowały przeciętnie w granicach 20-40% kosztów całkowitych, co stanowiło konsekwencje stosunkowo słabego poziomu rozwoju sieci transportowej.

<sup>241</sup> Budner W., 2004, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, dz. cyt.

Tabela 25. Podstawowe typy lokalizacji optymalnych dla przedsiębiorstwa przemysłowego

<b>Specyfika lokalizacji w kontekście odległości od bazy surowcowej i rynku zbytu</b>	
<b>Lokalizacja SUROWCOWA</b>	Zakłady wytwórcze należy budować możliwie blisko źródeł surowców, a odległość rynków zbytu ma drugorzędne znaczenie. Uzasadnieniem jest wartość wskaźnika materiałowego ( <i>iloraz ciężaru surowców i ciężaru wyrobów gotowych</i> ) powyżej jedności ( $W > 1$ ), co oznacza, że ze względu na ciężar i/lub gabaryty surowców i materiałów wykorzystywanych do produkcji, koszt ich transportu ze źródeł do zakładu produkcyjnego przewyższa koszt transportu produktu gotowego na rynek zbytu. Zależność ta potwierdza się również, gdy surowce i materiały produkcyjne cechują się znacznie mniejszą trwałością niż produkt gotowy. W tym przypadku zlokalizowanie zakładu produkcyjnego ( <i>punkt D</i> ) powinno nastąpić bliżej źródeł surowców ( <i>punkty B i C</i> ), niż rynku zbytu ( <i>punkt A</i> ).
<b>Lokalizacja RYNKOWA</b>	Zakłady wytwórcze należy budować możliwie blisko rynków zbytu, a odległość od źródeł surowców ma drugorzędne znaczenie. Wartość wskaźnika materiałowego $W < 1$ oznacza, że ze względu na ciężar i/lub gabaryty surowców i materiałów produkcyjnych, koszt ich transportu ze źródeł do zakładu produkcyjnego jest niższy niż koszt transportu produktu gotowego na rynek zbytu. Zależność ta potwierdza się również w przypadku, gdy surowce i materiały wykorzystywane do produkcji cechują się znacznie wyższą trwałością niż produkt gotowy. W tym przypadku zlokalizowanie zakładu produkcyjnego ( <i>punkt D</i> ) powinno nastąpić bliżej rynku zbytu ( <i>punkt A</i> ), niż źródeł surowców.
<b>Lokalizacja OBOJĘTNA</b>	Zakłady wytwórcze należy lokalizować w miejscach o porównywalnej odległości od źródeł surowców i rynków zbytu. Wartość wskaźnika materiałowego równa jedności ( $W = 1$ ) oznacza, że relacja między ciężarem surowców i ciężarem produktu gotowego jest zbliżona, podobnie jak trwałość surowców i materiałów wykorzystywanych do produkcji a trwałość produktu gotowego. W tym przypadku zlokalizowanie zakładu powinno nastąpić w porównywalnych odległościach do rynku zbytu i źródeł surowców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Matejun M., Nowicki M., 2013**, *Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt.; **Chudak M., 2008**, *Planistyczno-środowiskowe uwarunkowania lokalizacji przemysłu w Lesznie w warunkach gospodarki rynkowej*, „*Scripta Comeniana Lesnensia*” 2008, nr 6, Leszno, Polska; **Perreux J., 1998**, *Industrial location theory in German thought – Launhardt and Weber*, “*Recherches Économiques de Louvain*” 1998, nr 01 (64), Louvain-la-Neuve, Belgique; **Miszczuk A., 1986**, *Teoria a praktyka lokalizacji...*, dz. cyt.

Wkład w rozwój omawianej teorii optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa przemysłowego mają również Polacy, a konkretnie W. Kamiński i P. Chechel-ski<sup>242</sup>. Każdy z nich opracował własną wersję lokalizacyjnego wskaźnika kosztów transportowych. Mimo swych zalet były one jednak zbyt uproszczone, aby oddawać rzeczywistość w wystarczająco precyzyjny sposób. Ponadto płynący z nich wniosek o deterministycznym charakterze wpływu kosztów transportu na lokalizację przedsiębiorstwa nie tłumaczył przypadków, w których zakłady produkcyjne zlokalizowane były tak, iż można było mówić o przesunięciu (*odchyleniu*) ich miejsca położenia od pozwalającego na minimalizację kosztów transportu, optymalnego punktu lokalizacyjnego. Ponieważ A. Weber i E.M. Hoover napotkali identyczny problem to w swych dalszych pracach postanowili częściowo odejść od uprzednio przyjętych założeń<sup>243</sup>, przypuszczając, że do przesunięcia może dojść na skutek wystarczająco silnego, tj. rekompensującego wzrost kosztów transportu, oddziaływania czynników pracy oraz czynnika (*korzyści*) aglomeracji.

<sup>242</sup> **Godlewska H., 2001**, *Lokalizacja...*, dz. cyt.

<sup>243</sup> Szczególnie istotne było odejście od założenia o stałych kosztach produkcji, niezależnych od lokalizacji (A. Predöhl), a także uwzględnienie, że koszty transportu są zróżnicowane w zależności od charakteru przewożonego ładunku tj. m.in. od: kształtu produktu i/lub specyficznych wymagań co do warunków jego transportu (E. M. Hoover).



Za główny czynnik pracy rzutujący na odchylenia lokalizacyjne od punktu minimalizacji kosztów transportu A. Weber uznał wysokość płac i wynagrodzeń wypłacanych pracownikom. Doszedł on do przekonania, że koszty wynagrodzeń dla pracowników są zróżnicowane przestrzennie, nie tylko regionalnie, ale też w zależności od charakteru skupisk ludności, zakładając, że są one przeważnie wyższe w dużej aglomeracji miejskiej, a niższe w mniejszych miastach, czy na terenach podmiejskich. Mając na uwadze tę zależność, **A. Weber proponował, aby duże zakłady produkcyjne** zatrudniające znaczne ilości pracowników, spośród których przeważająca ilość stanowiła tanią, niewykwalifikowaną siłę roboczą, **lokalizowały się w punkcie minimalizacji łącznych kosztów transportu i wynagrodzeń pracowników.** E.M. Hoover podkreślał natomiast znaczenie czynników instytucjonalnych i możliwości skorzystania z tzw. korzyści aglomeracyjnych<sup>244</sup>. Jego zdaniem funkcjonowanie zakładu w lokalizacji oferującej takie korzyści pozwala na znaczne zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa, wprowadzenie specjalizacji, przyspieszony rozwój infrastruktury technicznej oraz sfery zasobów pracy i informacyjnej. Dlatego też badacz ten wskazywał, że **lokalizacja będąca optymalną pod względem kryterium minimalizacji kosztów transportu w ostatecznym rozrachunku jest mniej korzystna, niż lokalizacja o wyższych kosztach transportowych, ale oferująca korzyści aglomeracyjne.** Natomiast A. Predöhl, rozwijając dotychczas opracowaną koncepcję optymalizacji lokalizacji pod względem minimalizacji kosztów transportu podjął kwestię możliwości substytucji czynników produkcji<sup>245</sup>, w zależności od ich cen, kosztów transportu i możliwości zastępowalności technicznej w produkcji, rezygnując tym samym z założenia, że rozpatrywane przedsiębiorstwo stale zaopatruje się w ten sam i stały zestaw surowców oraz czynników produkcji, i że czyni to w tych samych, stałych dwóch źródłach (*patrz punkty B i C w problemie trójkąta Fermata*). Badacz ten przyjął, że w każdym punkcie przestrzeni pozostającej do dyspozycji podmiotów gospodarczych pozostają określone (*skończone*) ilości czynników produkcji, a ich właściwości i ceny są przestrzennie zróżnicowane, a więc osiągnięcie jednakowej wartości produkcji, wymaga odmiennych proporcji zużycia, a więc odmiennych nakładów. Zakładając, że istnieje techniczna możliwość, przedsiębiorcy mogą wykorzystywać mechanizm substytucji zasobów, a więc dobierać źródła ich pozyskiwania w taki sposób, aby jednocześnie minimalizować koszty transportu czynników produkcji, koszty samej produkcji, a także maksymalizować poziom zaspokojenia potrzeb i preferencji konsumentów.

---

<sup>244</sup> Ludwiczak A., 2014, *Korzyści aglomeracji w otoczeniu sektora kultury*, Współczesna Gospodarka / Contemporary Economy, vol. 5 Issue 1.

<sup>245</sup> Domański R., 2002, *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa; Misala J., 2001, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa; Perreux J., 1992, *Lokalizacja jednostek produkcyjnych*, [w:] *Ekonomiczna analiza przestrzeni*, C. Ponsard (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.

**A. Predöhl postulował, że optymalna lokalizacja, przy założeniu stałej wielkości produkcji, to taka, którą wyznacza optymalna kombinacja czynników produkcji,** przy czym możliwe jest wyznaczenie zbioru takich miejsc, dla których łączny koszt produkcji końcowej jest możliwie najniższy, a zarazem jednakowy. Miejsca te nazwał lokalizacjami indyferentnymi względem siebie – lokalizacjami jednakowo korzystnymi dla przedsiębiorstwa.

Kolejno zostały opracowane tzw. **rynkowe teorie lokalizacji**, które wskazywały, że pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstwa, a jego obszarem rynkowym zachodzi specyficzna współzależność. Teorie te opierały się na poniższych spostrzeżeniach<sup>246</sup>:

- ceny zmieniają się wraz z lokalizacją, zależnie od poziomu rozwoju rynku i jego chłonności;
- przychody generują klienci i generowany przez nich popyt na dobra wytwarzane przez przedsiębiorstwa, przy czym popyt w danej lokalizacji zależy od liczby ludności realizującej transakcje kupna-sprzedaży w danym miejscu oraz od ich dochodów;
- elastyczny względem cen i miejsca popyt powoduje, że każda jednostka gospodarcza dążąc do maksymalizacji zysku lokalizuje się tak, aby jako dostawca (*producent*) dóbr mógł sprzedawać je w jak największej ilości po jak największej cenie, zaś występując w roli klienta, móc kupować niezbędne do produkcji surowce i czynniki produkcji po jak najniższych cenach;
- idealnym ekonomicznie kształtem obszaru rynkowego jest heksagon, którego wielkość jest zależna od rodzaju dobra przeznaczonego na sprzedaż, a o przestrzennym układzie produkcji decydują wzajemnie oddziałujące na siebie efekty korzyści skali, korzyści aglomeracji i koszty transportu.

Wkład w rozwój myśli przestrzenno-gospodarczej i rynkowych teorii lokalizacyjnych miał także F.E.I. Hamilton, twórca **teorii poligonalnego modelu lokalizacji**. Punktem wyjściowym jego dociekań było przyjęcie, że wbrew dotychczasowym założeniom pojedyncze podmioty rynkowe mogą mieć wpływ na kształtowanie się konkurencji i cen rynkowych. Koncepcja ta oparta była na założeniu, że w rynkowej rzeczywistości gospodarczej popyt na wyroby nie jest wartością stałą, gdyż wykazuje elastyczność (*podlega wpływom*) względem cen i dochodów ludności. Opracowując poligonalny model lokalizacji, F.E.I. Hamilton ponadto wykazał, że<sup>247</sup>:

- czynnikom i uwarunkowaniom charakteryzującym zachowania przestrzenne i ekonomiczne ludzi w dotychczas opracowanych koncepcjach przypisywano zbyt małą wagę;

---

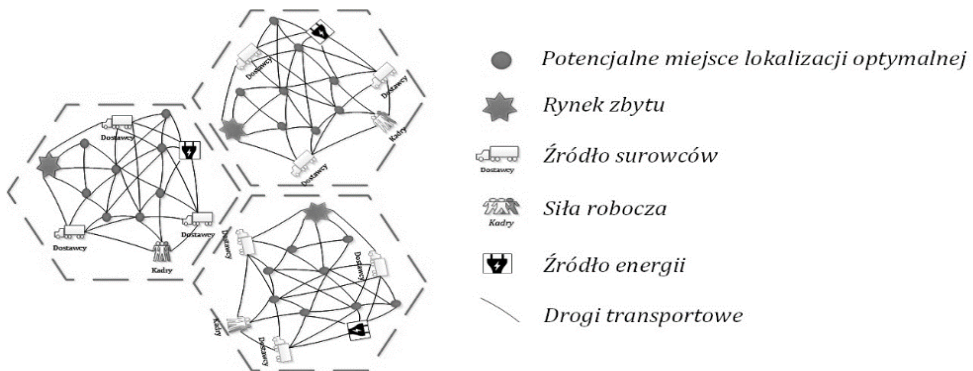
<sup>246</sup> Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt.; Dzikowska M., 2012, *Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa, Poznań 2012.

<sup>247</sup> Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., 2007, *Region...*, dz. cyt.

- z biegiem czasu rośnie rola rynku zbytu i siły roboczej, następuje wzrost ilości źródeł zaopatrzenia, a w efekcie wzrost dostępności metod i sposobów transportu, co powoduje, że maleje rola oraz pierwotny udział ich kosztów w ogólnych kosztach produkcji.

Na mocy powyższych założeń przyjął, że **o wyborze lokalizacji powinny decydować warunki zbytu**, zaś przestrzenne zorganizowanie przedsiębiorstw ustala się w oparciu o wzajemne oddziaływanie czynników tj. efekt skali, korzyści aglomeracji, koszty transportu stanowiące wypadkową przeciwstawnych elementów - dążeń przedsiębiorców do maksymalizacji indywidualnych zysków oraz maksymalizacji liczby podmiotów działających na danym obszarze<sup>248</sup>.

**Za lokalizację optymalną można uznać takie miejsce w przestrzeni, które pozwala na jednoczesną minimalizację kosztów produkcji i maksymalizację sprzedaży.** W konsekwencji postulat ten oznacza, że mając określoną przestrzeń, najlepiej w postaci heksagonu, możliwe jest wyznaczenie wielu punktów spełniających stawiane warunki.



Rys. 18. Optymalna lokalizacja wg. A. Predöbla (zbiór lokalizacji indyferentnych względem siebie) oraz F.E.I. Hamiltona (ujęcie heksagonalne)

Źródło: opracowanie własne.

Trio badaczy – T. Pallander, A. Lösch, W. Isard, zajmując się zagadnieniem **rynkowej lokalizacji przedsiębiorstwa w kontekście maksymalizacji zysku**, zwrócili natomiast uwagę, że przedsiębiorstwa starają się opanować możliwie największą przestrzeń rynkową, podejmując działania rywalizacji z pozostałymi podmiotami obecnymi na tym samym rynku. Robią tak, gdyż w warunkach gospodarki wolnokonkurencyjnej są one w stanie zwiększać zysk, nie tylko oddziałując na koszty produkcji, ale również poprzez wielkość sprzedaży, zależną od chłonności rynku i poziomu cen oferowanych dóbr. Badacze ci wskazywali, że na wybór lokalizacji dominujący wpływ mają rynek i panujące na nim warunki

<sup>248</sup> Czym więcej podmiotów rynkowych tym ostrzejsze warunki rynkowej gry konkurencyjnej, które mogą doprowadzić do wojen cenowych, a te do obniżania zysków indywidualnych przedsiębiorstw.

zbytu, tj. poziom cen, relacje wymiany popyt – podaż oraz charakter i natężenie konkurencji. W konsekwencji za **optymalną lokalizację uznali oni takie miejsce funkcjonowania przedsiębiorstwa, które umożliwia maksymalizację zysku nominalnego**. Autorzy ci podkreślali również rosnące znaczenie i rolę posiadania przez przedsiębiorstwa wielu alternatywnych źródeł dostaw, a także rekomendowali rozpatrywanie zjawiska lokalizacji przedsiębiorstw z wykorzystaniem dorobku nauk o rozwoju miast i regionów ekonomicznych.

W ramach ewolucji wiodących teorii lokalizacyjnych istotne miejsce zajmują również te oparte o dorobek teoretyczny dotyczący **rozwoju miast i regionów ekonomicznych**. Wiodącymi przedstawicielami tego nurtu są W. Christaller, W. Sombart, E. Burgess, H. Hoyt, C. Harris, E. Ulmann, J.E. Vance, D.C. North, którzy rozwijali i propagowali **teorię ośrodków centralnych** (teorię lokalizacji działalności handlowo-usługowej) i **teorię bazy ekonomicznej**. Pierwsza z wymienionych wskazuje, że o hierarchiczności ośrodków centralnych, najbardziej rozbudowanych miast i aglomeracji miejskich, decyduje ich wielkość, przy czym wielkość ta kształtuje się odwrotnie proporcjonalnie do liczebności miast i aglomeracji miejskich w regionie. Teoria ośrodków centralnych, stanowiła narzędzie, poprzez które W. Christaller starał się tłumaczyć zależności występujące pomiędzy rozmieszczeniem i liczbą miast w regionie, realizowanymi w ich obrębach rodzajami działalności usługowej i miejskiej, a także przestrzennym rozmieszczeniem ludności występującej w roli konsumentów usług, a więc tworzących rynek zbytu. W swych pracach przyjął, że pod względem hierarchiczności wyróżnić można trzy typy ośrodków:

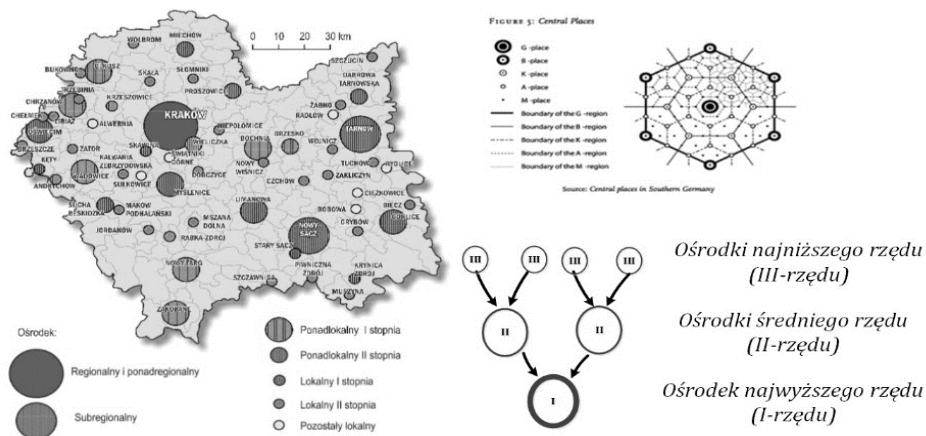
- ośrodki usługowe najniższego rzędu (ośrodki podrzędne, czyli ośrodki trzeciej rangi) to małe, lokalne ośrodki, głównie miasteczka i wsie, skupiające jedynie ośrodki zaspokajające podstawowe potrzeby<sup>249</sup>;
- ośrodki usługowe średniego rzędu (ośrodki drugiej rangi) to, ustępujące aglomeracjom miejskim pod względem liczby ludności, miasta oferujące usługi zaspokajające potrzeby podstawowe i wyższego rzędu<sup>250</sup>;
- ośrodki usługowe najwyższego rzędu (ośrodki nadrzędne, ośrodki pierwszej rangi) to największe pod względem liczby ludności miasta i aglomeracje cechujące się najszerszym dostępem do różnorodnych rodzajów działalności usługowej, w których możliwe było zaspokojenie zapotrzebowania zarówno na usługi podstawowe, jak i wyższego i najwyższego rzędu<sup>251</sup>.

---

<sup>249</sup> Usługi podstawowe to te zaspokajające potrzeby codziennego użytku – np. zakup żywności i podstawowych artykułów gospodarstwa domowego.

<sup>250</sup> Usługi wyższego rzędu to te zaspokajające potrzeby okresowego użytku – np. okresowa opieka zdrowotna, usługi instytucji kultury i organizacji życia społecznego.

<sup>251</sup> Usługi najwyższego rzędu to te zaspokajające potrzeby sporadycznego użytku (np. sprawy urzędowe i administracyjne) oraz potrzeby luksusowe (zakup dóbr luksusowych, wyspecjalizowana opieka lekarska, oferta instytucji kultury wyższej tj. filharmonia, opera, etc.).



Rys. 19. Lokalizacyjna teoria ośrodków centralnych W. Christallera

Źródło: opracowanie własne.

W teorii ośrodków centralnych za optymalny kształt aktywności rynkowej przyjęto sześciokąt foremny (*heksagon*), przy czym rozpatrując większy wycinek powierzchni, powinna zachodzić prawidłowość, w której dominujące ośrodki centralne (*ośrodki usługowe najwyższego rzędu*) winny być otoczone przez ośrodki usługowe średniego rzędu zawierające się w obrębie pierścienia uformowanego z ośrodków usługowych najniższego rzędu. Uzasadnieniem tego poglądu, było spostrzeżenie, że zgodnie z zasadami klasycznej teorii ośrodków centralnych mieszkańcy miast stanowiących ośrodki niższego rzędu w celu nabycia usług wyższej rangi (nieдоступnych w miejscu ich zamieszkania) skierują się do najbliższej usytuowanego ośrodka wyższego rzędu<sup>252</sup>. Zgodnie z zamysłem twórcy teorii ośrodków centralnych, nowoczesne usługi i handel dobrami wyższego rzędu dostępne są jedynie w niewielu punktach przestrzeni, a przedsiębiorstwa je oferujące dążą do zlokalizowania się w rozpoznawalnych ośrodkach centralnych – dużych aglomeracjach miejskich przyciągających ludzi, zaś w przypadku handlu dobrami powszechnego użytku i/lub świadczenia usług średniego/niższego rzędu ich sieć będzie bardziej rozbudowana, a układ przestrzenny bardziej rozproszony<sup>253</sup>.

Bazując na modelu ośrodków centralnych, E. Burgess, H. Hoyt, C. Harris, E. Ulmann, J.E. Vance tworzyli szczegółowe koncepcje przestrzennego zorganizowania działalności handlowo-usługowej w strukturze miejskiej, starając się w ten sposób uzupełnić dorobek W. Christallera. Podjęte wysiłki przyniosły efekt w postaci powstania modeli<sup>254</sup>:

<sup>252</sup> Wieloński A., 2007, *Teoretyczne podstawy lokalizacji...*, dz. cyt.

<sup>253</sup> Domański B., Noworóla A. (red.), 2010, *Badanie funkcji, potencjału oraz trendów rozwojowych miast w województwie małopolskim*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków; Nowosielska E., 1994, *Sfera usług w badaniach geograficznych*, Zeszyty IGiPZ, Polska Akademia Nauk, Warszawa.

<sup>254</sup> Godlewska H., 2001, *Lokalizacja działalności...*, dz. cyt.

- koncentrycznego podziału przestrzeni miejskiej na 5 współrodkowych okręgów (E. Burgess);
- sektorowego rozwoju miasta (H. Hoyt);
- miasta wielośrodkowego/wielordzeniowego (C. Harris, E. Ulmann);
- rozwoju ośrodków centralnych o funkcji handlowo-usługowej (J.E. Vance).

Do twórczości W. Christallera nawiązywali również<sup>255</sup>: W. Sombart, H. Hoyt i D.C. North. Swe prace kierowali jednak w stronę rozwoju teorii bazy ekonomicznej, której dojrzała forma ukształtowała się na przełomie lat 40. i 50. XX wieku. Jej istotą jest próba wytłumaczenia zjawiska kształtowania się specyficznych układów funkcjonalno-przestrzennych wsi, miast i aglomeracji miejskich, opisanie cyklu rozwoju miast i regionów z uwzględnieniem specyfiki społecznego i terytorialnego podziału pracy, a także wyjaśnienia zjawiska zachodzenia ich gospodarczego wzrostu i/lub upadku.

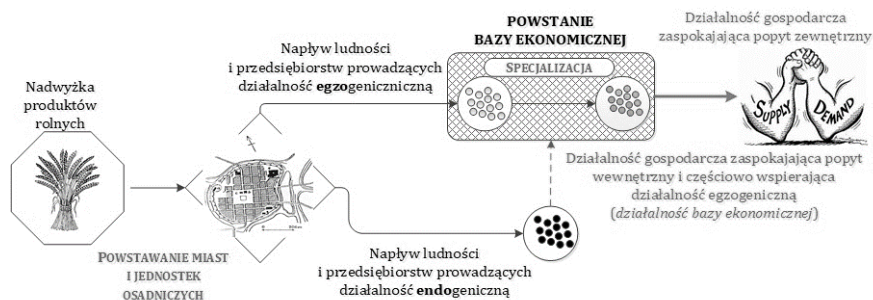
Zdaniem W. Sombarta warunkiem napływu siły roboczej do danej lokalizacji jest tworzenie się tam nadwyżek produktów rolnych stanowiących podstawę wyżywienia. Stosując kryterium funkcjonalne, ludność zamieszkującą i pracującą w granicach danego obszaru można podzielić na dwie charakterystyczne, realizujące odmienne role, grupy. Uważał on, że mieszkańcy danego ośrodka osadniczego mogą świadczyć pracę związaną z gospodarką ponadlokalną, czyli terytorialnie otwartą na zewnątrz (działalność o charakterze egzogenicznym<sup>256</sup>) lub z gospodarką lokalną, czyli terytorialnie domkniętą do wewnątrz (działalność o charakterze endogenicznym<sup>257</sup>). Pierwsza z wymienionych grup była odpowiedzialna za tworzenie się tzw. bazy ekonomicznej, czyli zgodnie z fundamentalnym założeniem omawianej teorii, najistotniejszego elementu stymulującego wzrost i rozwój gospodarczy danej jednostki osadniczej, którego funkcją nadrzędną była maksymalizacja stopnia zaspokojenia zewnętrznego popytu na produkowane w regionie dobra i usługi. Natomiast H. Hoyt i D.C. North ugruntowali rozwój

<sup>255</sup> Zobacz: **Dyjach K., 2013**, *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, Vol 57, nr 1; **Kisiała W., Stepiński B. (red.), 2013**, *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; **Wójcik M., 2011**, *Studia Obszarów Wiejskich, Tom 26: Wiejskie Obszary Peryferyjne – uwarunkowania i czynniki aktywizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011; **Nowak P., 2011**, *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy zachodniej*, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; **Dacko A., 2009**, *Badanie stanu bazy ekonomicznej i struktury funkcjonalnej gmin województwa małopolskiego metodami pośrednimi*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, nr 268 (54), Szczecin; **Suliborski A., 2001**, *Funkcje i struktura funkcjonalna miast. Studia empiryczno-teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

<sup>256</sup> Działalność o charakterze egzogenicznym to działalność świadczona przez „twórców miast” realizowana przez przedsiębiorstwa głównie koncentrujące się na działalności wytwórczej *„zarówno przemysł, jak i usługi oraz rolnictwo)* przeznaczanej na sprzedaż na zewnątrz „bazy ekonomicznej”.

<sup>257</sup> Działalność o charakterze endogenicznym to działalność świadczona przez „wypełniaczy miast” – realizowana przez „sektor uzupełniający”, zatrudniający pracowników stanowiących tzw. „wypełniaczy miast”. Działalność tą prowadziły przedsiębiorstwa świadczące np. usługi komunalne, usługi bytowe, handel detaliczny, szkolnictwo podstawowe, budownictwo.

teorii bazy ekonomicznej, wskazując, że przedsiębiorstwa i sektory eksportowe wchodzące w skład „bazy ekonomicznej”, z czasem podlegały procesom specjalizacji, a będąc odpowiedzialne za sprzedaż swych usług i/lub produktów na zewnątrz, generowały środki pozwalające finansować inwestycje lokalne oraz import (zakup) dóbr i usług niedostępnych w regionie<sup>258</sup>.



Rys. 20. Lokalizacyjna teoria bazy ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne.

Omówione dotychczas teorie zalicza się do klasycznego i neoklasycznego nurtu. Obrazują one w jaki sposób uczeni pierwotnie próbowali tłumaczyć przebieg procesów lokalizacyjnych i determinanty powiązanych z tym zjawiskiem decyzji. W przypadku większości z tych koncepcji:

- ich autorzy koncentrowali się głównie na zagadnieniu wpływu lokalizacji na efektywność przedsiębiorstwa (w zależności od teorii efektywność wyznaczana była poprzez minimalizację kosztów transportu, maksymalizację zysku, lub wspólne optimum powyższych), którą w pewnym stopniu utożsamiano z konkurencyjnością;
- przedmiotem zainteresowania były przypadki lokalizowania się i funkcjonowania w danym otoczeniu lokalnym (później regionalnym) pojedynczych przedsiębiorstw jednozakładowych (później grup przedsiębiorstw), w efekcie czego powstała luka teoretyczna uniemożliwiająca zrozumienie decyzji lokalizacyjnych podmiotów gospodarczych coraz częściej działających w ramach rodzących się sieci i systemów współzależności gospodarczej jednych podmiotów od drugich;
- badanymi czynnikami, które uważano za posiadające determinujący wpływ na wybory lokalizacyjne, były jedynie te o charakterze ekonomicznym;
- przyjmowano, że decyzje lokalizacyjne są podejmowane przez człowieka racjonalnego, zawsze działającego zgodnie z zasadami ekonomii (*homo oeconomicus*), posiadającego pełnię informacji oraz niezbędną wiedzę,

<sup>258</sup> **Bajerski A., 2013, Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego, [w:] Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, W. Kisiała, B. Stępiński (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.**

przy tym funkcjonującego w warunkach pozbawionych elementu niepewności i ryzyka;

- nie uwzględniały możliwości wpływu czynników subiektywnych na procesy lokalizacyjne.

Można zatem przyjąć, że koncepcje te oparte były o daleko idące uproszczenia<sup>259</sup> bądź wręcz na założeniach praktycznie niemożliwych do spełnienia w realnym życiu gospodarczym. W rezultacie klasyczne i neoklasyczne teorie lokalizacyjne, oraz prowadzona w oparciu o nie analiza lokalizacji, posiadała najwyżej znacznie ograniczoną użyteczność. Z tego też powodu, korzystając ze stale postępującego rozwoju nauki i metodologii badawczej, uczeni prowadzili dalsze prace. Podjęte wysiłki, w świetle stopniowo zachodzących, datowanych na początek lat 60. XX wieku, zmian gospodarki wolnokonkurencyjnej w gospodarkę rynkową, dały impuls do uformowania nowego paradygmatu analizy lokalizacji i powstania wielu nowych, **współczesnych teorii lokalizacyjnych**: behawioralnej teorii lokalizacji, teorii biegunów wzrostu (teoria polaryzacji), teorii korzyści-niekorzyści aglomeracji, koncepcję usieciowienia oraz teorię klastrów. Najważniejszymi zmianami towarzyszącymi powstawaniu tych nowych koncepcji teorii lokalizacyjnych było położenie nacisku na stopniowe zwiększanie spektrum czynników i zależności, poprzez pryzmat których należy postrzegać przebieg zjawiska lokalizowania działalności gospodarczej. W ten sposób uczeni i ekonomiści starali się ograniczać wpływ głównych niedogodności znanych z klasycznych i neoklasycznych koncepcji, a poprzez to zwiększać ich użyteczność praktyczną.

Jedną z pierwszych współczesnych koncepcji jest **behawioralna teoria lokalizacji**, której autorstwo przypisuje się nobliście H.A. Simonowi, zaś rozwój i ugruntowanie w naukach ekonomicznych takim postaciom, jak: M.E. Hurst, F.E.I. Hamilton, G. Toernqvist, D. Ramström, A. Pred. Koncepcja ta stanowi interdyscyplinarne połączenie typowego dla geografii ekonomicznej opisowo-ilościowo-prognostycznego podejścia do analizy lokalizacyjnej z dorobkiem nauk humanistycznych, które koncentrują się na opisie zachowań ludzi w procesach społeczno-gospodarczych. Podstawowymi założeniami przyświecającymi twórcom tej koncepcji było uznanie, że w cechującej się wysoką złożonością i zmiennością rzeczywistości gospodarczej:

- po pierwsze, nie jest możliwe posiadanie pełni niezbędnej wiedzy i informacji umożliwiających podejmowane decyzji lokalizacyjnych w komfortowych warunkach pozbawionych elementu niepewności i ryzyka;
- po drugie, nie jest możliwe pełne (*idealnie optymalne*) wykorzystanie posiadanej wiedzy i informacji dotyczących danej lokalizacji i lokalizowanego podmiotu.

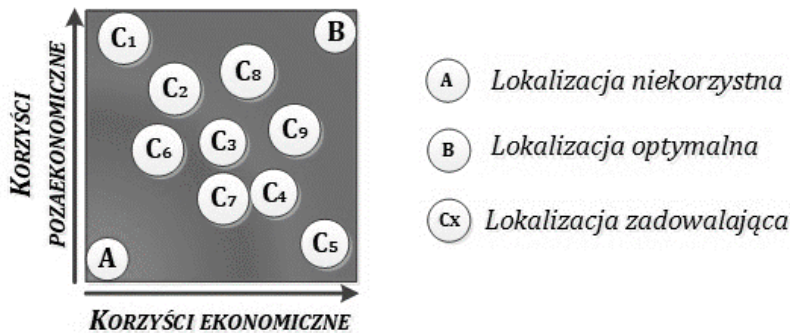
---

<sup>259</sup> Przykładowo: założenie o występowaniu samowystarczalnej ekonomicznie, nieróżnicowanej przestrzeni rolniczej i/lub miejskiej, założenie realizacji całego transportu przez jedną, uniwersalną gałąź transportową cechującą się stałością kosztów transportu.



Zdaniem H. Simona w przypadku sytuacji, w której należy podjąć decyzję lokalizacyjną, podmiot decyzyjny doświadcza zjawiska paradoksu ograniczonej decyzyjności, wynikającego nie tyle z powodu uwzględniania zachowań nieuzasadnionych i/lub irracjonalnych, faktu podejmowania decyzji pod wpływem emocji czy presji czasu, ale częściej z ograniczeń ludzkich możliwości obliczeniowych, niedostatecznego poziomu umiejętności identyfikacji pełnej palety konsekwencji podejmowanych decyzji, a także niemożności przewidywania ryzyka, czyli działania w przyszłości ze stuprocentową pewnością. Uczony ten dowiódł również, że fundamentem stojącym za większością rzeczywistych ludzkich wyborów jest świadomość posiadania potrzeby, zaś najbardziej pracobłądną i kosztowną częścią procesu decyzyjnego jest etap rozpoznania możliwych działań mogących tą potrzebę zaspokoić<sup>260</sup>.

Bazując na powyższych spostrzeżeniach, w ramach prac nad teorią behawioralną ugruntowany został postulat wskazujący, że podejmowane przez przedsiębiorców decyzje lokalizacyjne mają charakter decyzji zadowolających (*lokalizacje C<sub>1-9</sub>*), a nie, tak jak w przypadku teorii klasycznych i neoklasycznych, decyzji optymalnych (*lokalizacja B*) pozwalających na jednoczesną maksymalizację ekonomicznych i pozaekonomicznych korzyści lokalizacyjnych, co jak przyjęto nie jest empirycznie możliwe.



Rys. 21. Lokalizacja zadowolająca a optymalna, kontekst podejścia behawioralnego

Źródło: opracowanie własne.

<sup>260</sup> Pankau E., Zielenkiewicz M., 2007, *Wpływ niedoskonałych decyzji podmiotów na efektywność mechanizmu rynkowego*, [w:] *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; Simon H., 1992, *Methodological Foundations of Economics, Praxiologies and the Philosophy of Economics – Praxeology*, Gasparski J.L. i inni (eds.), London.

H. Simon swoje stanowisko uzasadniał, opierając rozważania o teorię ograniczonej racjonalności oraz teorię decyzji<sup>261</sup>. Na ich podstawie zasugerował, że dominujący w klasycznych i neoklasycznych teoriach lokalizacyjnych, idealizujący osobę przedsiębiorcy, sposób postrzegania go jako *homo oeconomicus* (człowiek ekonomiczny/racjonalny) należy zamienić na bardziej przystający do rzeczywistości, czyli *homo satisfaciendus* (człowiek zadowolony/o ograniczonej racjonalności/człowiek, który postępuje zgodnie z zasadą zadowalającego minimum). Dodatkową przesłanką i argumentami świadczącymi o słuszności głoszonych poglądów było także zidentyfikowanie wielu, dotychczas niebranych pod uwagę, a mających wpływ na decyzje lokalizacyjne, czynników i uwarunkowań lokalizacyjnych. Zaklasyfikowano je jako<sup>262</sup>:

- lokalizacyjne czynniki personalne<sup>263</sup> stanowiące subiektywne pobudki pozaekonomiczne oddziałujące na osobę podejmującą decyzję lokalizacyjną;
- lokalizacyjne czynniki niepewności i ryzyka<sup>264</sup> rzutujące na warunki funkcjonowania inicjatywy biznesowej w danym miejscu, przestrzeni geograficznej i społeczno-gospodarczej.

Inny badacz, F.E.I. Hamilton, za główną przyczynę dokonywania wyborów lokalizacji zadowolających uważał natomiast implikacje związane z tym, że warunki funkcjonowania w danej przestrzeni gospodarczej:<sup>265</sup>

- stanowią wypadkową oddziaływania skomplikowanej, zmiennej w czasie, wiązki czynników skupiającej uwarunkowania o charakterze: ekonomicznym, fizycznym, geograficznym, organizacyjnym, społecznym, politycznym oraz technologicznym;

---

<sup>261</sup> Szerzej: **Wojcieszka L., 2014**, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 180/1 – *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka, część 1. Problemy teoretyczne*, Katowice; **Wach K., 2010**, *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania” 2010, nr 9 (17); **Pankau E., Zielenkiewicz M., 2007**, *Wpływ niedoskonałych decyzji...*, dz. cyt.; **Smith A.J., 2007**, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN; **Morawski W., 2001**, *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>262</sup> **Telejko P., 2015**, *Determinanty atrakcyjności lokalizacji dla sektora usług biznesowych – przypadek Krakowa*, [w:] *Współczesne trendy w outsourcingu*, S. Wawak, M. Sołtysik (red.), Mfiles.pl, Kraków.

<sup>263</sup> Wpływ na decyzje lokalizacyjne może posiadać np. miejsce urodzenia lub zamieszkania, poziom wiedzy o danym miejscu i jego znajomość wynikająca z wcześniejszych wizyt i-lub innych źródeł, specyficzna dla każdego człowieka percepcja postrzegania danego miejsca, a także poziom mobilności (np. gotowość do zmiany miejsca zamieszkania w obrębie danego kraju, a także poza jego granicami, co może wiązać się z rozluźnieniem więzi rodzinnych i przyjacielskich).

<sup>264</sup> Poszczególne lokalizacje mogą cechować się zróżnicowanym poziomem ryzyka prowadzenia w nich działalności gospodarczej, m. in. ze względu na:

- prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych wydarzeń społecznych i/lub kataklizmów przyrodniczych oraz naturalnych;
- poziom bezpieczeństwa osobistego i majątkowego obrazowany wskaźnikami przestępczości;
- podłoże administracyjne warunkujące stabilność i przejrzystość przepisów prawnych.

<sup>265</sup> **Brdulak J., 2011**, *Lokalne uwarunkowania...*, dz. cyt.

- są oceniane przez osoby podejmujące decyzje lokalizacyjne w sposób subiektywny, gdyż każdy decydent indywidualnie gromadzi, przetwarza i interpretuje zebrane informacje i wiedzę.

Uczony postulował zatem, że decyzje lokalizacyjne nie mogą być optymalne, gdyż:

- po pierwsze stanowią wyraz, nabywanych w rezultacie procesu ciągłego uczenia się, umiejętności decydentów;
- po drugie zaś są przejawem kompromisu interesów<sup>266</sup> różnych interesariuszy związanych z procesem wyboru miejsca lokalizacji działalności gospodarczej (np. klasyczne trio: przedsiębiorca – władze samorządowe – społeczność lokalna).

Rozważania te uzupełnia twórczość G. Toernqvista, która w kontekście rozpatrywania rozwoju wiedzy z nurtu lokalizacyjnego swe ukoronowanie znalazła w postaci koncepcji płaszczyzn komunikacyjnych<sup>267</sup>. Uczony w drodze badań empirycznych wykazał, że niezwykle istotnym uwarunkowaniem decyzji lokalizacyjnych są bezpośrednie osobiste kontakty interpersonalne przedsiębiorców oraz ich jakość w szybko zmieniających się warunkach życia społecznego i gospodarki globalnej. Tym samym dowiódł, że w kształtowaniu ekonomicznej przestrzeni gospodarczej wiodące znaczenie odgrywają wzajemnie przenikające się interakcje personalne uczestników trzech wiodących płaszczyzn komunikacyjnych<sup>268</sup>, świadczące o humanizacji podejmowanych decyzji lokalizacyjnych<sup>269</sup>. W toku prac nad koncepcją behawioralną spostrzeżono także, że podejmując decyzje lokalizacyjne, przedsiębiorcy przejawiają tendencje do wyboru obszarów (miejsc) wcześniej dobrze poznanych, co stanowi rezultat występowania zjawiska imitacji decyzji lokalizacyjnych. Zaobserwowano, że przedsiębiorcy często

<sup>266</sup> Zgodnie z założeniami teorii ograniczonej racjonalności jednoczesna maksymalizacja korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, choć teoretycznie możliwa, jest zbyt czasochłonna, pracochłonna, kosztowna oraz obciążona zbyt dużym ryzykiem niemożności pozyskania całości niezbędnych informacji i wiedzy potrzebnych do opracowania zoptymalizowanego rozwiązania problemu lokalizacyjnego. Teoria ograniczonej racjonalności (*ang. bounded rationality*) wskazuje, że zasadę maksymalizacji (*optymalizacji*), należy zastąpić zasadą satysfakcji. Zgodnie z nią podejmujący decyzję formułuje przedziały zadowalających go ocen (*wyplata*), ograniczone tzw. poziomami rezerwacji i aspiracji, a następnie poprzestaje na pierwszym rozważanym wariancie, którego oceny (*wyplaty*) spełniają te ograniczenia. Szerzej: [**Szapiró T., 1993**, *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa].

<sup>267</sup> **Brdulak J., 2011**, *Lokalne uwarunkowania...*, dz. cyt.; **Toernqvist G., 1970**, *Contact Systems and Regional Development*, *Lund Studies in Geography*, nr 35, B. Human (ed.), Lund; **Toernqvist G., 1997**, *The Geography of Economic Activities: Some Critical Viewpoints on Theory and Application*, *Economic Geography*, nr 2.

<sup>268</sup> G.E. Törnqvist wyróżnia następujące trzy płaszczyzny komunikacji w gospodarce:

- płaszczyznę transportu dóbr materialnych;
- płaszczyznę komunikacji osobistej (*interpersonalnej – face to face*);
- płaszczyznę telekomunikacji (*współcześnie odnoszona głównie do wykorzystania Internetu*).

Szerzej: [**Płaziak M., Szymańska A. I., 2014**, *Rola nowoczesnych czynników lokalizacji...*, dz. cyt.].

<sup>269</sup> Szerzej: **Marshall J. N., Damesick P., Wood P., 1987**, *Understanding the location and role of producer services in the United Kingdom*, *Environment and Planning*, Vol. 19; **Thorngren B., 1970**, *How do contact systems affect regional development?*, "Environment and Planning", Vol. 2.

powtarzają zachowania lokalizacyjne swych konkurentów i lokalizują się na obszarach zajmowanych przez nich<sup>270</sup>, rekompensując sobie w ten sposób niepewność i ryzyko lokalizacyjne, ale kosztem przystania na funkcjonowanie w warunkach podwyższonego natężenia gry konkurencyjnej. Spostrzeżenie to szczególnie trafnie opisuje zachowania lokalizacyjne właściwe nie tylko inicjatywom biznesowym o charakterze sieciowym (tzw. sieci franchisingowe)<sup>271</sup>, ale również zachowania niezależnych, mikro i małych przedsiębiorstw o profilu usługowym<sup>272</sup>.

Równoległe do teorii behawioralnej powstawały, rozwijana m.in. przez J.R. Boudevillea, G. Myrdala, A.O. Hirschmana, L.E. Davina, J. Paelincka **teoria biegunów wzrostu**<sup>273</sup> (*teoria polaryzacji*) autorstwa F. Perrouxa oraz rozwijana przez A.O. Hirschmana, A. Marshalla, T. Scitovskiego, D.E. Keeble'a, D. Jacobsa **teorii korzyści-niekorzyści aglomeracji**<sup>274</sup>. Teorie te, jak zauważa Ł. Pięta<sup>275</sup>, oprócz tego, że stanowią wyraz popularnego w latach 60. XX wieku nurtu łączenia komponentów makroekonomicznych z mikroekonomicznymi, pełnią rolę kontynuacji rozwijającej poglądy W. Sombarta, H. Hoyta i D.C. Northa, czyli uczonych zajmujących się neoklasyczną teorią bazy ekonomicznej. Koncepcje te mają głębokie umocowanie w teorii wzrostu endogenicznego, gdzie za najważniejsze uznaje się umiejętne wykorzystywanie funkcjonującego wewnątrz regionu potencjału społeczno-gospodarczego, przy czym pokonywanie barier rozwojowych powinno następować przez pobudzanie wewnętrznych – endogennych – czynników wzrostu<sup>276</sup>.

F. Perroux prowadząc rozważania na temat procesów rozwojowych regionu i atrakcyjności wchodzących w skład regionu lokalizacji opracował koncepcję powstawania specyficznego typu lokalizacji – w formie bieguna wzrostu. Biegun ten

---

<sup>270</sup> Czyli w miejscach domyślnie "sprawdzonych", o znanych właściwościach w kontekście szans i zagrożeń lokalizacyjnych.

<sup>271</sup> Może służyć tu polityka lokalizacyjna sieci stacji paliwowych wiodących koncernów krajowych i/lub międzynarodowych (Orlen, Lukoil, BP,...), sieci restauracji typu fast-food (McDonalds, KFC, Burger King, Pizza Hut,...), czy sklepów wielkopowierzchniowych i marketów (Carrefour, Auchan, Kaufland, Lidl, Biedronka,...).

<sup>272</sup> Za przykład może służyć tu polityka lokalizacyjna niezależnych punktów usługowych typu zakłady fryzjerskie, apteki, punkty ksero, małe sklepy spożywczo-monopolowe, kwaciarnie. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że w przypadku większości polskich miast, w każdym z nich funkcjonuje przynajmniej po kilka skupisk punktów prowadzących tożsamą działalność. Często prowadzi to do powstania wzmoczonego natężenia (*lokalnej*) gry konkurencyjnej w wyniku nadwyżki podaży nad popytem (*rozpatrywanej lokalnie*). Dowodów na słuszność powyższej hipotezy dostarcza prosty zabieg wyszukania za pomocą witryny [www.google.pl/maps](http://www.google.pl/maps) lokalizacji takich punktów usługowych (hasel) jak: apteka, fryzjer, kwaciarnia, stacja paliw.

<sup>273</sup> **Grzeszczak J., 1999**, *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*, „Prace Geograficzne” 1999, nr 173, Polska Akademia Nauk, Wrocław.

<sup>274</sup> **Grzeszczak J., 1998**, *Przesunięcie miasto-wieś w przemyśle krajów Unii Europejskiej*, „Prace Geograficzne” 1998, nr 55, Prace Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa.

<sup>275</sup> **Pięta Ł., 2014a**, *Teoria biegunów wzrostu Francois Perroux i implementacja jej założeń w Hiszpanii w latach 1964-1975*, „Ekonomia XXI Wieku” 2014, nr 1(1); **Pięta Ł., 2014b**, *Przegląd teoretycznych...*, dz. cyt.

<sup>276</sup> **Paczoski A., 2013**, *Bieguny wzrostu jako koncepcja rozwoju*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2013, nr 10.

to miejsce wyróżniające się pod względem atrakcyjności lokalizacyjnej, cechujące się przewagą oddziaływania korzystnych uwarunkowań otoczenia społeczno-gospodarczego o natężonych impulsach rozwojowych. Formułując swoją koncepcję, badacz sugerował, że warunki umożliwiające rozwój regionu i jego atrakcyjności lokalizacyjnej (*inwestycyjnej*), czyli warunki do powstania w regionie biegunu wzrostu, są zależne m.in. od<sup>277</sup>:

- powstającej, w poszczególnych branżach/sektorach/regionach geograficznych, nierównowagi sektorowej i przestrzennej towarzyszącej niezrównoważonemu wzrostowi gospodarczemu;
- siły dominacji w gospodarce krajowej kompleksów przemysłowych nad resztą gałęzi gospodarki oraz ich wpływu na dynamikę wzrostu gospodarczego, poziom cen i zysków, a także postęp i rozwój techniczny i technologiczny;
- wyznaczonego poziomem innowacyjności funkcjonujących w jego obrębie kompleksów przemysłowych stopnia innowacyjności regionu<sup>278</sup>;
- skuteczności w identyfikacji i eliminacji spowalniających rozwój regionalny barier wzrostu;
- wyjątkowości regionu i zdolności do wykorzystywania jego specyfiki, wspartej racjonalnie prowadzoną, spójną i sprzyjającą rozwojowi polityką specjalizacji regionu;
- zdolności do stałego utrwalania i poszerzania współpracy lokalnych ogniw kooperacyjnych poprzez wspieranie lokalnych czynników rozwoju biegunów wzrostu oraz integracji produkcji z konsumpcją.

Badacz, podkreślając znaczenie przedsiębiorstw jako organizatorów przestrzeni gospodarczej, uznał wykształcenie się w regionie silnej jednostki gospodarczej prowadzącej działalność produkcyjną za załączek procesu powstawania biegunu wzrostu. Wiodące w regionie przedsiębiorstwo (*lub grupa przedsiębiorstw*), to jednostka napędzająca. Stanowi ona siłę napędową przyspieszonego wzrostu społeczno-ekonomicznego danej jednostki osadniczej. Podmioty te, przyczyniają się do intensyfikacji rozwoju danej gałęzi przemysłu w regionie (*tu specjalizacji regionu*), a także wzrostu wartości i ilości powiązań z innymi gałęziami przemysłu, nazywanymi jednostkami napędzanymi. W ten sposób, silne jednostki gospodarcze, z biegiem czasu na coraz większą skalę i w coraz bardziej skomplikowanych strukturach, stają się odpowiedzialne za kształtowanie się otoczenia regionalnego oraz zyskują możliwość coraz silniejszego wpływania na nie. Dominujące w regionie jednostki napędzające, pośrednio wywierają również jego

---

<sup>277</sup> Piętaś L., 2014a, *Teoria biegunów...*, dz. cyt.; Paczoski A., 2013, *Bieguny wzrostu...*, dz. cyt.; Wojnicka-Sycz E., 2012, *Innowacyjność branż a lokalne bieguny wzrostu w województwie podkarpackim*, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy” 2012, nr 1(27), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość; Grzeszczak J., 1999, *Bieguny wzrostu...*, dz. cyt.

<sup>278</sup> Zazwyczaj szybko rozwijające się, innowacyjne przedsiębiorstwa powodują powstanie branżowych biegunów wzrostu, które to przyciągają zasoby z innych gałęzi.

zdaniem bardzo silny wpływ na stopień zamożności regionu (ang. prosperity) przez co przyczyniają się do wzrostu optymizmu, zarówno lokalnych, jak i zewnętrznych inwestorów (tzw. spirala wzrostu oraz efekt polaryzacji). Zjawisko to zachodzi, gdyż optymistycznie nastawieni lokalni i zewnętrzni inwestorzy, licząc na zwiększony zwrot z inwestycji, gotowi są lokować w regionie dodatkowe zasoby. Generują w ten sposób impulsy wzrostu, i dalsze przyspieszenie rozwoju gospodarczego regionu<sup>279</sup>, przy czym podkreślić należy, że cechą charakterystyczną powyższych zjawisk jest, zachodzące pomiędzy lokalizacją stanowiącą biegun wzrostu, a lokalizacjami leżącymi poza jego granicami, stopniowe, powiększanie się dysproporcji w poziomie i tempie przebiegu procesów przestrzennego rozwoju<sup>280</sup>, i kształtowania się atrakcyjności lokalizacyjnej tych miejsc.



Rys. 22. Lokalizacyjne bieguny wzrostu F. Perroux

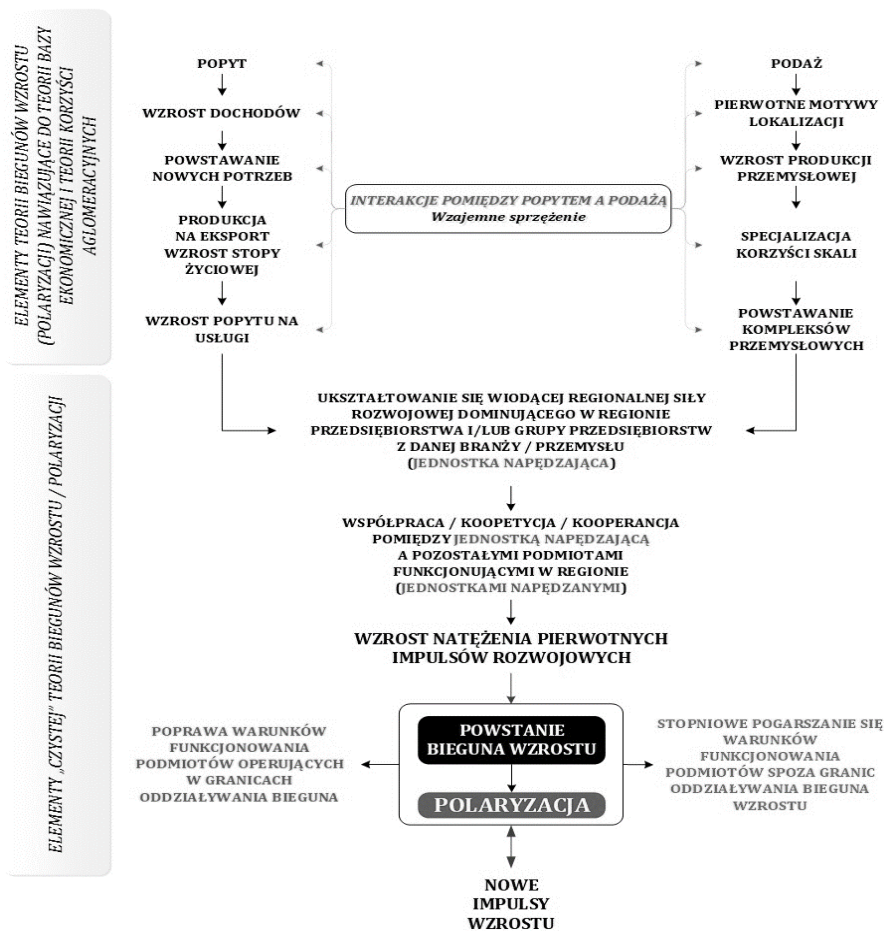
Źródło: opracowanie własne.

Na łamach swych prac F. Perroux wykazał, że w efekcie narastania dominacji bieguna wzrostu w granicach jego oddziaływania lokalne uwarunkowania lokalizacyjne ulegają wzmocnieniu, w przeciwieństwie do obszarów znajdujących się poza sferą wpływu bieguna. Jako przykład wskazał tendencje biegunów wzrostu do absorpcji rozlokowanych na przestrzeni całego regionu najwyżej wykwalifikowanych kadr, środków kapitałowych oraz pozostałych cennych zasobów. W efekcie, w lokalizacjach znajdujących się poza obszarem oddziaływania bieguna dochodzi do stopniowego powstawania niedostatków w ich zakresie, a tym samym do spowolnienia, bądź wręcz zatrzymania procesów rozwojowych na tych obszarach. Dominujące w regionie przedsiębiorstwo lub grupa przedsiębiorstw reprezentujące branżę / przemysł stanowiący jądro bieguna wzrostu (jednostka napędzająca), oraz przedsiębiorstwa zlokalizowane na obszarze

<sup>279</sup> Gawlikowska-Hueeckel K., 2003, *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

<sup>280</sup> Powstawanie dysproporcji związane jest z nadmierną „konsumpcją” korzyści lokalizacyjnych przez biegun wzrostu, często zachodzącą kosztem jego otoczenia.

oddziaływania bieguna (jednostki napędzane) zdobywają w ten sposób naturalną przewagę nad konkurentami. Znajdują się dzięki temu w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do przedsiębiorstw zlokalizowanych poza sferą wpływu bieguna – tzw. jednostek spowalnianych. Te ostatnie, nie dysponują możliwością korzystania z nadzwyczajnych profitów generowanych przez biegun wzrostu muszą znaleźć własny sposób na funkcjonowanie w utrudnionych warunkach lokalizacyjnych<sup>281</sup>.



Rys. 23. Proces powstawania bieguna wzrostu

Źródło: opracowanie własne.

<sup>281</sup> H. Godlewska wskazuje, że niekonkurencyjność części peryferyjnej regionu względem lepiej prosperującego centrum zwykle wynika m.in. ze zmniejszenia się potencjału rynkowego w części peryferyjnej, a także wzmoczonego odpływu wysokokwalifikowanej siły roboczej, która dostrzegając lepsze perspektywy i szanse na wyższy zarobek migrowała za pracą do lepiej rozwiniętej części centralnej stanowiącej biegun wzrostu.

Specyfikę powyższej teorii polaryzacji warto jest rozpatrywać w kontekście rozwijanej przez A. O. Hirschmana, A. Marshalla, T. Scitovskiego, D.E. Keeble'a, D. Jacobsa **teorii korzyści-niekorzyści aglomeracji**. Obie teorie posiadają wiele wspólnych cech i założeń, a co najważniejsze starają się zidentyfikować i opisać płaszczyznę poszukiwań źródeł przestrzennego wzrostu oraz warunków cechujących przestrzeń ekonomiczną, w jakich działa gospodarka, a nie tłumaczyć przyczyny konkretnych rozwiązań i decyzji lokalizacyjnych. Ponadto teoria korzyści-niekorzyści aglomeracji odnosi się do zjawiska przemieszczania się przemysłu na linii wieś-miasto-wieś. Jednocześnie zakłada, podobnie jak teoria F. Perroux, że w pierwszej kolejności to silna, posiadająca predyspozycje do dominacji w regionie jednostka, lub grupa reprezentująca branżę/przemysł, odpowiedzialna jest za zapoczątkowanie specyficznego transferu zasobów do podmiotów wykorzystujących je. W efekcie dochodzi do intensyfikacji inwestycji na stosunkowo niewielkim, skoncentrowanym obszarze. Z biegiem czasu przekształca się on w biegun wzrostu. Warto podkreślić, że mając na uwadze uwarunkowania gospodarki rynkowej, a także postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji, załączki biegunów wzrostu zwykle zlokalizowane są w przestrzeni miejskiej, bądź w jej bezpośrednim sąsiedztwie<sup>282</sup>. Dzieje się tak, gdyż w praktyce przedsiębiorstwa działające w wielkim mieście, czy też metropolii, mają możliwość wykorzystywania klasycznych korzyści aglomeracji o charakterze korzyści urbanizacji i korzyści wspólnej lokalizacji. Dzięki nim osiągają dodatkowe zyski bez ponoszenia dodatkowych nakładów. W tym samym czasie ich mieszkańcy osiągają zwiększoną satysfakcję z osiedlenia się w danym miejscu bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Zdynamizowany rozwój intensyfikuje migrację okolicznej ludności, zarówno taniej siły roboczej, jak i wysoko wykwalifikowanych pracowników. Ponadto stymuluje procesy inwestycyjne podejmowane zarówno przez przedsiębiorstwa dotychczas funkcjonujące w regionie, jak i te nowopowstające.

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że wśród najczęściej identyfikowanych, uznawanych za najważniejsze, korzyści aglomeracyjne silnie wpływające na decyzje lokalizacyjne podmiotów gospodarczych wskazuje się<sup>283</sup>:

---

<sup>282</sup> Paczoski A., 2013, *Bieguny wzrostu...*, dz. cyt.

<sup>283</sup> Ludwiczak A., 2014, *Korzyści aglomeracji...*, dz. cyt.; Gaczek W.M., 2013, *Obszary metropolitalne jako bieguny wzrostu*, [w:] *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, W. Kisiała, B. Stępiński (red.), Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań; Budner W., 2013, *Klasy w gospodarce lokalnej – znaczenie, czynniki i bariery rozwoju*, [w:] *Doświadczenia zarządzania w samorządach lokalnych*, R. Fimińska-Banaszyk, A. Zimny (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin; Siłka P., 2012, *Potencjał innowacyjny wybranych miast polski a ich rozwój gospodarczych*, „Prace Geograficzne”, nr 236: Prace Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa; Parysek J.J., 2010, *Aglomeracje miejskie w Polsce oraz problemy ich funkcjonowania i rozwoju*, [w:] „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2010, z. 5: Wybrane problemy rozwoju i rewitalizacji miast: aspekty poznawcze i praktyczne, J.J. Parysek, A. Tölle (red.), Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu; Gaczek W.M., 2009, *Gospodarka oparta na wiedzy w Poznaniu*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań; Grzeszczak J., 1998, *Przesunięcie miasto-wieś...*, dz. cyt.



- **korzyści związane ze wzrostem skali produkcji**, tj.:
  - obniżenie jednostkowych kosztów produkcji w wyniku większego rynku zbytu, i większych możliwości związanych z funkcjonowaniem w różnorodnej przestrzeni gospodarczej, a także oszczędność kosztów transportu dzięki bliskości rynku zaopatrzenia i/lub zbytu;
  - wzrost produktywności lokalnych przedsiębiorstw spowodowany dostępem do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji i różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej;
  - zintensyfikowane przepływy wiedzy i doświadczeń, a także wzmożone procesy wymiany pomysłów zachodzące w wyniku funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach zwiększonej różnorodności lokalnych podmiotów gospodarczych;
  - łatwiejszy dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej pracującej w podobnych gałęziach przemysłu, czyli korzyści z istnienia zasobnego rynku pracy;
  - nagromadzenie różnych instytucji usługowych, które mogą świadczyć usługi taniej i sprawniej niż w mniejszych ośrodkach;
  - obniżenie kosztów transakcyjnych i korzyści wspólnej promocji;
  - zwiększenie dochodów lokalnej ludności, które prowadzi do wzrostu popytu wewnętrznego, a przez to stymuluje rozwój rynku lokalnego;
- **ekonomiczne korzyści wspólnej lokalizacji** wynikające z faktu koncentracji lokalizacyjnej wielu firm operujących w pokrewnych dziedzinach gospodarki:
  - korzyści wynikające z dobrej reputacji przedsiębiorstw obszaru tj. jakość produktów, marka, marka technologiczna;
  - korzyści z tytułu kooperacji lub koopetycji / kooperencji, czyli przykładowo zwiększona innowacyjność, obniżone ryzyko operacyjne, podział pracy i współdziałanie umożliwiające optymalizację cykli produkcyjnych i zaawansowaną specjalizację;
  - korzyści wsparcia przez jednostki świadczące usługi wyższego rzędu, specjalizację branżową oraz obecność wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej;
  - korzyści wynikające z możliwości wspólnego wykorzystywania infrastruktury technicznej i społecznej tworzonej przez gospodarkę lokalną.

Wyżej wskazane korzyści stanowią jednocześnie przyczynę i rezultat formowania się aglomeracji (*dominujących w regionie ośrodków miejskich*), którym towarzyszą zjawiska przestrzennej koncentracji przemysłu, wzmożona migracja ludności „wieś → miasto”, a także reinwestowanie zysków w miejscu prowadzenia działalności gospodarczej (rysunek 24, etap I). Zgodnie ze spostrzeżeniem

D.E. Keeble'a korzyści aglomeracyjne rozwijają się i oddziałują w pewnych granicach. Nadmierna koncentracja przestrzenna jednocześnie prowadzi do pojawiania się niekorzyści aglomeracji i towarzyszących im korzyści deglomeracji<sup>284</sup>, czyli korzyści związanych z lokalizacją zakładu na stosunkowo nieuprzemysłowionym obszarze. W rezultacie można mówić o stopniowym wyhamowywaniu procesów koncentracji przedsiębiorstw w przestrzeni aglomeracji miejskich i wyrównywaniu się współczynnika migracji ludności z kierunku „wieś → miasto” (rysunek 24, etap II i IV), a nawet odwróceniu trendu na rzecz migracji ‘aglomeracja → mniejsze miasto/wieś’ (rysunek 24, etap III). Ten specyficzny cykl wykazując powtarzalność, wskazuje, że w przypadku aglomeracji miejskich dochodzi do intensyfikacji interakcji zjawisk związanych z formowaniem się sieci powiązań funkcjonalnych<sup>285</sup>, a także stopniowym rozszerzaniem się obszarów samych sieci, na skutek powstawania i rozrastania się nowych aglomeracji.

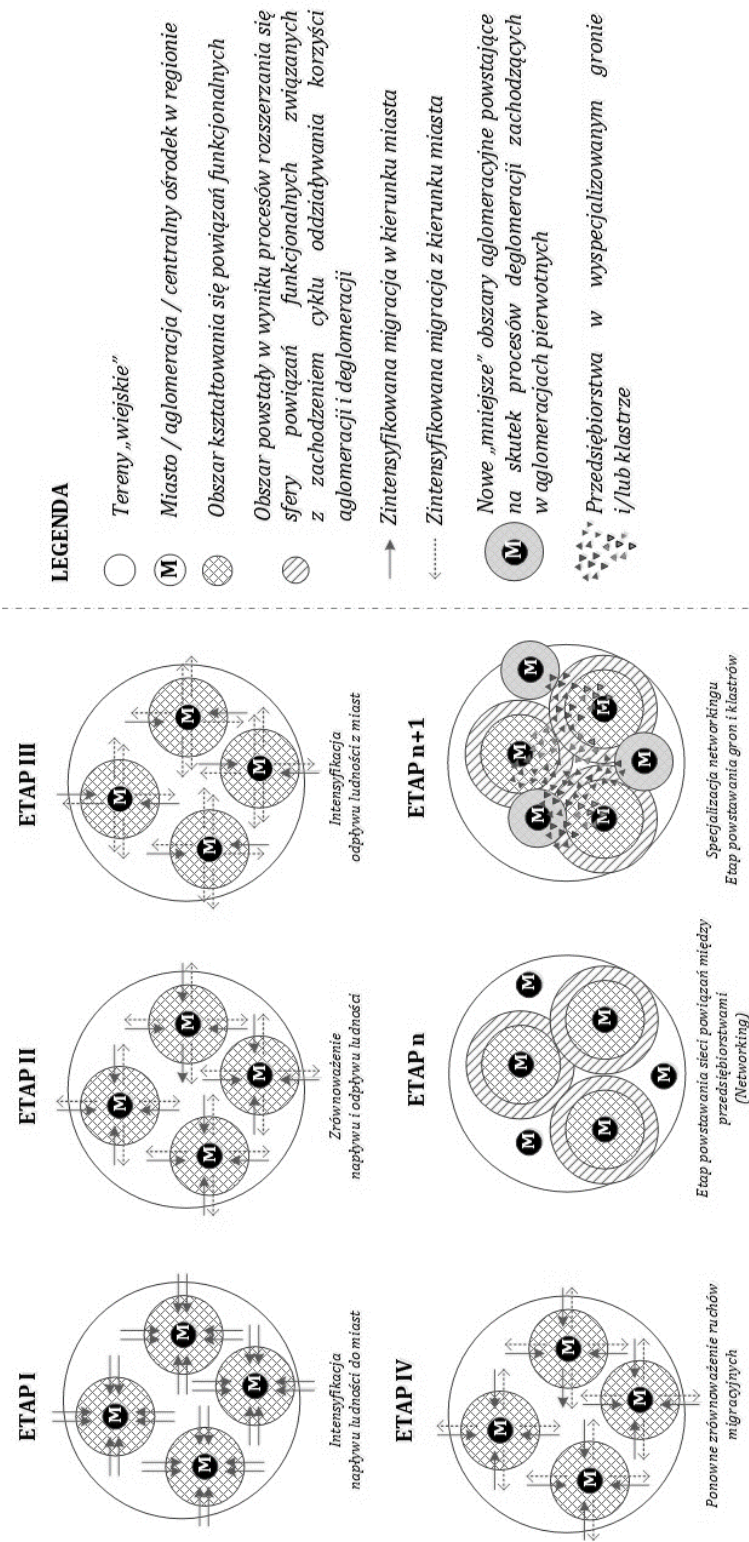
Uczeni, próbując znaleźć naukowe wytłumaczenie tego fenomenu, prowadzili liczne dyskusje dotyczące nie tylko genezy samego zjawiska przesunięcia przemysłowego „wieś → miasto → wieś”, ale również jego właściwości, rozmiarów, zasięgu przestrzennego i czasowego oraz różnic w natężeniu w przestrzeni i czasie, a także jego przyczyn<sup>286</sup>. Toczące się dysputy stanowiły punkt wyjścia dla rozważań prowadzonych m.in. przez Besta, Maleckiego, Veldhoena, Rugmana, Verbekego, Birkinshwa, Hooda, Doeringera, Terklę, Marshalla, Haytera, Eastona i Hakanssona. W ich efekcie doszło do opracowania, bardzo ważnej z punktu widzenia rozwoju wiedzy o lokalizacji i postrzeganiu roli procesów lokalizacyjnych, **konceptji usieciowienia**, rozwiniętej następnie przez M.E. Portera do **teorii klastrów** (rysunek 24, etap n i n+1).

---

<sup>284</sup> Są to m.in.: różnice w kosztach produkcji spowodowane różnicami w kosztach siły roboczej, brak ograniczeń powierzchni produkcyjnej szczególnie istotnych w świetle rosnącej kapitałochłonności produkcji przemysłowej.

<sup>285</sup> Komornicki T., Korcelli P., Silka P., Śleszyński P., Świątek D., 2013, *Powiązania funkcjonalne pomiędzy polskimi metropoliami*, Wydawnictwo SEDNO Sp. z o.o., Warszawa.

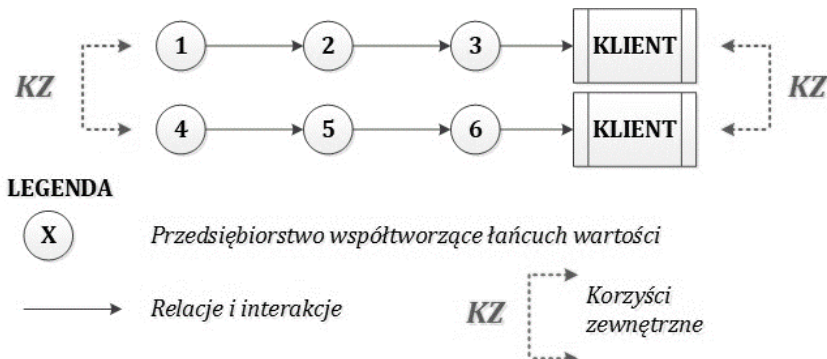
<sup>286</sup> Wieloński A., 2007, *Teoretyczne podstawy lokalizacji...*, dz. cyt.; Grzeszczak J., 1998, *Przesunięcie „miasto-wieś”...*, dz. cyt.



Rys. 24. Od teorii korzyści aglomeracyjnych do teorii powstania klastra

Źródło: opracowanie własne

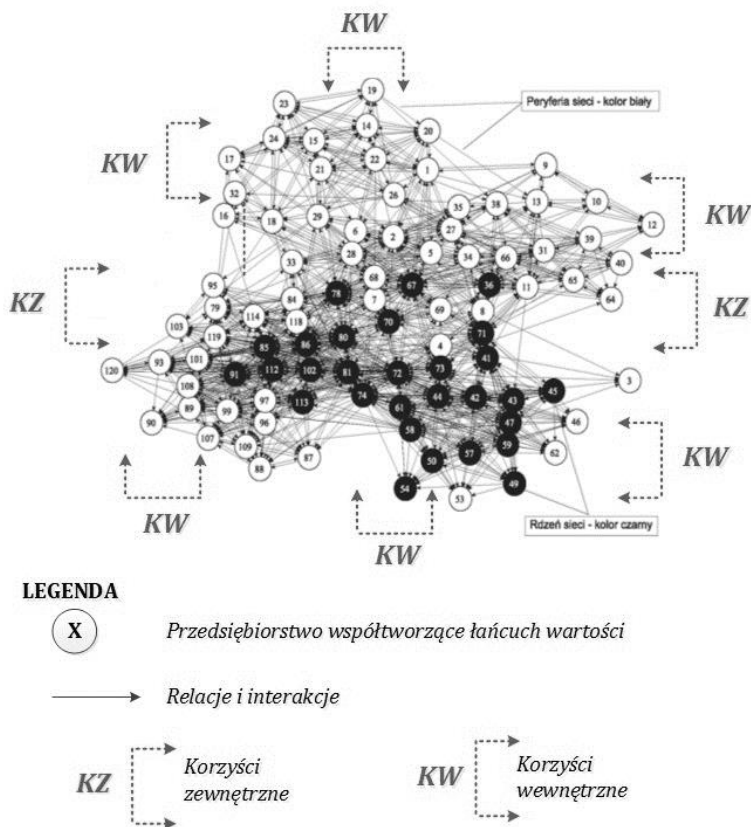
Z punktu widzenia działań lokalizacyjnych w koncepcji usieciowienia za najważniejszy czynnik decyzyjny uważa się takie umiejscowienie przedsiębiorstwa w przestrzeni, które umożliwi konstrukcję własnego, bądź uczestnictwo we wcześniej istniejącym, wydajnym **łańcuchu wartości dodanej**<sup>287</sup> (ang. *value added chain*). Łańcuch ten nie jest jednak łańcuchem hierarchicznym, czyli skonstruowanym w oparciu o klasyczny model, w którym każde przedsiębiorstwo zajmowało określoną pozycję, miało wyraźnie określone granice, a wartość dodana powstawała w wyniku jednokierunkowej sekwencji – zachodzenia interakcji z innymi uczestnikami łańcucha. Stanowi on natomiast konstrukt powstały w oparciu o **postfordowski model elastycznej sieci przemysłowej** (*industrial network/business network*), stanowiący wyraz zmian, jakie pociągnął za sobą dynamiczny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, zacierania się i/lub przenikania granic przedsiębiorstw, a także przyspieszenia tempa i siły procesów internacjonalizacji działalności gospodarczej i globalizacji. Cechą charakterystyczną nowego ujęcia jest wprowadzenie poglądu, że dany uczestnik łańcucha wartości, może uczestniczyć w interakcjach z wieloma uczestnikami tegoż łańcucha jednocześnie. Świadczy to o wielowymiarowości, wielorodności i równorzędności, wzajemnie uwikłanych relacji i interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem (patrz rysunek 25 i 26).



Rys. 25. Relacje i interakcje w pionowym łańcuchu wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rojek T., 2014, *Koncepcja łańcucha wartości...*, dz. cyt.; Borowski J., 2013, *Łańcuch wartości...*, dz. cyt.

<sup>287</sup> Zobacz: **Rojek T.**, 2014, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803 Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Borowski J.**, 2013, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok; **Góra J.**, 2013, *Globalny łańcuch wartości jako narzędzie badania globalizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2 (155); **Walas-Trębacz J.**, 2013, *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie” 2013, nr 922; **Walas-Trębacz J.**, 2013, *Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie” 2013, nr 922; **Woźniak-Sobczak B. (red.)**, 2007, *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2007; **Romanowska M. (red.)**, 2004, *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.



Rys. 26. Relacje i interakcje w sieciowym łańcuchu wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Kreft J., 2013**, Zarządzanie współtworzeniem wartości w mediach – od łańcucha do konstelacji, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, nr 4 (44), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa; **Czakon W., 2010**, Model operatora a orkiestracja sieci, [w:] Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami, J. Pyka (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice.

Potwierdzeniem słuszności koncepcji modelu elastycznej sieci przemysłowej wydaje się być fakt, że funkcjonujące we współczesnych realiach rynkowych podmioty gospodarcze operują w ekosystemie nieustannie podlegającym zmianom. Źródła tych zmian zacierają granice przedsiębiorstw, zwłaszcza poprzez dynamiczny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, a także przyspieszanie tempa i siły procesów internacjonalizacji oraz globalizacji działalności gospodarczej. W związku z powyższym zdolność do kształtowania efektywnych łańcuchów wartości, to współcześnie jedna z głównych determinant rozwoju przedsiębiorstw w długim horyzoncie czasu. Z tego też powodu za receptę na sukces rynkowy uważa się umiejętność uczestnictwa w różnorodnych formach kooperacji, czyli budowy sieci formalnych oraz nieformalnych związków i powiązań pomiędzy organizacjami. Związki te przyjmują postać coraz

częściej przestrzennie skoncentrowanych sieciowych łańcuchów wartości. Postępujące zmiany realiów gospodarczych powodują, iż samotne i autonomicznie realizowane działania rynkowe coraz częściej skazane są na niepowodzenie. Rośnie więc znaczenie systemu powiązań, czyli całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem. Jego elementami składowymi są: organizacje (*aktorzy, węzły sieci*), relacje występujące pomiędzy nimi, powiązania między zasobami pozostającymi w dyspozycji uczestników sieci oraz działania wykonywane z wykorzystaniem tych zasobów<sup>288</sup>. Oznacza to, że kształtowanie się łańcucha wartości organizacji zależne jest od umiejętności uczestnictwa w skomplikowanej **sieci powiązań, relacji i interakcji** zachodzących pomiędzy uczestnikami sieci, przy czym<sup>289</sup>:

- poszczególne działania tworzące wartość dodaną podlegają fragmentaryzacji i przemieszczaniu do wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych o różnych lokalizacjach, w których mogą zrealizować je bardziej efektywnie, niż miałyby to miejsce w przypadku klasycznego podejścia, w którym to przedsiębiorstwo dodawało „swoją” wartość dodaną, a następnie przekazywało produkt następnemu podmiotowi w łańcuchu;
- zachodzące w sieci procesy mogą cechować się pozornie sprzecznym charakterem, gdyż stanowią przejaw jednoczesnej współpracy i rywalizacji<sup>290</sup>;
- w stosunku do rywali spoza sieci jednoczesna rywalizacja i współpraca uczestników sieci podwyższa ich zdolność do czerpania dodatkowych korzyści, wzmacniając ich dostęp do zasobów i niezależnych partnerów, a także podwyższając ich odporność na czasowy brak dostępu do w/w;
- uczestnikami sieci mogą być zarówno przedsiębiorstwa duże, średnie oraz małe, poza tym każda sieć powinna być regionalnie umocowana i posiadać atrybuty przewagi konkurencyjnej.

<sup>288</sup> Szerzej: **Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., 2013**, *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 11; **Czakon W., 2011**, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11; **Ratajczak-Mrozek M., 2009a**, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7-8; **Ratajczak-Mrozek M., 2009b**, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4; **Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., 2002**, *Managing networks*, The 18th IMP-conference in Perth, Australia; **Anderson J, Hakansson H., Johanson J., 1994**, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, nr 10.

<sup>289</sup> **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012b**, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Journal Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4 (117); **Nowicki M., 2012**, *Od konkurencji do kooperacji - krótka analiza sytuacji na polskim rynku GSM*, [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego - Wydanie Specjalne. Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Oddział w Łodzi, Łódź; **Ratajczak-Mrozek M., 2009b**, *Główne cechy relacji...*, dz. cyt; **Czakon W., 2005b**, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.

<sup>290</sup> Uczestnicy w sieci w pewnych segmentach działalności i/lub na pewnych rynkach współpracowali ze sobą, jednocześnie konkurując z innymi, przy czym konkurencję w tradycyjnym sensie zastępuje rywalizacja o kontrolę nad zasobami i zdolnościami. Przykładowo firmy telekomunikacyjne zwykle współpracują ze sobą w zakresie rozwijania infrastruktury sieci (*budowa wieży przekaźnikowych, rozwój technologii*), ale jednocześnie konkurują między sobą o klienta.

Co szczególnie istotne, każda z powstających i funkcjonujących sieci charakteryzuje się specyficznymi parametrami – **ciągłością, współzależnością, wzajemnością, nieskończonością i poziomem zaangażowania aktorów (uczestników) sieci**, gdzie<sup>291</sup>:

- **ciągłość więzi sieciowych** wynika z oczekiwań i zamierzeń uczestników sieci odnośnie długoterminowego charakteru współpracy, a także jej powtarzalności<sup>292</sup>;
- **współzależność**<sup>293</sup> w obrębie różnorodnych parametrów sieci:
  - **zasobów** (*resource ties*), gdyż uczestnicy sieci prowadzą wzajemną wymianę zasobów, starając się jednocześnie ograniczać zależność od zasobów kontrolowanych przez inne podmioty wywodzące się spoza sieci;
  - **działalności** (*activity links*), gdyż uczestnicy sieci podejmują wspólne aktywności, będąc świadomymi, że dane (jednostkowe, działające samo-

---

<sup>291</sup> Szerzej: **Knop L., Odlanicka-Poczobutt M., 2016**, *Antecedencje i konsekwencje trwałości sieci – podstawowe założenia badawcze*, [w:] *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, Suszyński C., Leśniak-Lebkowska G. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa; **Bartczak B., 2015**, *Analiza relacji w sieciach biznesowych*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, A. Kozina (red.), Kraków; **Grabowska M., 2014**, *Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 76, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice; **Kwiecień A., 2013**, *Relacje w organizacjach sieciowych*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, W. Rudny, B. Woźniak-Sobczak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013; **Kwiecień A., Żak K., 2013**, *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 3; **Maik A., Godzisz A., 2013**, *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, R. 17, nr 2; **Rudawska E., 2012**, *Więzi relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Nr 237, K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław; **Ratajczak-Mrozek M., 2011**, *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, B. Stępień (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; **Ratajczak-Mrozek M., 2009a**, *Sieci biznesowe na tle...*, dz. cyt.; **Ratajczak-Mrozek M., 2009b**, *Glówne cechy...*, dz. cyt.; **Salvato C., Sciascia S., Alberti F. G., 2009**, *The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability*, “The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 10, nr 4; **Jacka S., Drakopoulou - Dodd S., Anderson A. R., 2008**, *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, “Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal”, Vol. 20, Issue 2; **Anderson A.R., Jack S. L., Drakopoulou-Dodd S., 2007**, *Entrepreneurship as nexus of change: the syncretistic production of the future - Working Paper*, Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development, Lancaster University; **Möllering G., 2007**, *Collective Institutional Entrepreneurship? The Recursive Interplay of Action, Networks and Institutions in Market Constitution*, Paper presented at the Conference on “The Institutional Embeddedness of Markets” at the Max Planck Institute for the Study of Societies”, Cologne, 1-3 February 2007; **Czakoń W., 2005b**, *Istota relacji sieciowych...*, dz. cyt.; **Czakoń W., 2005c**, *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w] *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice; **Borgatti S.P., Foster P.C., 2003**, *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, “Journal of Management”, Nr 29 (6).

<sup>292</sup> Parametr decydujący o stabilności sieci biznesowej oraz możliwości czerpania korzyści wynikających ze współpracy.

<sup>293</sup> Powszechnie uznaje się, że w gospodarce rynkowej praktycznie nie występują podmioty całkowicie samowystarczalne.

- dzielnie) przedsiębiorstwo zwykle dysponuje możliwością realizacji jedynie części ze wszystkich wyspecjalizowanych, koniecznych do przeprowadzenia zadań, aby móc osiągnąć cel sieci;
- **aktorów sieci** (*actor bonds*), gdyż uczestnictwo w sieci wymaga zdolności do dążenia i osiągania wysokiego poziomu adaptacji do potrzeb i możliwości partnerów występujących w ramach sieci biznesowej;
  - **wzajemność** stanowi istotę więzi relacyjnych i sprowadza się do realizowania działań w taki sposób, aby:
    - cechowały się one wysokim poziomem współpracy i poczuciem wspólnoty;
    - zawierały elementy wspólnego planowania, koordynacji i podejmowania decyzji;
    - pozwalały na obopólną adaptację do potrzeb partnera;
    - stanowiły wyraz harmonijnego odwzajemniania wysiłków związanych z antycypacją przyszłych korzyści;
  - **nieskończoność** (*brak granic*) to rezultat potencjalnie nieskończonej liczby możliwych do zawarcia między uczestnikami sieci związków bezpośrednich i pośrednich, które mogą służyć wyznaczaniu granic sieci<sup>294</sup>;
  - **zaangażowanie w więzi relacyjne** to wielowymiarowy i specyficzny atrybut relacji sieciowej, określający zdolność do pogłębiania i poszerzania istniejących relacji wymiany oraz obniżania wśród uczestników sieci działania w sposób oportunistycznych, integrujący sieć na różnych płaszczyznach, m.in.:
    - **zaangażowania operacyjnego** związanego z dążeniem do uzyskania efektu ekonomii skali i zakresu poprzez wysoką powtarzalność transakcji zawieranych z niewielką liczbą wybranych dostawców;
    - **zaangażowania informacyjnego** związanego z ekstensywnym dzieleniem się informacją, wiedzą, know-how, etc.;
    - **zaangażowania społecznego** związanego z wykorzystywaniem zaufania, reputacji i dyfuzji informacji w roli mechanizmów zabezpieczających „interesy” sieci;
    - **zaangażowania inwestycyjnego** związanego z inwestowaniem we wspólnie wykorzystywane zasoby, zwłaszcza te specjalistyczne i specjalizowane – o strategicznym znaczeniu i dużej wartości.

---

<sup>294</sup> Wyznaczenie granic jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu, przy czym obraz sieci (jej granice) nakreślony przez poszczególne podmioty stanowiące jej części elementarne będzie odmienny. Przyczyną takiego stanu jest to, że zwykle żaden z uczestników sieci biznesowej nie zna pełnej listy pozostałych uczestników sieci, w której funkcjonuje.



Analiza badań dotyczących **koncepcji networkingu**<sup>295</sup> dostarcza argumentów wskazujących, że przedsiębiorstwa lokalizują się tak, aby podjęte decyzje lokalizacyjne umożliwiały prowadzenie szeroko zakrojonej współpracy międzyorganizacyjnej połączonej z okazjonalną rywalizacją. Ponadto wskazuje się w nich, że mimo różnic w rozmiarach sieci, specyficznym atrybutem właściwym dla każdej z nich jest regionalne umocowanie (*osadzenie w regionie*)<sup>296</sup> oraz podatność na oddziaływanie uwarunkowań związanych z istnieniem w regionie aglomeracji<sup>297</sup>. Rozważania te także przyczyniły się do powstania teorii, i zdefiniowania pojęcia **grona przemysłowego/klastra/zbiorowego przedsiębiorcy** (ang. *industry cluster / collective entrepreneur*)<sup>298</sup>, oznaczającego przestrzenną koncentrację wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, organizacji i instytucji, które w zależności od aspektu działania mogą ze sobą konkurować, kooperować lub prowadzić oba działania jednocześnie<sup>299</sup>. Uczestnicy klastra zwykle posiadają wspólną trajektorię rozwoju, powstałą na skutek istnienia między nimi rozległej i rozbudowanej sieci formalnych i nieformalnych relacji oraz wzajemnych powiązań. Powyższe atrybuty powodują, że klaster to coś więcej niż sieć, czego w syntetyczny sposób dowodzi poniższa tabela.

<sup>295</sup> Zobacz m.in.: **Zakrzewska-Bielawska A., 2015**, *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32, nr 2; Zarządzanie strategiczne: strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci; **Kwiecień A., 2013**, *Relacje...*, dz. cyt.; **Ciesielski M. (red.), 2013**, *Sieci w gospodarce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012b**, *Sieć przedsiębiorstw...*, dz. cyt.; **Czakov W., 2011**, *Paradygmat sieciowy...*, dz. cyt.; **Czakov W., 2010**, *Model operatora...*, dz. cyt.; **Ratajczak-Mrozek M., 2010**, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; **Ratajczak-Mrozek M., 2009a**, *Sieci biznesowe...*, dz. cyt.; **Ratajczak-Mrozek M., 2009b**, *Główne cechy relacji sieciowych...*, dz. cyt.; **Murawiak K., 2009**, *Znaczenie teorii sieci w wyjaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Nowe idee początków XXI wieku*, M. Winiarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław; **Czakov W., 2008**, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, Warszawa; **Czakov W., 2005b**, *Istota relacji sieciowych...*, dz. cyt.

<sup>296</sup> **Wieloński A., 2004**, *Lokalizacja działalności...*, dz. cyt.

<sup>297</sup> Uwarunkowania te, stanowią ważny element, możliwego do wypracowania, przewagi konkurencyjnej.

<sup>298</sup> Zobacz: **Staszewska J., 2017**, *Klaster – wybrane aspekty analizy strategicznej klasteringu regionu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, Tom XVIII, nr 2; **Gancarczyk J., 2014**, *Klaster jako otoczenie przedsiębiorczości strategicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 110: Przedsiębiorczość i innowacje – analiza systemowa; **Pietrzak P., 2014**, *Klaster jako platforma współpracy*, „Horyzonty Wychowania” 2014, Vol. 13, nr 28; **Rybicka K., Rybicki P., 2014**, *Klaster – modny czy potrzebny?*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 166: Polityka gospodarcza w okresie transformacji i kryzysu, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach; **Markiewicz J., 2013**, *Klaster jako rdzeń interesariuszy wpływający na zmiany w regionie*, „Europa Regionum” 2013, Tom 18; **Connell J., Voola R., 2013**, *Knowledge integration and competitiveness: a longitudinal study of an industry cluster*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 2; **Feser E.J., Bergman E.M., 2010**, *National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis*, „Regional Studies”, Vol. 34, Issue 1; **Porter M.E., 2001b**, *Porter o konkurencji...*, dz. cyt.; **Waits M. J., 2000**, *The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis. Strategy Development, and Service Delivery*, „Economic Development Quarterly”, Vol. 14, nr 1; **Feser E.J., 1998**, *Old and new theories of industry clusters*, SelectedWorks; **Malecki E.J., Veldhoen M.E., 1993**, *Network activities information and competitiveness in small firms*, „Geografiska Annaler. Series B: Human Geography”, Vol. 75, nr 3; **Best M.H., 1990**, *The new competition: institutions of industrial restructuring*, Polity Press, Oxford.

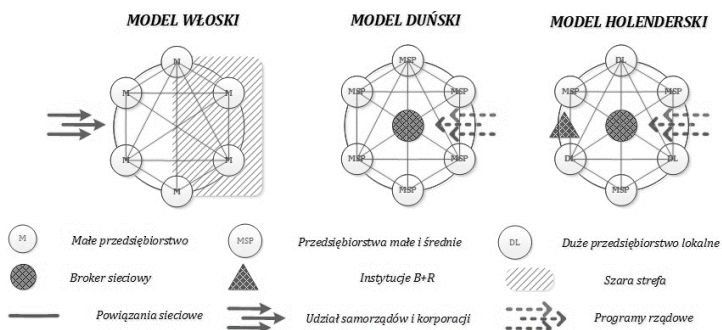
<sup>299</sup> **Gancarczyk J., 2011**, *Wpływ kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw w klastrach na konkurencyjność regionów*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej”, Nr 32, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; **Kowalski A.M., 2010**, *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa”, Vol. 225-226, nr 5-6.

Tabela 26. Sieć a klastery

	SIEĆ	KLASTER
<b>Geneza</b>	Stworzenie możliwości udostępniania innym wyspecjalizowanych usług po niższych kosztach przez podmioty już obecne w regionie	Przyciągnięcie do regionu nowych organizacji i przedsiębiorstw oferujących wyspecjalizowane usługi
<b>Cel istnienia</b>	Ułatwienie większej liczbie firm rozwoju aktywności gospodarczej	Skupienie na danym obszarze większej liczby organizacji i przedsiębiorstw z podobnymi i pokrewnymi zdolnościami oraz zapewnienie obecności uczestników posiadających względem siebie specjalizacje komplementarne
<b>Podstawa istnienia</b>	Umowy i porozumienia między członkami sieci	Wartości społeczne, które wiążą się z zaufaniem i wzajemnością
<b>Członkostwo</b>	Zamknięte – aby móc się przyłączyć wymagane jest otrzymanie zaproszenia od obecnego uczestnika sieci	Otwarte – możliwość zgłoszenia dostępna dla wszystkich, ale wymagane jest uzyskanie akceptacji obecnych uczestników klastra
<b>Charakter relacji</b>	Kooperacja	Kooperacja / koopetycja
<b>Poczucie wspólnoty</b>	Wspólny cel	Wspólna wizja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Gorynia M., Jankowska B., 2007a, Koncepcje klastrow jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, Ekonomista, Nr 3, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.*

W literaturze zagadnienia spotkać można różne typy modeli klastrow. Są to m. in. koncepcje: włoskiego, duńskiego, czy holenderskiego klastra przemysłowego. Ogólną koncepcję ich istoty i budowy zaprezentowano na poniższym rysunku.



Rys. 27. Różne koncepcje budowy klastra przemysłowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Staszewska J., 2009, Klastry perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym, Difin, Warszawa; Gorynia M., Jankowska B., 2008, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa; Wieloński A., 2007, Teoretyczne podstawy lokalizacji..., dz. cyt.*

**Model włoski** stanowi nawiązanie do koncepcji okręgu przemysłowego według Marshalla, opracowane przez przedstawicieli włoskiej szkoły ekonomiki przemysłu oraz kalifornijskiej szkoły lokalizacji. Model ten, opisując zjawisko intensywnej koncentracji terytorialnej firm w poszczególnych sektorach gospodarki i/lub regionach geograficznych, odwołuje się do przykładu odzwierciedlającego ukształtowanie terytorialne skupisk małych przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących na obszarze tzw. „Trzecich Włoch”<sup>300</sup> na przestrzeni lat 60. i 70. XX wieku. Specyficznymi cechami włoskiego okręgu przemysłowego było to, że:<sup>301</sup>

- uczestnikami sieci w większości były świadczące usługi na rzecz swoich członków, małe, tradycyjne, rodzinne firmy produkcyjne o wysokim współczynniku wzajemnej współzależności, posiadające wspólną i spójną wizję oraz podobnie ukształtowaną strukturę handlową;
- uczestnicy sieci cechowali się wysokim poziomem regionalnej tożsamości, będąc wytwórcami takich samych i/lub bardzo zbliżonych produktów przeważnie związanych z tradycyjnymi sektorami wytwórczymi oraz działając w ramach stowarzyszeń branżowych i silnych cechów rzemieślniczych o długich tradycjach;
- uczestnicy sektora jednocześnie pełnili względem siebie rolę konkurentów oraz partnerów, przy czym o związkach kooperacji w głównym stopniu decydowały pionowe porozumienia zawierane na różnych poziomach sieciowego łańcucha wartości dodanej, a także relacje poszczególnych przedsiębiorstw z zewnętrznymi pochodzącymi z sektora publicznego, dostawcami, dystrybutorami i usługodawcami;
- sieć ta nie posiadała sformalizowanej struktury i wyodrębnionej jednostki koordynującej;
- pomiędzy uczestnikami sieci nie występowały powiązania kapitałowe;
- pomiędzy uczestnikami sieci dominowały nieformalne powiązania i relacje, często inicjowane przez właścicieli firm;
- choć występował tu wpływ instytucji samorządowych, korporacji, a także „szarej strefy”, to stworzona sieć posiadała stosunkowo dużą niezależność od rządu centralnego.

Odmianą koncepcją ilustrującą przestrzenną koncentrację jednocześnie współpracujących i konkurujących ze sobą przedsiębiorstw jest **model duński**. Od modelu włoskiego różni go wprowadzenie do sieci nowego elementu – brokera sieciowego, czyli zinstytucjonalizowanego doradcy dla przedsiębiorstw. Uczestnikami sieci są też nie tylko mikro i małe przedsiębiorstwa, ale również te

---

<sup>300</sup> Grzebyk M., 2009, *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1: Konkurencyjność a innowacyjność; Silska A., 2004, *Przykład włoskich konsorcjów eksportowych szansą małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; Grzeszczak J., 1999, *Bieguny wzrostu...*, dz. cyt.

<sup>301</sup> Gorynia M., Jankowska B., 2007a, *Koncepcje klastrów...*, dz. cyt., Wieloński A., 2007, *Teoretyczne podstawy lokalizacji...*, dz. cyt.

średnie, a także w ograniczonym stopniu lokalne jednostki samorządowe, których rolą jest oferowanie i obsługa programów rządowych, mających na celu stymulowanie rozwoju sieci, poprawa obowiązujących w jej obrębie warunków funkcjonowania, i ogólnie aktywizacja gospodarcza. Dodatkowo, struktura sieci w modelu duńskim przejawia właściwości uporządkowania, zaś powiązania i relacje występujące pomiędzy uczestnikami są sformalizowane i jawne, co skutecznie ogranicza udział „szarej strefy”.

Trzecią koncepcją klastra (*sieci przemysłowej*) jest **model holenderski**. W ujęciu tym sieć skupia w sobie wysoko wyspecjalizowane małe i średnie przedsiębiorstwa, które będąc powiązane hierarchicznie, koegzystują z dużymi lokalnymi przedsiębiorstwami, a także aktywnie współpracują z jednostkami naukowo-badawczymi (*B+R*) i ośrodkami kształcenia kadr. Celem istnienia tak specyficznego typu sieci przemysłowej, posiadającej silne związki i relacje ze sferą naukową, jest akumulacja wiedzy, której ilość determinuje jej zdolność do opracowywania i wdrażania różnorodnych, często przełomowych, innowacyjnych rozwiązań w wielu dziedzinach życia. Charakterystyczne jest to, że uczestnikami tej sieci oprócz podmiotów właściwych dla uprzednio omówionych modeli, były również przedsiębiorstwa typu "spin-off"<sup>302</sup>, inwestorzy prywatni (*tzw. aniołowie biznesu*), a także zinstytucjonalizowani przedstawiciele reprezentujący Venture Capital. Dzięki takiej konfiguracji, sieć, jako całość, to organizacja elastycznie opierająca swą działalność na zaufaniu i wysokim potencjale innowacyjnym.

Niezależnie od różnic występujących w powyższych koncepcjach budowy klastra, za jedno z bardziej istotnych jego atrybutów uznaje się m.in.:<sup>303</sup>

- bliskość geograficzną partnera;
- uczestnictwo większej liczby podmiotów, którym towarzyszy wysokie natężenie aktywności gospodarczej;
- wysokie poczucie regionalnego przywiązania (tożsamości regionalnej), które to będąc związane z historyczną tradycją, bliskością geograficzną i kulturą, pozwalają przedsiębiorstwom na osiągnięcie doskonałości stanowiącej dla nich ważny element przewagi konkurencyjnej;

---

<sup>302</sup> Przedsiębiorstwa "spin off", jako element przedsiębiorczości akademickiej, powstają poprzez wydzielenie się z jednostki macierzystej w celu komercjalizacji wiedzy naukowej i technologii. Ich założycielami przeważnie są przedstawiciele świata nauki – osoby związane z pobliską uczelnią wyższą, czyli profesorowie, doktoranci oraz studenci. Często powstanie i rozwijanie działalności takich jednostek związane jest z możliwością pozyskania wsparcia za pośrednictwem inkubatora i/lub parku technologicznego funkcjonujących przy placówce naukowej lub ze strony samej placówki naukowej. [Szerzej: **STI Review**, 2001, *Special issue on fostering high-tech spin-offs: a public strategy for innovation*, "STI Review", nr 26 (1), OECD Publishing].

<sup>303</sup> **Budner W.**, 2013, *Klasy w gospodarce lokalnej...*, dz. cyt.; **Budner W.**, 2012, *Znaczenie klastrów w kreowaniu przewagi konkurencyjnej gospodarki lokalnej i regionu*, [w:] *Prace Instytutu Ekonomicznego*, Nr 3, R. Fimińska-Banaszyk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin; **Gorynia M.**, **Jankowska B.**, 2007a, *Koncepcje klastrów...*, dz. cyt.; **Wahley J.**, **den Hertog P.**, 2000, *Cluster Innovation and RTOs – A Synthesis of the Findings from the RISE Cluster Studies*, University of Strathclyde, Dialogic, Glasgow; **Waits M.J.**, 2000, *The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis. Strategy Development, and Service Delivery*, "Economic Development Quarterly" 2000, Vol. 14, nr 1.

- zbliżony poziom zaawansowania technicznego uczestników klastra, którzy wywodzą się z branż współzależnych;
- zogniskowanie wokół wspólnego celu, bliskie powiązania i interakcje pomiędzy uczestnikami, przy czym część tych relacji posiada charakter partnerski, podczas gdy pozostała część charakter konkurencyjny;
- specjalizację poszczególnych uczestników klastra w danej dziedzinie i gotowość do wspólnego, wraz z pozostałymi uczestnikami, wykorzystywania technologii i umiejętności (dzielenie się wiedzą i kolektywne uczenie się);
- atmosferę zaufania, oraz poczucie jedności prowadzące do ograniczania zachowań oportunistycznych;
- dynamizację działań i interakcji, w celu zapewnienia wysokiego potencjału rozwoju i tempa wzrostu;
- orientację eksportową.

W związku z powyższym pod pojęciem grona (*klastra*) najczęściej rozumie się znajdującą się w geograficznym sąsiedztwie, połączoną podobieństwami i wzajemnie uzupełniającą się, rozbudowaną pod względem liczebności grupę przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi różnorodnych organizacji i instytucji specjalizujących się w określonej dziedzinie<sup>304</sup>. Klastry to konstruktywne i sprawne forum dla dialogu pomiędzy pokrewnymi firmami i ich dostawcami, władzami oraz innymi instytucjami. Jest to także atrakcyjna platforma inwestycyjna, gdyż zachodzące pomiędzy uczestnikami klastra relacje i interakcje, stymulując potencjał zapewnienia efektu synergicznego związanego ze współpracą podmiotów gospodarczych i administracyjnych, oferują szereg korzyści mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom funkcjonującym w sieciach relacji wiążących uczestników astrów<sup>305</sup>. Obecność w klastrze wiąże się z możliwością licznych benefitów, wśród których najczęściej wymienia się<sup>306</sup>:

<sup>304</sup> **Nogalski B., 2012**, *Spojrzenie na kooperację w strukturze aliansu strategicznego*, [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków; **Grzybowski M., Nogalski B., 2008**, *Klastry w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Godziszewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

<sup>305</sup> **Godlewska H., 2001**, *Lokalizacja działalności...*, dz. cyt.

<sup>306</sup> **Skica T., Dzyuma-Zaremba U., Hady J., 2015**, *Klastry w polityce regionalnej, Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, Nr 13 (2); **Malina P., 2013**, *Klastry i ich znaczenie dla rozwoju regionów w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem Podkarpacia*, „Studenckie Naukowe Czasopismo Internetowe Think” 2013, nr 4 (16), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów; **Ławecki M., 2013**, *Klastry i ich wpływ na przedsiębiorczość w regionie*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 156: Systemy gospodarcze i ich ewolucja: aspekty mikro- i mezoekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; **Ławecki M., 2012**, *Współpraca w ramach klastrów szansą na rozwój dla polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 1, Issue 2; **Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., 2011**, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Gdańsk/Szczecin 2011; **Jaworski J., 2011**, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2011, Tom 9: Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej

- redukcję niepewności, gdyż liczne związki kooperacyjne stwarzają warunki wzajemnej solidarności i zaufania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym;
- zwiększenie elastyczności, gdyż struktury kooperacyjne umożliwiają elastyczne dostosowywanie się do zmian zachodzących w ich otoczeniu, dają możliwość szybkiej realokacji zasobów i redukcji kosztów;
- zintensyfikowane kreowanie zdolności rozwojowych, gdyż wielostronne alianse umożliwiają zwiększenie zdolności produkcyjnych oraz stymulowanie możliwości rozwojowych partnerów tworzących koalicję;
- zwiększenie możliwości dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, gdyż partnerstwo sprzyja możliwości wspólnego nabywania, wykorzystywania i wymiany zasobów i umiejętności, a także wspólnego korzystania i dzielenia się doświadczeniami w zakresie zarządzania zasobami;
- intensyfikację szybkości działania, gdyż funkcjonowanie w ramach sieci kooperacyjnej daje możliwość szybkiej reakcji na sygnały płynące z obecnie wysoce turbulentnego otoczenia, co przekłada się na możliwość osiągnięcia korzyści skali i/lub zasięgu, zarówno w aspekcie geograficznym, sektorowym, jak i segmentowym;
- sprawniejsze pozyskiwanie informacji, gdyż związki w ramach sieci sprzyjają wspólnemu jej pozyskiwaniu i aktualizowaniu, a także podziale kosztów tych procesów pomiędzy partnerów;
- notowanie dodatkowych korzyści wynikających z faktu, że większość firm wchodzących w skład klastra nie konkuruje ze sobą bezpośrednio, lecz obsługuje inne segmenty danego sektora (rynku, przemysłu, usług), a w szczególności:
  - posiadają dużo wyższą wartość (alokację) finansową, niż miałyby w przypadku inwestycji w indywidualne inicjatywy biznesowe;
  - są „skrojone na miarę potrzeb” klastra jako kolektywu i lepiej przygotowane, gdyż zwyczajowo opracowywane są przez grono ekspertów, oraz powstają w rezultacie dogłębnych, profesjonalnie zaplanowanych i prowadzonych analiz;
  - jednocześnie przynoszą korzyści wielu firmom stanowiącym uczestników grona, którzy wzajemnie stymulując się i dynamizując swą działalność, są

---

gospodarki; **Ignatiuk S., 2011a**, *Wpływ przedsiębiorstw sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 2. Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej; **Ignatiuk S., 2011b**, *Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 3. Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej; **Plawgo B., Klimczuk M., 2009**, *Przesłanki rozwoju klastrów w sektorach tradycyjnych*, [w:] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, M. Juchniewicz (red.), Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn; **Baran M., 2009**, *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Matejun M., 2007**, *Rola sektora MSP w rozwoju dużych...*, dz. cyt.; **Child J., Faulkner D., 1998**, *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford / New York.

zdolne do zintensyfikowanej kreacji zdolności rozwojowych i intensyfikacji szybkości działania, co pozwala na wychwytywanie i wykorzystywanie krótkotrwałych szans i okazji rynkowych okresowo pojawiających się w burzliwym i niepewnym otoczeniu.

Reasumując, podkreślić należy, że koncepcje opisujące zjawisko sieciowości (*networkingu*) i powstawania klastrów stanowią ukoronowanie rozwoju teorii lokalizacyjnych określanych mianem „współczesnych teorii lokalizacyjnych”. Jednak teorie te, podobnie jak ich poprzedniczki, posiadają pewne braki. Mając na uwadze współczesne realia gospodarcze, za największy z nich, przyjąć można, iż teorie te jedynie w niewielkim stopniu uwzględniły coraz intensywniejsze procesy internacjonalizacji i globalizacji gospodarki, tym samym w niewystarczającym stopniu sygnalizowały znaczenie współpracy międzynarodowej. Z tego też powodu konieczny był dalszy rozwój wiedzy o lokalizacji, który zmaterializował się pod postacią powstania osobnej, rodziny teorii lokalizacyjnych odwołujących się do problematyki lokalizowania się przedsiębiorstw poza granicami macierzystego kraju pochodzenia kapitału.

Stale postępujący rozwój wiedzy z zakresu teorii handlu międzynarodowego i teorii lokalizacyjnych, a także wzrost świadomości znaczenia procesów i zjawisk związanych z internacjonalizacją i globalizacją, sprawił, że koniecznością stało się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie nie tyle „dlaczego pewne kraje wymieniają między sobą określone towary”, ale „dlaczego produkcja tych produktów jest rozdzielona pomiędzy kraje w określony sposób”<sup>307</sup>. Wymagania współczesnych realiów gospodarczych, rozwój informacyjny, techniczny i technologiczny, szczególnie w dziedzinie informatyki oraz postęp cywilizacyjny sprawiły, że przedsiębiorstwa coraz częściej są skłonne podjąć decyzję o wyborze innego niż macierzysty kraju jako lokalizacji dla zakładanej działalności gospodarczej. Nawet w obliczu słabszej znajomości realiów zagranicznych w stosunku do znajomości swojego kraju, czyli przy wyższym ryzyku inwestycyjnym. Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto za S. Sulmickim, że jeśli w ramach teorii wymiany międzynarodowej, zamiast suwerennych krajów prowadzących własną politykę gospodarczą zgodnie z zasadą równowagi płatniczej, rozpatruje się regiony prowadzące wspólną politykę gospodarczą o pełnej swobodzie przepływu zasobów produkcyjnych pomiędzy regionami, znika różnica między handlem zagranicznym a handlem wewnętrznym. Rodzi się w ten sposób lokalizacja zapewniająca najlepsze z możliwych zaspokojenie potrzeb społecznych<sup>308</sup>. Jednocześnie przyjęto ogólne założenie funkcjonujące w różnych teoriach wymiany międzynarodowej, że jedną z głównych przyczyn prowadzenia handlu transgranicznego jest fakt, że kraje pozyskujące kapitał zagraniczny przeważnie posiadają

---

<sup>307</sup> Ohlin B., Hesselborn S.O., Wijkman S.M. (red.), 1977, *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London.

<sup>308</sup> Dzikowska M., 2012, *Wpływ delokalizacji modułów...*, dz. cyt.

relatywnie korzystniejsze warunki inwestowania w porównaniu z możliwościami produkcyjnymi w kraju pochodzenia kapitału. Analizując literaturę przedmiotu i chcąc zobrazować rozwój teorii lokalizowania działalności gospodarczej poza macierzystym krajem pochodzenia kapitału, omówić należy:

- klasyczną teorię handlu międzynarodowego A. Smitha i D. Ricardo;
- neoklasyczną teorię handlu międzynarodowego E. Heckschera, B. Ohlina i P. Samuelsona (model H-O-S);
- współczesną teorię handlu międzynarodowego (np. cykl życia produktu R. Vernona);
- teorię lokalizacji BIZ (Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych);
- eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej H. Dunninga (model OLI).

Klasyczne teorie handlu międzynarodowego: **teoria kosztów absolutnych** (A. Smith) i zbudowana na jej podstawie **teoria kosztów komparatywnych** (D. Ricardo) reprezentują jedne z najstarszych teoretycznych koncepcji ekonomicznych podejmujących zagadnienie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw<sup>309</sup>. Uczni ci starali się wyjaśnić przyczyny związku pomiędzy wzrostem efektywności alokacyjnej czynników produkcji poszczególnych krajów a kształtowaniem się produkcyjnej specjalizacji międzynarodowej. A. Smith podważył podstawową teorię merkantylistów mówiącą, iż źródłem bogactwa państw jest gromadzenie zasobów złota, wykazując, że handel międzynarodowy jest grą o sumie niezerowej. Oznaczało to, że każde państwo biorące udział w handlu międzynarodowym jest zdolne czerpać z tego faktu korzyści. Smith zauważył, że wydajność pracy robotników związana jest z ich specjalizacją i podziałem pracy, a specjalizacja w ramach gospodarki pozwala na zwiększenie ilości wytwarzanych dóbr. Tym samym, w kontekście prowadzenia wymiany międzynarodowej, kraje powinny dążyć do podziału i specjalizacji pracy w skali globalnej. Powinno to pozwolić każdemu krajowi biorącemu udział w tych procesach na stałe i efektywne kumulowanie bogactwa i dóbr oraz późniejszą ich dystrybucję wśród społeczeństwa. A. Smith postulował, że przedsiębiorstwa powinny tak dobierać swoją lokalizację, aby móc efektywnie kształtować relacje międzynarodowej wymiany handlowej, w myśl zasady, że kraje eksportują te dobra, w produkcji których się specjalizują (*posiadają przewagę absolutną*), zaś importują te dobra, w których produkcji specjalizują się partnerzy. Uczony wyszedł bowiem z założenia, że podstawą dla rozwoju specjalizacji międzynarodowej i swoistym źródłem osiągniętych korzyści z handlu międzynarodowego jest fakt występowania pomiędzy krajami bezwzględnych różnic między kosztami wytwarzania. Winny być one mierzone poprzez konieczne nakłady pracy, które są zależne od niemobilnych

---

<sup>309</sup> Misala J., 2001, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej...*, dz. cyt.



czynników produkcji<sup>310</sup>, to jest: wyposażenia poszczególnych państw w zasoby naturalne, posiadane i wykorzystywane technologie, zdobyte doświadczenie w produkcji danego dobra<sup>311</sup>. Przedsiębiorstwa powinny zatem lokalizować się tak, aby realizowana przez nie produkcja danego dobra odbywała się w kraju zapewniającym najniższe koszty absolutne wytwarzania, czyli posiadającym zdolność do wytwarzania większej jego ilości z danej ilości zasobów, niż ma to miejsce w innych krajach. W ten sposób produkcja wszystkich dóbr odbywałaby się po najniższych kosztach wytwarzania, jej rozmiary przy określonych nakładach byłyby największe, przedsiębiorstwa prowadząc swą działalność znajdowałyby się w miejscu optymalnej lokalizacji, a świat, jako całość, maksymalizowałby swój dobrobyt<sup>312</sup>.

Oprócz wyidealizowanych, niemożliwych do spełnienia we współczesnych realiach gospodarczych założeń, przyjętych w rozważaniach nad przewagą absolutną, główną wadą teorii A. Smitha był fakt, że nie pozwala ona na wskazanie optymalnego rozwiązania lokalizacyjnego w przypadku, gdy jeden z analizowanych krajów posiada przewagę absolutną w zakresie wytwarzania, i późniejszej wymiany wszystkich analizowanych dóbr. Stało się to inspiracją dla D. Ricardo, twórcy koncepcji **przewagi i kosztów komparatywnych**. Uczony postulował, że z punktu widzenia optymalnej lokalizacji miejsca wytwarzania dobra, produkcja powinna być zlokalizowana w krajach o najniższych kosztach komparatywnych, zapewniających możliwość wykorzystywania tzw. przewagi komparatywnej,

---

<sup>310</sup> Misala J., Puławski M., Bożyk P., 2001, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>311</sup> Spostrzeżenie to obwarowane było jednak wieloma ograniczeniami i zastrzeżeniami, które wspólnie uznaje się za nierealistyczne. Smith przyjął bowiem, że: „„,

- jedynym czynnikiem produkcji brany pod uwagę jest praca, przy czym występuje pełna jej mobilność w obszarze jednego kraju i jednoczesny brak jej mobilności między krajami;
- poziom zależności między nakładami pracy a wielkością produkcji jest stała;
- nakład pracy potrzebny do wytworzenia jednostki towaru jest określony jednoznacznie przez koszty jego produkcji;
- nie występują bariery handlowe oraz koszty transportu;
- wymiana towarów pomiędzy państwami zachodzi w warunkach wolnej konkurencji, przy czym wielkość (tonaż-wartość) eksportu odpowiada (jest równa) wielkości importu.

<sup>312</sup> Szerzej: Jasiński L.J., 2014, *Korzyści handlowe dla wszystkich. Uogólnienie i reinterpretacja teorii korzyści komparatywnych*, Wydawnictwo Centrum Europejskie Natolin, Warszawa; Piekutowska A., 2014, *Handel zagraniczny jako źródło zwiększenia efektywności gospodarowania*, „Studia Ekonomiczne”, Tom 180, cz. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; Nayak D., Choudhury R. N., 2014, *A selective review of foreign direct investment theories*, „ARTNeT Working Paper Series” No. 143, March 2014, Bangkok, UNESCAP; Misala J., 2012, *Zarys teoretycznych podstaw rozwoju długookresowych przewaga konkurencyjnych w handlu międzynarodowym ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, czynników determinujących i ich analizy*, „Prace Instytutu Gospodarki Światowej” 2012, nr 309, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; Schumacher R., 2012a, *Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics*, „Erasmus Journal for Philosophy and Economics”, Vol. 5, Issue 2, Erasmus University Rotterdam; Schumacher R., 2012b, *Free Trade and Absolute and Comparative Advantage: Critical Comparison of Two Major Theories of International Trade*, „WeltTrends Thesis” 2012, nr 16; Sen S., 2010, *International Trade Theory and Policy: A Review of the Literature*, Levy Economics Institute, New York; Darity Jr. W.A., 2008, *International Encyclopedia of the Social Sciences: Absolute and Comparative Advantage*, Macmillan Reference USA; van Marrewijk Ch., 2002, *World Economy Absolute Advantage*, Princeton University Press, Princeton.

oznaczającej zdolność do wytwarzania niektórych dóbr po kosztach relatywnie niższych niż w wypadku innych dóbr, w porównaniu do innych krajów. Istotą teorii D. Ricardo jest spostrzeżenie, że opłacalność w handlu międzynarodowym jest możliwa do osiągnięcia również wtedy, gdy dany kraj ma przewagę nad drugim w kosztach wytwarzania mierzonych nakładami pracy wszystkich produktów podlegających wymianie<sup>313</sup>. D. Ricardo uważał, że bezwzględny poziom kosztów wytworzenia dobra X w kraju A nie jest istotny, ponieważ o wartości danego dobra w wymianie między krajami A i B będzie decydować wartość nakładów, jakie kraj może zaoszczędzić, powstrzymując się od produkcji tego dobra, na rzecz specjalizacji w produkcji dobra Y, czyli koszt relatywny. Swoje poglądy badacz tłumaczył, wskazując na sytuację, w której paradoksalnie bezwzględny poziom koniecznych nakładów na produkcję obydwu wymienianych dóbr w danym kraju jest znacząco wyższy niż u partnera handlowego, a mimo to partner handlowy odnosi korzyści z wymiany. Warunkiem koniecznym było zachodzenie relacji, w której kraj A sprzedaje dobro wyprodukowane niskim nakładem w zamian za dobro, które musiałby produkować wysokim nakładem. Zgodnie z teorią D. Ricardo decydujące znaczenie dla korzyści czerpanych z wymiany przez obydwu partnerów handlowych ma względny stosunek kosztów produkcji dóbr będących przedmiotem wymiany w krajach partnerów, a nie bezwzględny poziom nakładów, jakie w poszczególnych krajach należy ponieść na wytworzenie tych dóbr. Wystarczającą przesłanką rozwoju specjalizacji i handlu międzynarodowego jest występowanie względnych różnic kosztów wytwarzania poszczególnych dóbr, mierzonych, podobnie jak dotychczas, nakładem pracy<sup>314</sup>. Zgodnie z teorią kosztów komparatywnych przedsiębiorstwa powinny lokalizować się tak, aby minimalizować stosunek kosztów produkcji do zysków ze sprzedaży towarów podlegających wymianie handlowej z zagranicznymi partnerami. Teoria ta ma jednak ograniczone zastosowanie w praktyce, głównie z powodu założenia, że przedsiębiorstwo zamierzające produkować dobro X, z góry, tj. przed faktem swego zlokalizowania w kraju A, będzie dysponować gwarancją, że dobro to będzie mogło korzystnie sprzedać w kraju B.

Kolejną teorią, tym razem zaliczaną do nurtu neoklasycznego, podejmującą zagadnienie optymalnej lokalizacji działalności przedsiębiorstwa w celu

---

<sup>313</sup> Szerzej: **Schumacher R., 2013**, Deconstructing the Theory of Comparative Advantage, *World Economic Review*, Nr 2; **Kuczevska J., 2011**, Regionalne przewagi skonstruowane. Relacje biznes – instytucje badawczo-rozwojowe w województwie pomorskim, „Analizy i Opracowania KEIE UG” 2011, nr 6 (009); **Myszczyszyn J., 2010**, Rola polityki wolnego handlu z uwzględnieniem Infant Industry w kształtowaniu fundamentów gospodarki światowej, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2010, nr 10; **Costinot A., 2009**, An elementary theory of comparative advantage, „Econometrica: Journal of the econometric society” 2009, Vol. 77, No. 4; **Ruffin R.J., 2002**, David Ricardo’s Discovery of Comparative Advantage, “History of Political Economy” 2002, nr 34 (4); **Kilic R., 2002**, Absolute and Comparative Advantage: Ricardian Model, Department of Economics, Marshall Hall, Michigan State University, East Lansing, MI, 48824, on-line: <https://docplayer.net/42014359-Absolute-and-comparative-advantage-ricardian-model.html>

<sup>314</sup> **Rymarczyk J., 2006**, *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

prowadzenia przez nie opłacalnej wymiany handlowej w skali międzynarodowej jest tzw. **teoria obfitości zasobów** E. Heckschera, B. Ohlina i P. Samuelsona, znana, jako **model H-O-S**<sup>315</sup>. Badacze ci rozpatrywali przypadek wymiany zachodzącej pomiędzy dwoma krajami wykorzystującymi dwa różne czynniki produkcji w celu wytworzenia dwóch towarów. Prowadzone rozważania pozwoliły na wysnucie wniosku, że podstawą specjalizacji i możliwości generowania korzyści dzięki wymianie handlowej są różnice w warunkach podaży, stanowiące konsekwencje odmiennego wyposażenia krajów w dwa podstawowe czynniki wytwórcze (*pracę i kapitał*), a nie tak jak u D. Ricardo, zależne względem funkcji produkcji różnice w międzynarodowych kosztach i cenach produktów. Na bazie tych spostrzeżeń podstawowy wniosek omawianej koncepcji sprowadza się do stwierdzenia, że kraje, a w kontekście tematyki niniejszego opracowania zlokalizowane w nich przedsiębiorstwa, chętnie eksportują dobra, do produkcji których angażują obficie występujący w kraju czynnik produkcji, importują zaś dobra, do produkcji których wymagane jest zaangażowanie czynnika produkcji, w który dany kraj jest ubogi<sup>316</sup>. Stąd też np. regiony o dużych zasobach taniej siły roboczej powinny specjalizować się w produkcji pracochłonnej, zaś regiony bogate, zasobne w kapitał, angażować się w produkcję towarów kapitałochłonnych (*skomplikowanych i wysokoprzetworzonych*)<sup>317</sup>. Dzięki dążeniu przedsiębiorstw do specjalizacji dokonującej się wedle wyżej zaprezentowanej teorii przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionach bogatych, niejako bez kosztowo, zyskują zdolność do zwiększania skali globalnej produkcji, oraz prowadzenia korzystnej wymiany handlowej, a fakt lokowania inwestycji poza granicami kraju macierzystego stanowi w tym przypadku swoistą alternatywę (*substytut*) handlu zagranicznego i wyraz starań, które w długim

<sup>315</sup> Szerzej: **Szostak E., 2015**, *Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 209, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; **Greta M., 2014**, *Endogeniczność w rozwoju regionów / euroregionów w aspekcie europejskich wyzwań smart specialisation*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2014, Nr 1 (67); **Szajner P., 2011**, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego*, „Problemy Rolnictwa Światowego” 2011, Tom 11 (26), z. 4, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa; **Pastuszka S., 2009**, *Uwarunkowania rozwoju regionalnego. Przegląd koncepcji teoretycznych*, „Wrocławskie Studia Politolologiczne” 2009, nr 10; **Wood A., 2009**, *A practical Heckscher – Ohlin model*, “QEH Working Paper” 2009, nr 170; **Zielińska - Głębocka A., 2006**, *Teoria wymiany międzynarodowej*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, T. Rynarzewski, A. Zielińska-Głębocka (red.), Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa; **Misala J., 2001**, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej...*, dz. cyt.; **Zielińska-Głębocka A., 2000**, *Teorie postrikdariańskie*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, W. Iskra (red.), Fundacja Innowacja, Warszawa; **Davis R.D., 1995**, *Intra-industry trade: A Heckscher – Ohlin – Ricardo approach*, "Journal of International Economics" 1995, nr 39; **Mussa M., 1978**, *Dynamic Adjustment in the Heckscher-Ohlin-Samuelson Model*, "Journal of Political Economy" 1978, Vol. 86, No. 5, JSTOR.

<sup>316</sup> **Pastuszka S., 2009**, *Uwarunkowania rozwoju regionalnego...*, dz. cyt.

<sup>317</sup> Oznacza to, że przedsiębiorstwa nastawione na masową produkcję stosunkowo prostych, standaryzowanych dóbr powinny przejawiać tendencje do lokalizowania się w regionach ubogich, z łatwym dostępem do dużych ilości niskowkwalifikowanej siły roboczej, zaś przedsiębiorstwa produkujące zaawansowane dobra (np. *High-Tech*) tendencje do lokalizowania się w regionach zamożnych. We współczesnych realiach gospodarczych tendencje te są wyraźnie widoczne. Przykładowo można wskazać tu na przypadek Doliny Krzemowej (ang. *Silicon Valley*) skupiającej w swym obrębie siedziby główne wielu najbardziej zaawansowanych przedsiębiorstw i multinarodowych koncernów wytwórczych oraz dostarczających zaawansowanych usług, w kontrze do przypadków lokalizowania zakładów produkcyjnych masowej produkcji w Chinach, Indiach, i/lub innych tzw. krajach rozwijających się, gdzie obowiązują jedne z najniższych w skali globalnej koszty pracy.

horyzoncie czasowym mają przyczynić się do wyrównywania cen czynników produkcji<sup>318</sup>.

Podsumowując, warto podkreślić, że teoria obfitości zasobów jest silnie powiązana z teorią bazy ekonomicznej<sup>319</sup>, a także wskazuje na fakt, że w przypadku zachodzenia wymiany handlowej pomiędzy specjalizującymi się w produkcji dóbr kapitałochłonnych regionami bogatymi a specjalizującymi się w produkcji dóbr pracochłonnych regionami biednymi, te pierwsze, czerpiąc większe korzyści, będą rozwijały się szybciej. Mimo tego faktu regiony słabsze będą zabiegały o utrzymanie wymiany, gdyż dzięki niej, przynajmniej w wymiarze bezwzględnym, również będą czerpać korzyści, generując zyski z eksportu powstające w mniej rozwiniętych sektorach gospodarki dóbr, do wyprodukowania których zaangażowały obficie występujący, najczęściej relatywnie tani, czynnik produkcji<sup>320</sup>.

Kolejną wartą uwagi koncepcją, stanowiącą przykład współczesnych teorii handlu międzynarodowego, jest **teoria cyklu życia produktu** R. Vernona<sup>321</sup>. Jej istota sprowadza się do próby wyjaśnienia związku pomiędzy intensywnością handlu międzynarodowego, kierunkami generowanych strumieni eksportu i importu, decyzjami o ekspansji przedsiębiorstw na zagraniczne rynki różnicami w charakterze i tempie rozwoju technologicznego krajów.

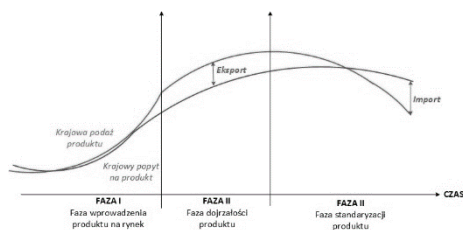
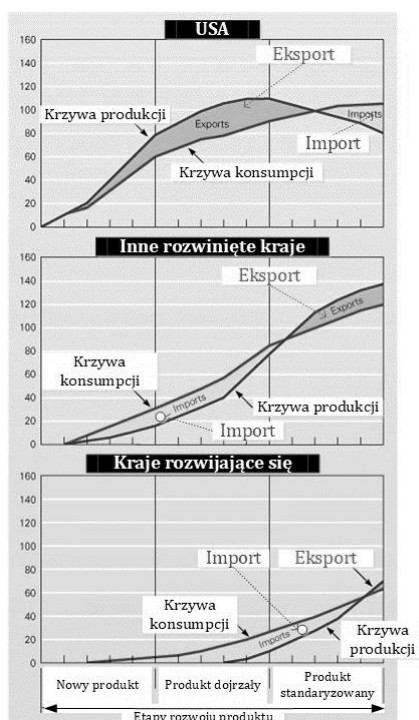
---

<sup>318</sup> **Sokolowicz M., 2006**, *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Rozprawa doktorska, Łódź.

<sup>319</sup> **Grosse T. G., 2002**, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 1 (8), Wydawnictwo Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG), Warszawa.

<sup>320</sup> **Pastuszka S., 2009**, *Uwarunkowania rozwoju regionalnego...*, dz. cyt.

<sup>321</sup> Szerzej: **Pera B., 2014**, *Międzynarodowy handel towarami zaawansowanymi technologicznie krajów „wschodniego rozszerzenia” Unii europejskiej w latach 2007-2012*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 369, tom 2: Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach; **Misala J., 2012**, *Zarys teoretycznych podstaw...*, dz. cyt.; **Dzikowska M., 2012**, *Wpływ delokalizacji modułów łańcucha...*, dz. cyt.; **Sokolowicz M., 2006**, *Region wobec procesów...*, dz. cyt.; **Przybylska K., 2005**, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” 2005, nr 3; **Gorynia M., 2000**, *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań; **Gorynia M., 1998**, *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 1998, nr 5; **Przybylska K., 1998**, *Internalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji*, „Ekonomista” 1998, nr 5-6.



**Faza I** → produkcja nowego innowacyjnego produktu = lokalizacja w kraju z wysokim poziomem i tempem rozwoju poziomu wiedzy technicznej i postępu technologicznego, łatwym dostępem do instytucji B+R = domyślnie kraj macierzysty podmiotu odpowiedzialnego za opracowanie innowacyjnego produktu

**Faza II** → produkcja produktu dojrzałego zostaje skupiona w wybranych przedsiębiorstwach dysponujących najlepszą technologią i najniższymi kosztami

**Faza III** → z biegiem czasu, dochodzi do sytuacji, w której pierwotny eksporter staje się importem produktu, gdyż zaoszczędzone w ten sposób zasoby angażuje w opracowanie, produkcję i eksport nowych, technologicznie innowacyjnych, produktów.

Rys. 28. Teoria cyklu życia produktu R. Vernona, a decyzje lokalizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Vernon interesował się zgłębieniem wpływu na lokalizacyjne oraz delokalizacyjne decyzje podmiotów gospodarczych, takich aspektów jak: ogólne uwarunkowania rozwoju gospodarczego kraju, zmienność technologiczna metod produkcyjnych sprzedażowych, występowanie innowacji produktowych, dostępność określonych surowców i zasobów produkcyjnych, różnice w wysokości dochodów ludności a różnice w ich gustach konsumpcyjnych, niedoskonałe przepływy informacji, ekonomika skali a rozmiary produkcji, chłonność rynku wewnętrznego, dostępność podwykonawców i obecność rywali rynkowych. Zdaniem badacza dla każdego produktu rynkowego określić można przynajmniej trzy fazy jego rozwoju<sup>322</sup>: fazę wprowadzenia produktu innowacyjnego na rynek, fazę dojrzałości oraz fazę standaryzacji. Konsekwencją przechodzenia produktu przez poszczególne etapy cyklu życia jest relokacja miejsca realizacji jego procesu produkcyjnego. Główne źródło relokacji oraz przyczynę zachodzenia przekształceń w strumieniach import – eksport danego produktu, stanowią różnice w kosztach jego produkcji.

<sup>322</sup> **Lupnicka A., 2005, Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych, "LogForum" 2005, Vol. 1, Issue 2, Nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu, Poznań.**

Koszty te zmieniają się na poszczególnych etapach cyklu życia produkowanego dobra, czego przyczynami są geograficzne różnice w dostępności określonych zasobów produkcyjnych na poszczególnych rynkach, a także różnice w rozwoju poziomu wiedzy technicznej i tempie postępu technologicznego poszczególnych krajów. Vernon postulował, że podczas trwania fazy wprowadzania produktu na rynek jest on produktem nowym, dotychczas nieznanym, a więc produktem o charakterze innowacyjnym. Ponieważ produkty innowacyjne zwykle są produktami, których proces produkcyjny w większym stopniu jest kapitało- niż pracochłonny, to ich produkcja powinna być (i zwykle jest) zlokalizowana w kraju wysoko rozwiniętym gospodarczo, cechującym się wysokim poziomem i tempem rozwoju poziomu wiedzy technicznej i postępu technologicznego, łatwym dostępem do instytucji B+R, a także w miejscu stosunkowo zasobnym w liczne możliwości taniego pozyskania zasobów kapitału inwestycyjnego i zapewniającym bliskość potencjalnych odbiorców. Domyślnie jest to kraj macierzysty podmiotu odpowiedzialnego za opracowanie innowacyjnego produktu<sup>323</sup>. Jednak z biegiem czasu w naturalny sposób produkt traci cechy nowości, a stały postęp i rozwój technologii powoduje, że dotychczas stosowana technologia produkcji zaczyna być relatywnie tania i powszechnie dostępna. Dlatego też zmiany te powodują, że wytwarzaniem produktu znajdującego się w fazie dojrzałości rynkowej zajmują się również konkurenci, gdyż zdołali oni wypracować własne sposoby na imitowanie i/lub subsydiowanie zasobów koniecznych do produkcji, a także udało im się znaleźć własną przestrzeń rynkową. Aby ograniczać straty (rozumiane tu, jako generowanie obniżonych zysków) przedsiębiorstwo, które pierwotnie wprowadziło produkt na rynek, zmuszone jest<sup>324</sup>:

- poszukiwać nabywców na coraz bardziej odległych rynkach;
- intensyfikować eksport, co ze względu na ograniczoność zasobów i mocy wytwórczej wiąże się z koniecznością ograniczania w proporcjonalnym stopniu dostępności produktu na rynku krajowym;
- ryzykując zaostrenie się warunków rynkowej gry konkurencyjnej, rozważyć możliwość sprzedaży licencji i know-how podmiotom zewnętrznym;
- rozważyć możliwość przeniesienia części mocy produkcyjnych do krajów, które dotychczas importowały produkt, i tam zacząć budować własną sieć dystrybucji.

W fazie tej produkcja zostaje zatem skupiona w wybranych przedsiębiorstwach dysponujących najlepszą technologią i najniższymi kosztami. Dochodzi w ten sposób do ujednoczenia technologii wytwarzania umożliwiającej rozpoczęcie produkcji na skalę masową, zarówno na rynek wewnętrzny, jak i na eksport. Strumienie wymiany handlowej przesyłane są od kraju, gdzie produkt powstał (*macierzystego*) do lokalizacji zagranicznej, przy czym szczególnie istotną rolę

---

<sup>323</sup> Gorynia M., 2000, *Podstawy strategii przedsiębiorstw...*, dz. cyt.

<sup>324</sup> Tamże.

odgrywa tu wirtualna płaszczyzna lokalizacji, gdyż to właśnie za jej pośrednictwem kreowane są najczęściej międzynarodowe kanały i systemy dystrybucji. Następnie produkt wchodzi w III fazę, czyli fazę pełnej standaryzacji. Na etapie tym producent innowator stopniowo rezygnuje z produkcji dawniej innowacyjnego produktu, za wymyślenie którego jest odpowiedzialny, zezwalając, aby czyniły to podmioty z innych, słabiej rozwiniętych technologicznie krajów. W fazie tej z biegiem czasu dochodzi do sytuacji, w której pierwotny eksporter staje się importerem produktu, gdyż zaoszczędzone w ten sposób zasoby angażuje w opracowanie, produkcję i eksport nowych, technologicznie innowacyjnych, produktów. Reasumując, należy zaznaczyć, że teoria cyklu życia produktu R. Vernona<sup>325</sup> wskazuje, że:

- przechodzenie wytwarzanego przez przedsiębiorstwa dobra do kolejnych, bardziej dojrzałych faz cyklu życia, prowadzi do obniżania się jednostkowych kosztów produkcji, ale jednocześnie do wzrostu ryzyka jego imitacji przez konkurentów, co obniża zyski z jego sprzedaży;
- przedsiębiorstwa wraz z dojrzewaniem produktu, rozważają rozpoczęcie jego produkcji w krajach i regionach o niższych kosztach produkcji, aż wreszcie rezygnują z jego produkcji;
- w przypadku wytwarzania produktów znajdujących się we wczesnej fazie swego cyklu życia uprzywilejowane są regiony (*kraje*) zasobne w wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie oraz w których funkcjonuje środowisko sprzyjające kreowaniu innowacji;
- w przypadku wytwarzania produktów znajdujących się w fazie dojrzałości i/lub standaryzacji uprzywilejowane są regiony (*kraje*) zasobne w siłę roboczą (*niekoniecznie wykwalifikowaną*), a nie w zasoby wiedzy, gdyż głównym powodem lokalizowania w nich działalności wytwórczej są niskie koszty produkcji;
- ponoszenie wysokich kosztów wdrażania innowacji, nie wyklucza możliwości generowania wysokich zysków ze sprzedaży, pod warunkiem, że innowator potrafi je zdyskontować szybciej niż zrobią to jego konkurenci, tj. „zanim innowacja przestanie być innowacją”, co – mając na uwadze stałe skracanie się cykli życia poszczególnych produktów (szczególnie z segmentu High-Tech, głównie elektronika rozrywkowa i IT) – staje się coraz większym wyzwaniem.

Kolejną istotną dla podjętej tematyki grupą koncepcji są **teorie Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych**<sup>326</sup>, które najpełniej podejmują zagadnienie lokalizowania działalności gospodarczej poza krajem pochodzenia

---

<sup>325</sup> Sokolowicz M., 2006, *Region wobec procesów globalizacji...*, dz. cyt.

<sup>326</sup> BIZ, ang. *Foreign Direct Investment* – FDI.

kapitału. Wedle międzynarodowych standardów<sup>327</sup>, zgodnie ze współcześnie przyjętą definicją, pod pojęciem tym rozumie się specyficzny rodzaj inwestycji definiowany jako międzynarodowy transfer kapitału dokonywany przez rezydenta z jednego kraju<sup>328</sup> na rzecz podmiotu gospodarczego zlokalizowanego w innym kraju<sup>329</sup> z zamiarem przejęcia i dalszego sprawowania nad nim kontroli. To także inwestycja o charakterze międzynarodowym, mającą na celu utworzenie nowego podmiotu gospodarczego zlokalizowanego w innym kraju niż macierzysty kraj pochodzenia kapitału<sup>330</sup>. Inwestycje BIZ mogą przyjąć formę inwestycji<sup>331</sup>:

- **typu greenfield**, gdzie mamy do czynienia z zakładaniem przez inwestora bezpośredniego nowego przedsiębiorstwa w kraju goszczącym;
- **typu brownfield**, gdzie mamy do czynienia z nabywaniem przez inwestora bezpośredniego udziałów w już istniejącym przedsiębiorstwie w celu przejęcia potencjału usługowego i/lub produkcyjnego;
- **typu merges and acquisitions (M&A)**, gdzie mamy do czynienia z powstawaniem nowych podmiotów gospodarczych w drodze realizacji fuzji i przejęć.

Warto podkreślić, że aby inwestycję móc uznać za inwestycję typu BIZ, musi w niej być zawarty mechanizm zapewniający inwestorowi bezpośrednio możliwość sprawowania długotrwałej kontroli w podmiocie bezpośredniej inwestycji, i czerpania z tego faktu zysków. Minimalny próg zaangażowania kapitałowego inwestora bezpośredniego ustalono na poziomie 10%. Istotą BIZ jest także transfer nie tylko kapitału finansowego, ale również: rzeczowego, pracy, wiedzy, umiejętności i technologii, półproduktów oraz kapitału ludzkiego, czyli pracowników

<sup>327</sup> Opracowania UNCTAD, IMF i OECD.

<sup>328</sup> Tu: inwestor bezpośredni i/lub firma-matka.

<sup>329</sup> Tu: przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji i/lub firma-córka.

<sup>330</sup> Szerzej: **UNCTAD, 2015**, *World Investment Report, Reforming International Investment Governance*, UNCTAD, New York; **EYGM Limited, 2015**, *Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjal ich finansowania przez instrumenty TFI BGK*, Ernst & Young; **Gruszevska E., Wakuluk I., 2012**, *Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski – szanse rozwoju – scenariusze naprawcze*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 1, cz. 1; **OECD, 2008**, *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, OECD, Paryż; **Brezeń P., 2006**, *Uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych i ich wpływ na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej w województwie dolnośląskim*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa–Kraków; **Kowalski M. 2004**, *Teoretyczne przesłanki umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstwa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXVI, z. 1; **Krugman P., Obstfeld M., 2002**, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa; **IMF, 1993**, *Balance of Payments Manual – Fifth Edition*, IMF, Waszyngton.

<sup>331</sup> **Organiściak – Krzykowska A., 2012**, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu sytuacji na regionalnym rynku pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 268, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Rosińska M., 2008**, *Trendy w międzynarodowych fuzjach i przejęciach jako konsekwencja ewolucji gospodarki światowej*, [w:] *Czynniki i uwarunkowania rozwoju handlu międzynarodowego*, K. Kaszuba, S. Wydymus (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie; Kraków–Rzeszów; **Kola M., Kuzel M., 2006**, *Fuzje, przejęcia i alianse strategiczne jako alternatywne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, [w:] *Współczesne zjawiska w gospodarce*, T. Koźliński (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń; **Ernst & Young: TAS, Jak zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku UE poprzez strategię wzrostu zewnętrznego, Ernst & Young.**



wraz z posiadanymi przez nich umiejętnościami, zdolnościami i potencjałem przedsiębiorczości. Powyższe stanowi istotny aspekt odróżniający teorie BIZ od wcześniej omówionych (*klasycznych i neoklasycznych teorii*), w których jednym z dominujących założeń było to mówiące o braku mobilności podstawowych czynników wytwórczych.

Za najpowszechniejsze teorie lokalizacyjne wykorzystujące w swych założeniach mechanizm *Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych*, uznaje się<sup>332</sup>:

- teorię obszarów walutowych R. Z. Alibera;
- teorię wymiany pogrózek E. M. Grahama;
- teorię naśladownictwa F. T. Knickerbockera;
- teorię przewag własnościowych S. Haymera i Ch. Kinderbergera;
- teorię internalizacji R. Coase'a i S. Hollanda;
- teorię przewag lokalizacji H. Dunning'a, A.M. Rugmana oraz P. Tescha.

**Teoria obszarów walutowych**<sup>333</sup> R.Z. Alibera, uwzględniając problematykę ryzyka walutowego i zmienności stóp procentowych, wskazuje, że wybór miejsca lokalizacji produkcji zależy od pozycji (*siły*) waluty danego kraju i obowiązującej w nim wysokości cła. Badacz twierdził, że w następstwie występowania różnych obszarów walutowych oraz celnych, strumienie BIZ przepływają z krajów o silnej walucie do krajów o słabej walucie i prowadzą do powstania możliwości uzyskiwania dodatkowych korzyści w postaci tzw. premii walutowej. **Teoria wymiany pogrózek**<sup>334</sup> E.M. Grahama, poszerzona o założenia **teorii naśladownictwa** F.T. Knickerbockera, stara się wyjaśniać mechanizm napływu coraz większej liczby przedsiębiorstw zagranicznych, poprzez wskazanie, że może być to konsekwencja swego rodzaju wymiany pogrózek między firmami działającymi w warunkach oligopolu i konkurującymi na tym samym rynku. Inwestycja BIZ realizowana przez firmę X pochodzącą z kraju A jest w pewnym sensie formą odwetu (*kontrinwestycji, zachowania równoległego*), wymierzoną w przedsiębiorstwo Y z kraju B, które jako pierwsze dokonało inwestycji zagranicznej w kraju A, powodując tym samym wzrost koncentracji w sektorze i zaostrzenie się warunków gry konkurencyjnej. Powyższa teoria wskazuje zatem, że BIZ są konsekwencją reaktywnej, transgranicznej, walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami.

<sup>332</sup> **Żróbek - Różańska A., 2010, Gospodarowanie gruntami a..., dz. cyt.**

<sup>333</sup> Szerzej: **Andrzejczak B., 2008, Ewolucja teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, Nr 221, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; Latocha T., 2002, Lokalizacja produkcji międzynarodowej a procesy integracji europejskiej, Studia Europejskie, Nr 3, Wydawnictwo Centrum Europejskiego / Uniwersytet Warszawski, Warszawa; Dziakowska H., Osiński S., 2001, Zmiany strukturalne w przemyśle wschodnich obszarów przygranicznych Polski w latach 1985-1997, Geopolitical Studies, Vol. 8, Jakubowski M. (red.), Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.**

<sup>334</sup> Szerzej: **Sokolowicz M., 2006, Region wobec procesów globalizacji..., dz. cyt.; Kowalski M. 2004, Teoretyczne przesłanki umiędzynarodawiania..., dz. cyt.; Dziemianowicz W., 1997, Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce, Wydawnictwo Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa; Graham E. M., 1990, Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game, The International Trade Journal, Volume 4, Issue 3.**

Stanowią one reakcję na posunięcia inwestycyjne zagranicznych rywali operujących w ramach tej samej branży. Alternatywnie, wg F.T. Knickerbockera inwestycje BIZ, mogą być również przejawem realizacji przez część z rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw strategii naśladownictwa (*follow the lider*) polegającej na podążaniu przez kolejne przedsiębiorstwa tej samej branży za pierwszym, które zdecydowało się wejść na nowy rynek zagraniczny. **Teoria przewag własnościowych**<sup>335</sup> S. Hymera i Ch. Kinderbergera, znana również jako **teoria przewagi monopolistycznej**, wskazuje, że przyczyną podjęcia decyzji o realizacji inwestycji typu BIZ jest fakt, że dla przedsiębiorstwa X zlokalizowanym w kraju A, zakładając, że posiada ono specyficzne przewagi własnościowe w tzw. nieklasycznych czynnikach produkcji<sup>336</sup> nad rywalem Y z kraju B, rozwiązaniem bardziej korzystnym od sprzedaży licencji i/lub rozpoczęcia eksportu swoich dóbr na rynek kraju B jest zlokalizowanie się (*właśnie poprzez realizację inwestycji BIZ*) w kraju B i rozpoczęcie tam lokalnej produkcji przeznaczonej na potrzeby rynku lokalnego kraju B. Badacze sygnalizują, że przedsiębiorstwo będzie skłonne podjąć decyzję o realizacji inwestycji typu BIZ, gdy dostrzeże szansę opłacalnego zdyskontowania za granicą swoich atutów uzyskanych dzięki monopolistycznej przewadze osiągniętej na rynku krajowym<sup>337</sup>. Poprzez taką inwestycję zachowa pełną kontrolę nad posiadanymi przewagami, gdyż rozwój przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego odbędzie się w oparciu o własne struktury,

---

<sup>335</sup> Szerzej: **Minkina O., 2011**, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw na Ukrainie*, *Ekonomia międzynarodowa*, „Zeszyty Naukowe SKN TIAL” 2011, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Witek-Hajduk M.K., 2010**, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; **Zakrzewska-Bielawska A., 2009b**, *Umiejdzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń organizacyjnych w warunkach globalizacji*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa; **Polak W., 2008**, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle teorii*, [w:] *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego. Teoria i praktyka*, Kulawczuk P., Kwella E. (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot; **Klysik-Uryszek A., 2007**, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa w świetle teorii Johna H. Dunninga*, „Acta Universitatis Lodzianis: Folia Oeconomica” 2007, nr 204, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Latocha T., 2005**, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Unii Europejskiej w świetle teorii rozwoju regionalnego i teorii lokalizacji*, „Studia Europejskie” 2004, nr 2; **Rymarczyk J., 2004**, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; **Pitelis Ch., Sugden R., 2000**, *The nature of the transnational firm*, Routledge; **Rymarczyk J., 1996**, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>336</sup> Zdolność do wygenerowania specyficznych przewag w zakresie nieklasycznych czynników produkcji, zdaniem badaczy mogła prowadzić do zdominowania konkurentów i wiązała się z wykorzystywaniem m.in.: opatentowanej technologii, znaków towarowych, przewagi pod względem wielkości (*zasobności*) firmy i jej monopolistycznej pozycji rynkowej, dostępu do tańszych czynników produkcji, mechanizmu obniżania kosztów jednostkowych dzięki efektowi skali, a także posiadaniem specjalistycznych systemów i technik organizacyjno-zarządczych, marketingowych, negocjacyjnych, finansowych, etc. [Zobacz: **Polak W., 2008**, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne...*, dz. cyt.]

<sup>337</sup> **Kosińska E. (red.), 2008**, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

a nie poprzez podjęcie wspólnych przedsięwzięć z przedsiębiorstwami zagranicznymi<sup>338</sup>. Zdaniem S. Hymera i Ch. Kindleberga powinno to pozwolić na<sup>339</sup>:

- pełną rekompensatę kosztów i ryzyka towarzyszących działaniu w obcym środowisku;
- ochronę wykorzystywanych specyficznych przewag własnościowych przed ich imitacją i/lub substytucją ze strony konkurentów;
- podjęcie kroków mających na celu skuteczne niwelowanie uprzywilejowanej pozycji przedsiębiorstw lokalnych dla kraju goszczącego inwestycję BIZ – przedsiębiorstw oryginalnie zlokalizowanych kraju B.

**Teoria internalizacji**<sup>340</sup>, której podstawy stworzyli R. Coase i S. Holland, a rozwinęli, P.J. Buckley, M. Cassone, M. Rugman, wskazuje, że przedsiębiorstwo z kraju A, przeprowadza inwestycję typu BIZ w celu przejęcia kontroli nad realizacją różnorodnych procesów i funkcji na rynku (obszarze) kraju B, których wypełnianiem na jej rzecz dotychczas zajmowały się podmioty zewnętrzne operujące w kraju B. Działanie takie motywowane jest chęcią zachowania unikalnej wiedzy i know-how na własny użytek lub też dążeniem przedsiębiorstwa do obniżenia kosztów transakcyjnych. Koszty te zwykle powstają w wyniku realizacji, przez partnerów zewnętrznych na zagranicznym rynku (terytorium) i w imieniu przedsiębiorstwa, działań takich jak<sup>341</sup>:

<sup>338</sup> Sokolowicz M., 2006, *Region wobec procesów globalizacji...*, dz. cyt.

<sup>339</sup> Szerzej: Dziubińska A., 2015, *Konceptualna charakterystyka przedsiębiorstwa międzynarodowego – przedsiębiorstwo tradycyjne*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 222, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zarządzanie 2; Minkina O., 2011, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne...*, dz. cyt.; Polak W., 2008, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne...*, dz. cyt.; Andrzejczak B., 2008, *Ewolucja teorii bezpośrednich inwestycji...*, dz. cyt.; Klysik-Uryszek A., 2007, *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne...*, dz. cyt.; Gorynia M., Jankowska B., 2007b, *Teorie internacjonalizacji, Gospodarka Narodowa*, Nr 10, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

<sup>340</sup> Szerzej: Cieślak A., 2013, *Nowa teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego w perspektywie historycznej, [w:] Niedoświadczona globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform?*, A. Cieślak, J. J. Michałek (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa; Walczak M., 2013a, *Urodzeni globaliści - teoria wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Nr 131, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; Wawrzyniak D., 2010, *Determinanty lokalizacji Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych, Gospodarka Narodowa*, Nr 10, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa; Denisia V., 2010, *Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories, European Journal of Interdisciplinary Studies*, Volume 2, Issue 2; Gorynia M., Jankowska B., 2007b, *Teorie internacjonalizacji...*, dz. cyt.; Klysik - Uryszek A., 2007, *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne...*, dz. cyt.; Rosińska M., 2006, *Regionalne aspekty lokalizacji Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (w ujęciu teoretycznym), Acta Universitatis Lodzianensis: Folia Geographica Socio - Oeconomica*, Nr 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; Rosińska M., 2005, *Stymulanty i destymulanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych w warunkach globalizacji, na przykładzie Polski [w:] Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Karaszewski W. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń; Oczkowska R., 2005, *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Nr 667, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków; Morgan R.E., Katsikeas C.S., 1997, *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique, Management Decision*, Nr 35/1, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom; Waheed A., 1992, *The Internalization Theory of Foreign Direct Investment: Some Empirical Evidence, Journal of Multinational Finance Management*, Volume 2, Issue 1, Elsevier, Philadelphia, USA.

<sup>341</sup> Gorynia M., Jankowska B., 2007b, *Teorie internacjonalizacji...*, dz. cyt.

- poszukiwanie partnerów handlowych oraz prowadzenie z nimi rozmów i negocjacji;
- zawieranie kontraktów, umów i porozumień;
- reprezentowanie w sprawach dochodzenia roszczeń na drodze sądowej;
- wielu działań innego typu, a także innych transakcji.

Teoria ta wskazuje, że inwestowanie poprzez BIZ jest motywowane chęcią dokonania internalizacji, czyli dokonywania wewnętrznych transakcji pomiędzy rozproszonymi geograficznie oddziałami, filiami pojedynczego przedsiębiorstwa i/lub między jednostkami należącymi do tej samej grupy, współpracujących, powiązanych funkcjonalnie i kapitałowo przedsiębiorstw, zamiast realizacji ich poprzez rynek – partnerów zewnętrznych<sup>342</sup>. Inwestorzy dzięki realizacji optymalnych inwestycji typu BIZ zamieniają zewnętrzny rynek surowców, materiałów oraz gotowych produktów na rynek wewnętrzny. Daje to możliwość lokowania poszczególnych etapów produkcji w krajach o korzystnym ustawodawstwie podatkowym, a także możliwość operowania cenami transferowymi zamiast rynkowymi<sup>343</sup>.

Ostatnią z analizowanych w niniejszym opracowaniu teorią lokalizacyjną opisującą wykorzystanie mechanizmu inwestycji typu BIZ jest koncepcja autorstwa H. Dunninga, A.M. Rugmana oraz P. Tescha, czyli **teoria przewag lokalizacji**<sup>344</sup>. Zakłada ona, że o wyborze geograficznej lokalizacji inwestycji typu BIZ decydują czynniki kształtujące jakość otoczenia biznesowego w kraju przyjmującym oraz poziomy rozwoju gospodarek, zarówno kraju inwestora, jak i kraju gospodarza inwestycji. Tworząc swoją koncepcję, uczeni wskazali, że decyzja o tym czy i gdzie dana inwestycja zostanie zlokalizowana jest zależna od kompozycji wielu czynników lokalizacyjnych. Kształtują one specyficzną przewagę konkurencyjną danego regionu i/lub kraju<sup>345</sup>, zachęcającą przedsiębiorstwa do lokalizowania inwestycji typu BIZ. Aby ją osiągnąć kraje (regiony) mogą, np. zrezygnować ze stosowania instrumentów taryfowych<sup>346</sup> lub parataryfowych<sup>347</sup>,

<sup>342</sup> Rymarczyk J., 1996, *Internacjonalizacja...*, dz. cyt.

<sup>343</sup> Zróbek - Różańska A., 2010, *Gospodarowanie gruntami...*, dz. cyt.

<sup>344</sup> Dunning J. H., 2006, *Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business*, "Transnational Corporation" 2006, Vol. 15, nr 1, United Nations Conference on Trade and Development, New York; Dunning J.H., 2004, *Determinants of Foreign Direct Investment: Globalization-Induced Changes and the Role of Policies*, [in:] *Toward Pro-Poor Policies. Aid, Institutions and Globalization*, B. Tungodden, N. Stern, I. Kolstad (eds.), World Bank, Washington; Dunning J.H., 2003, *The Role of Foreign Direct Investment in Upgrading China's Competitiveness*, "Journal of International Business and Economy" 2003, Vol. 4, No. 1; Dunning J.H., 2000, *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, "International Business Review" 2000, Nr. 9, Pargamon.

<sup>345</sup> Porter M.E., 2001b, *Porter o konkurencji...*, dz. cyt.

<sup>346</sup> Instrumenty taryfowe to np.: cła, licencje importowe, licencje eksportowe, kontyngenty importowe, subsydia dla krajowych producentów.

<sup>347</sup> Instrumenty parataryfowe to np.: opłaty wyrównawcze, depozyty importowe, podatki importowe, ceny minimalne lub maksymalne.

a także różnych ograniczeń administracyjnych<sup>348</sup>. Wśród najczęściej identyfikowanych determinant umożliwiających kształtowanie przewagi konkurencyjnej kraju miejsca lokalizacji wskazuje się m.in.<sup>349</sup>: czynniki instytucjonalne i polityczne<sup>350</sup>, czynniki kosztowe<sup>351</sup> oraz czynniki rynkowe<sup>352</sup>.

Zagadnieniem przewagi konkurencyjnej rozpatrywanej w kontekście regionu (kraju) jako całości zajmował się również M.E. Porter. W efekcie swych prac uczony opracował tzw. „Diament Portera”, czyli model obrazujący wzajemne powiązania pomiędzy czterema elementami tworzącymi spójny, wzajemnie wzmacniający się system, w którym efekt oddziaływania jednego czynnika warunkowany jest stanem pozostałych<sup>353</sup>. Relacje zachodzące pomiędzy nimi rozpatrywane holistycznie wyznaczają okoliczności wzrostu, innowacji i efektywności krajowego, regionalnego lub lokalnego środowiska, tym samym określając poziom konkurencyjności (tu: atrakcyjności inwestycyjnej) poszczególnych lokalizacji oraz jakość lokalnego środowiska (otoczenia) biznesowego<sup>354</sup>.

---

<sup>348</sup> Ograniczenia administracyjne to np.: ograniczenia ilościowe, normy sanitarne, fitosanitarne, weterynaryjne i techniczne.

<sup>349</sup> Szerzej: **Wawrzyniak D., 2010**, *Determinanty lokalizacji...*, dz. cyt.; **Michalski B., 2010**, *Polityka konkurencji jako czynnik napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, [w:] *Międzynarodowe przepływy czynników produkcji*, P. Siemiątkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń; **Rosińska M., 2008**, *Trendy w międzynarodowych...*, dz. cyt.; **Rosińska M., 2005**, *Stymulanty i destymulanty bezpośrednich...*, dz. cyt.; **Dziemianowicz W., Jałowicki B., 2004**, *Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

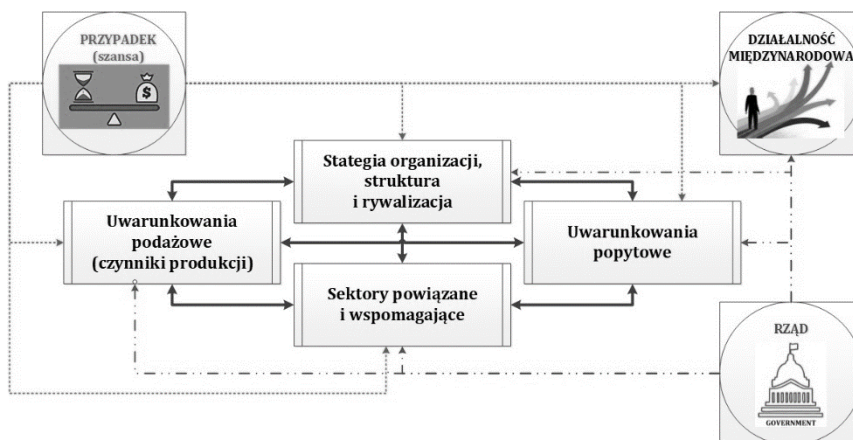
<sup>350</sup> Najczęściej wskazuje się tu np.: stabilność polityczną, ustawodawstwo, obowiązujące rozwiązania fiskalne, zakres interwencjonizmu państwowego, nastawienie społeczeństwa do zagranicznych inwestorów, poziom rozwoju infrastruktury: instytucjonalnej, gospodarczej, transportowej.

<sup>351</sup> Najczęściej wskazuje się tu np.: dostępność i ceny czynników produkcji, koszty transportu i komunikacji, dostęp do odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej oraz przeciętny poziom płac.

<sup>352</sup> Najczęściej wskazuje się tu np.: wielkość i dynamikę wzrostu rynku, chłonność i wielkość rynku, stopień nasilenia konkurencji, instrumenty i mechanizmy ochrony rynku.

<sup>353</sup> **Wiśniewski D., 2013**, *Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2013, Vol. 1, No. 12 (261).

<sup>354</sup> Współcześnie przyjmuje się, że otoczenie biznesowe w głównej mierze determinuje możliwości osiągnięcia wysokiego, i jednocześnie posiadającego przesłanki do ciągłego rozwoju, poziomu efektywności w określonej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa.



Rys. 29. Diament Portera (w uzupełnieniu J.H. Dunninga) – determinanty konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zorska H., 2000, Ku globalizacji?, PWE, Warszawa; Dunning J.H., 1992, The competitive advantages of countries and TNC activity, "Transnational Corporation", nr 1; Porter M.E., 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press LTD, Londyn.*

Porter, identyfikując cztery grupy czynników determinujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw<sup>355</sup> (elementy połączone linią ciągłą), podkreślił, że efektywność procesów kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw zdeterminowana jest przez konkurencyjność regionu (*kraju*), w którym są one zlokalizowane<sup>356</sup>. W modelu swym dodatkowo uwzględnił prawdopodobieństwo

<sup>355</sup> Cztery, podstawowe wg. Portera, grupy czynników determinujących przewagę konkurencyjną systemu lokalnego / regionalnego / narodowego oddziałującego na konkurencyjność przedsiębiorstw to:

- **uwarunkowania podażowe** → wyposażenie kraju w czynniki produkcji tj. wykwalifikowana siła robocza oraz odpowiednio dopasowana do specyfiki danego sektora infrastruktura;
- **warunki popytowe** → determinanty wyznaczające wielkość wewnętrznego popytu danej branży w kraju (tj.: wielkość dochodów ludności i siła nabywcza krajowej waluty, ceny towarów), oraz czynniki pozarynkowe (tj.: preferencje konsumentów - gusty, upodobania i przyzwyczajenia), uwarunkowania demograficzne (m. in. liczba ludności, struktura wiekowa i płciowa konsumentów, poziom wykształcenia), a także krajowa sytuacja gospodarcza i polityczna oraz warunki geograficzne i klimatyczne;
- czynniki związane z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych zaliczających się do **sektorów powiązanych i wspomagających**, czyli funkcjonowanie klastrów współtworzących przestrzennie zintegrowane układy kreujące wspólne korzyści;
- czynniki związane ze **strukturą organizacyjną, realizowanymi strategiami rynkowymi** oraz podejmowanymi działaniami rywalizacji.

<sup>356</sup> Szerzej: **Kaliszczak L., Nestorowicz R., 2014, Uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce w dobie globalnego kryzysu, Przedsiębiorstwo i Region**, Nr 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów; **Wiśniewski D., 2013, Wpływ czynników narodowej przewagi...**, dz. cyt.; **Weresa A. M., 2012, Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych, Prace i materiały Instytutu Gospodarki Światowej**, Nr 311, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa; **Sztaba S. (red.), 2007, Ekonomia od A do Z**, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa; **Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., 2004, Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi - Rekomendacje**, Nr 11, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową / Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk; **Broszkiewicz**

zaistnienia czynnika losowego, nazwanego „przypadkiem”<sup>357</sup> oraz kontekst umiejętnego oddziaływania rządu (*podejmowania interwencji państwowych*)<sup>358</sup> na rzecz właściwego kształtowania i rozwijania środowiska biznesowego i okołobiznesowego, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują i konkurują. Porter wskazuje, że to relacje pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi powyższego modelu, a w zasadzie ich efekty, wyznaczają okoliczności wzrostu, innowacji i efektywności krajowego, regionalnego oraz lokalnego środowiska. W następstwie ustaleniu ulegają, ściśle powiązane z jakością lokalnego środowiska (otoczenia) biznesowego, poziomy konkurencyjności i atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych miejsc lokalizacji. Poziomy te warunkują, posiadane przez podmioty gospodarcze funkcjonujące w danych lokalizacjach, możliwości realizacji procesów rozwojowych. Tak opracowana konstrukcja modelu „Diamentu Portera” pozwala wnioskować, że poszczególne kraje, regiony, województwa, czy nawet indywidualne lokalizacje będą różnić się pod względem oferowanych podmiotom gospodarczym warunków, tak korzyści, jak i przeszkód oraz barier.

Zasługującym na uwagę ujęciem obrazującym przesłanki podejmowania przez przedsiębiorstwa inwestycji zagranicznych wydaje się także **eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej** H. Dunninga, znana również, jako **paradygmat przewag OLI**. Teoria ta posiada interdyscyplinarny charakter, kompilując liczne koncepcje wywodzące się z teorii: ekonomii branży, zasobowej teorii firmy, teorii lokalizacji, teorii przedsiębiorczości i przedsiębiorstw, a także marketingu, zarządzania, finansów i historii myśli ekonomicznej. Zdaniem H. Dunninga podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o umiędzynarodowieniu swej działalności i formie, w jakiej to umiędzynarodowienie zostanie zrealizowane, jest determinowane trzema obszernymi grupami czynników. Należą do nich<sup>359</sup>:

- **specyficzne przewagi własnościowe** (ang. *ownership specific advantages*, „O”) nad rywalami operującymi na rynku docelowym dla inwestycji typu BIZ, które są związane z posiadaniem przez przedsiębiorstwo przewagi

---

R., 2004, *Rynkowe uwarunkowania polityki wzrostu gospodarczego do roku 2010*, Acta Universitatis Lodzensis, Nr 174, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

<sup>357</sup> Mianem przypadku (szansy) Porter określa wydarzenie trudno przewidywalne oraz pozostające poza wpływem przedsiębiorstw czy rządów. Można tu wskazać: opracowanie przełomowego wynalazku i/lub technologii, wystąpienie znaczących i długofalowych zmiany na światowych rynkach finansowych i walutowych (np. *nagle zmiany kursów walutowych, krachy na giełdzie, etc.*), populistyczne, ekonomicznie nieuzasadnione decyzje polityczne rządów obcych krajów, akty terroru i wojny. [Zobacz: **Wiśniewski D., 2013**, *Wpływ czynników narodowej przewagi...*, dz. cyt.].

<sup>358</sup> Podejmowane przez **agendy rządowe interwencje państwowe** stanowią wyraz tworzenia specjalnie dedykowanych działań wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz branż. Porter podkreśla rolę interwencjonizmu państwowego, zastanawiając się jednocześnie nad tym, jaką skalę, zakres i formę powinna przyjąć optymalna interwencja publiczna, tak aby móc mówić o korzystnym jej oddziaływaniu na kształtowanie lokalnego – regionalnego – narodowego systemu konkurencyjności. [Zobacz: **Wiśniewski D., 2013**, *Wpływ czynników narodowej przewagi...*, dz. cyt.].

<sup>359</sup> **Żróbek-Różańska A., 2010**, *Gospodarowanie gruntami...*, dz. cyt.; **Dunning J.H., 2002**, *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Vol. 1, Edward Elgar, Cheltenham; **Dunning J.H., 1998**, *Location and the multinational enterprise: a neglected factor*, "Journal of International Business Studies" 1998, Vol. 29, nr 1.

konkurencyjnej wynikającej z faktu posiadania praw własności lub możliwości uzyskania (*lepszego, tańszego, sprawniejszego niż rywale rynkowi*) dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych oraz innych walorów przedsiębiorstwa<sup>360</sup>;

- **specyficzne przewagi lokalizacyjne** (ang. *location specific advantages*, „L”), czyli korzyści wynikające z faktu zlokalizowania działalności na danym rynku zagranicznym, cechującym się wyższą niż rynek macierzysty inwestora atrakcyjnością lokalizacyjną, kształtującą się w oparciu o obowiązujące na rynku goszczącym specyficzne uwarunkowania<sup>361</sup>;
- **specyficzne przewagi internalizacji** (ang. *internalization-specific advantages*, „I”), określające możliwości eksploatacji na terenie kraju goszczącego inwestycję posiadanych przez przedsiębiorstwo operacyjnych przewag własnościowych w ramach własnych struktur (tj. „wewnątrz firmy” dzięki stworzeniu tzw. filii/oddziału), a nie poprzez zagraniczne podmioty zewnętrzne operujące na wolnym rynku (tj. operujące na terenie kraju goszczącego inwestycję BIZ)<sup>362</sup>.

Zdaniem H. Dunninga przedsiębiorstwa uzależniają formę prowadzonych działań umiędzynarodowienia od kompozycji posiadanych specyficznych przewag. Syntetyczne ujęcie zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 27. Umiędzynarodowienie działalności a rodzaj przewagi przedsiębiorstwa – model OLI

Forma umiędzynarodowienia działalności	Formy kontraktowe	Eksport	BIZ
Przewaga własności („O”)	<b>Tak</b>	<b>Tak</b>	<b>Tak</b>
<b>Rodzaj przewagi</b> Przewaga lokalizacji („L”)	Nie	Nie	<b>Tak</b>
Przewaga internalizacji („I”)	Nie	<b>Tak</b>	<b>Tak</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Witek - Hajduk M.K., 2010**, *Strategie internacjonalizacji...*, dz. cyt.; **Budnikowski A., 2003**, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa*; **Dunning J.H., 1980**, *Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Corporations*, "Journal of International Business Studies", Vol. 11, No. 1, Palgrave Macmillan, Hants, United Kingdom.

<sup>360</sup> Inne walory przedsiębiorstwa to np. np. siła wypracowanych: marki i renomy, zajmowanie pozycji monopolisty, posiadanie zdolności do stosowania innowacyjnych metod zarządzania, możliwość wykorzystywania efektu skali i zasięgu, zdolność do nawiązywania korzystnych relacji kooperacyjnych.

<sup>361</sup> Za szczególnie istotne Dunning wskazał m.in.: ceny czynników produkcji; jakość czynników produkcji; korzystność przestrzennego rozproszenia zasobów naturalnych i ludzkich; wielkość, chłonność oraz przestrzenne rozmieszczenie rynków zbytu i zaopatrzenia; poziom dostępności komunikacyjnej oraz wysokość kosztów transportu; poziom rozwoju i niezawodności twardej i miękkiej infrastruktury, stopień przychylności i restrykcyjności ustawodawstwa regulującego działalność obcego kapitału; stosunek ogółu społeczeństwa do obecności obcego kapitału, a także stopień podobieństwa kulturowego oraz poziom zaistnienia zagrożeń związanych z funkcjonowaniem różnic kulturowych, gospodarczych, prawnych i politycznych.

<sup>362</sup> Zdaniem Dunninga powinno to pozwolić m.in. na: ochronę posiadanej wiedzy (know how), marki, renomy przedsiębiorstwa oraz technologii, obniżenie kosztów transakcyjnych i poziomu niepewności, zwiększenie poziomu ochrony jakości półproduktów oraz produktów finalnych, stworzenie możliwości uniknięcia lub wykorzystania różnic w ustawodawstwie narodowym w zakresie taryf, kontroli cenowej, różnic w podatkach, kontroli nad warunkami produkcji i sprzedaży oraz dostaw.



Zgodnie z powyższą koncepcją i informacjami z tabeli 2.3 przedsiębiorstwo musi posiadać co najmniej przewagę własności, aby w ogóle być zainteresowane podjęciem działań mających na celu jej umiędzynarodowienie. Nie posiadając pozostałych dwóch typów przewag (*lokalizacji i internalizacji*), powinno skupić się na wchodzeniu na rynki zagraniczne z wykorzystaniem form kontraktowych, czyli licencjonowania, franchisingu oraz kontraktów menadżerskich. W sytuacji, w której przedsiębiorstwo dysponuje możliwością jednoczesnego wykorzystywania przewag własności i internalizacji rozwiązaniem bardziej opłacalnym i efektywniejszym niż formy kontraktowe jest eksport. Jeśli podmiot gospodarczy jest zdolny do osiągnięcia wszystkich trzech, identyfikowanych przez H. Dunninga przewag tj. własności, lokalizacji i internalizacji ( $O + L + I$ ), to najkorzystniejszą formą umiędzynarodowienia i jednocześnie rekomendowanym działaniem w celu wejścia na rynki zagraniczne jest realizacja Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych<sup>363</sup>.

Mając na uwadze fakt, że problematyka ewolucji teorii lokalizacyjnych obejmuje rozbudowany i obszerny zakres wiedzy, dla usprawnienia dalszych analiz dokonano syntetycznego zestawienia oraz uproszczonej charakterystyki wiodących koncepcji lokalizacyjnych. Podczas prac starano się wskazać, które ze specyficznych przewag konkurencyjnych<sup>364</sup> najlepiej wpisują się w założenia dotyczące procesu kształtowania konkurencyjności opartej na lokalizacji w ujęciu danej teorii, a także podjęto przy tym próbę wyciągnięcia z nich rekomendacji dla procesów generowania i eksploataowania tzw. „optymalnej lokalizacji”. Działania te umotywowano przekonaniem, że świadomie dobrana (optymalna) lokalizacja oraz aktywne wykorzystywanie jej walorów, połączone z umiejętnym unikaniem (niwelowaniem) wpływu negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych w praktyce gospodarczej okazuje się być współcześnie czynnikiem stanowiącym praprzyczynę różnego typu przewag konkurencyjnych. Syntezę wiedzy uzyskanej po przestudiowaniu wiodących ujęć i teorii lokalizacyjnych, a następnie podjęcie próby zidentyfikowania i wskazania, płynących z analizy obu zagadnień, wniosków o charakterze aplikacyjnym zawiera poniższa tabela.

---

<sup>363</sup> Szerzej m. in.: **Rosińska-Bukowska M., 2014**, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8. Zeszyty Naukowe SKN TIAL nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; **Nessel K., 2013**, *Przewagi konkurencyjne korporacji międzynarodowych z rynków wschodzących – fakty a paradygmat OLI*, „Kultura i Polityka” 2013, nr 13, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, Kraków; **Nowara W., 2013**, *Zagraniczne Inwestycje Bezpośrednie – ujęcie teoretyczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2013, Rok LXXV, z. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań; **Oblój K., Wąsowska A., 2013**, *Paradoksy umiędzynarodowienia firm w Europie Środkowej*, THINKTANK, Warszawa; **Dzikowska M., 2012**, *Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości...*, dz. cyt.; **Rugman A.M., 2010**, *Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm*, „Multinational Business Review” 2010, No. 18 (2); **Żróbek-Róžańska A., 2010**, *Gospodarowanie gruntami...*, dz. cyt.; **Przybylska K., 2005**, *Proces internacjonalizacji...*, dz. cyt.; **Kowalski M. 2004**, *Teoretyczne przesłanki umiędzynarodawiania...*, dz. cyt.

<sup>364</sup> Identyfikacja i charakterystyka poszczególnych przewag konkurencyjnych została przygotowana w formie **tabeli nr 17**. Istota różnorodnych typów przewag konkurencyjnych – zestawienie alfabetyczne.

Tabela 28. Zestawienie teorii lokalizacyjnych – synteza ich istoty i przesłania

<b>KLASYCZNE I NEOKLASYCZNE TEORIE LOKALIZACJI</b>	
<b>TEORIA i PROPAGATORZY</b>	<b>OPTYMALNA LOKALIZACJA</b>
<p style="text-align: center;"><b>GLÓWNE ZAŁOŻENIA</b> (istota)</p> <p><b>Maksymalizacja</b> w produkcji rolnej tzw. <b>renty ziemi</b> (zysku z jednostki powierzchni) poprzez odpowiednią organizację przestrzenną upraw ze względu na ich rodzaj.</p> <p>Znajduje zastosowanie w branżach rolniczych i hodowlanych oraz skoncentrowanych głównie na wykorzystywaniu zasobów naturalnych (np. wydobywanie kopalni, przemysł drzewny), choć z powodzeniem może być też stosowana do analizowania i wyjaśniania lokalizacji działalności gospodarczej w obrębie stref wewnątrzmięjskich i podmiejskich, a także stref przejściowych, w których zmienia się sposób wykorzystywania ziem o przeznaczeniu rolnym, na ziemię o przeznaczeniu nierolniczym tj. inwestycyjnym, budowlanym, przemysłowym i/lub usługowym.</p> <p>Wyznaczenie optymalnej lokalizacji przedsiębiorstwa z branży przemysłu ciężkiego jako miejsca umożliwiającego <b>minimalizację całkowitych kosztów transportu przypadających na jednostkę produkcji</b>. Wyznaczenie optymalnego punktu lokalizacji poprzez rozwiązanie tzw. <b>problemu trójkąta Fermata</b>.</p> <p>Postęp techniczny (innowacje, nowe techniki przemysłowe, środki transportu) uważany jest za dominujący czynnik lokalizacyjny determinujący zarówno miejsce zlokalizowania, jak i rynkową pozycję konkurencyjną, pojedynczego podmiotu gospodarczego (zakładu przemysłowego).</p>	<p>Lokalizacja optymalna to taka, która pozwala przedsiębiorstwu <b>minimalizować koszty transportu produktu gotowego na rynek zbytu</b>. Istotna jest trwałość, masa, oraz podatność produktu na uszkodzenia w transporcie. Zlokalizowanie przedsiębiorstwa powinno umożliwić mu osiągnięcie i wykorzystywanie przewagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– czasowej;</li> <li>– dystrybucyjnej;</li> <li>– kosztowej;</li> <li>– naturalnej.</li> </ul> <p>Zlokalizowanie przedsiębiorstwa pozwalające mu osiągnąć i wykorzystywać przewagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kosztową;</li> <li>– relacyjną;</li> <li>– naturalną;</li> <li>– innowacji;</li> <li>– oferowania i dystrybucji.</li> </ul>
<p><b>Teoria lokalizacji rolnictwa</b><sup>365</sup></p> <p>J.H. von Thünen</p>	
<p><b>Teoria lokalizacji przedsiębiorstwa</b><sup>366</sup></p> <p>A. Weber</p> <p>A. Predóhl</p> <p>W. Launhardt</p> <p>E.M. Hoover</p>	

<sup>365</sup> Inne nazwy: teoria rejonizacji, teoria renty ziemi.

<sup>366</sup> Inne nazwa: teoria lokalizacji produkcji.

O wyborze lokalizacji powinny decydować **rynkowe warunki zbytu**, zaś przestrzenne zorganizowanie przedsiębiorstw ustala się w oparciu o wzajemne oddziaływanie wiązki czynników, tj. koszty transportu, korzyści aglomeracji, koszty siły roboczej.

W danej lokalizacji z biegiem czasu rośnie rola rynku zbytu i siły roboczej, gdyż następuje wzrost ilości źródeł zaopatrzenia. W efekcie dochodzi do intensyfikacji tempa rozwoju dostępności metod i sposobów transportu, co zaś przekłada się pozytywnie, na obniżenie pierwotnego kosztu ich udziału w ogólnych kosztach produkcji. Stąd też przedsiębiorstwa powinny rozważać stosowanie strategii zlokalizowania się, jako pionier na lokalnym rynku, a dzięki temu docelowo do zdobycia dominacji i możliwości kontrolowania.

Ze względu na przestrzenne rozproszenie specyficznych źródeł korzyści – determinant lokalizacji – **w określonej przestrzeni możliwe jest wyznaczenie wielu równorzędnych względem siebie punktów optymalnej lokalizacji.**

### Teoria poligonalnego modelu lokalizacji

F.E.I. Hamilton

Optymalna lokalizacja to taka, która pozwala na **jednoczesną minimalizację kosztów produkcji i maksymalizację zysku ze sprzedaży.** Zlokalizowanie przedsiębiorstwa powinno umożliwić mu osiągnięcie i wykorzystywanie przewagi:

- dystrybucyjną;
- oferowania;
- naturalną;
- asortymentową;
- cenową;
- czasową.

Lokalizacja optymalna umożliwia przedsiębiorstwu **maksymalizację zysku nominalnego**, czyli uzyskanie możliwie dużej różnicy między generowanymi przychodami, a poniesionymi w tym celu kosztami. Zlokalizowanie przedsiębiorstwa pozwalające mu osiągnąć i wykorzystać przewagi:

- asortymentową;
- dyferencyjną (zróżnicowania);
- elastyczności;
- relacyjną;
- oferowania;
- zasobową.

Przedsiębiorstwa starają się **opanować możliwie największą przestrzeń rynkową**, zaś na wybór lokalizacji dominujący wpływ mają rynek i panujące na nim warunki zbytu tj. poziom cen, relacje wymiany (popyt vs podaż) oraz charakter i natężenie konkurencji.

We współczesnych realiach rynkowych lokalizowanie działalności biznesowej w zgodzie z założeniami tej teorii obligatoryjnie wymaga podjęcia kroków mających na celu silne osadzenie działalności gospodarczej nie tylko na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej, ale ze względu na zasięg i relację koszty-zyski, również na wirtualnej płaszczyźnie działania (rynek e-commerce / handel elektroniczny). Zauważyć również można silne i istotne powiązania z teoriami BIZ, skupiającymi się na problematyce rozszerzania rynkowego obszaru oddziaływania przedsiębiorstwa poprzez wchodzenie na rynki zagraniczne.

### Konwencjonalna teoria lokalizacji a teoria rynku

T. Pallander

W. Isard

A. Lösch

**Optymalna lokalizacja zależy od charakteru prowadzonej działalności gospodarczej<sup>369</sup>, a także stopnia jej rozwoju.**

Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zlokalizowania się tak, aby móc osiągnąć i wykorzystać przewagi:

- barier wejścia;
- dystrybucyjną;
- jakościową;
- koncentracji;
- naturalną;
- obyczajową;
- oferowania.

Lokalizacja optymalna umożliwia

**specjalizację, wsparcie otoczenia, dostęp do surowców rzadkich oraz wykwalifikowanej siły roboczej w regionie.**

Zlokalizowanie przedsiębiorstwa pozwalające mu osiągnąć i wykorzystać przewagi:

- elastyczności;
- innowacji;
- kapitału intelektualnego;
- koncentracji;
- naturalną;
- zasobową.

Teoria stara się tłumaczyć zależności występujące pomiędzy rozmieszczeniem i liczbą miast w regionie, realizowanymi w ich obrębach rodzajami działalności usługowej i miejskiej, a także przestrzennym rozmieszczeniem ludności występującej w roli konsumentów usług<sup>368</sup>. **Dominujące w regionie ośrodki usługowe najwyższego rzędu (centralne) powinny być otoczone przez ośrodki usługowe średniego rzędu zawierające się w obrębie pierścienia uformowanego z ośrodków usługowych najniższego rzędu.**

Twórcy wskazują, że o **hierarchiczności ośrodków centralnych** decyduje ich wielkość, przy czym wielkość ta kształtuje się odwrotnie proporcjonalnie do liczebności miast i aglomeracji miejskich w regionie. Analizując istotę teorii ośrodków centralnych, można po raz pierwszy wskazywać na celowość identyfikowania przesłanek mogących prowadzić do podjęcia **decyzji o zmianie lokalizacji podmiotu gospodarczego w trakcie prowadzenia działalności – relokacji** (relokalizacji).

Teoria opisująca procesy kształtowania się i rozwoju specyficznych układów funkcjonalno-przestrzennych wsi, miast i aglomeracji miejskich z uwzględnieniem specyfiki społecznej i terytorialnego podziału pracy. **Baza ekonomiczna to skupisko wyspecjalizowanych przedsiębiorstw prowadzących działalność o skali ponadlokalnej, których funkcjonowanie wspomagają przedsiębiorstwa o działalności zorientowanej endogenicznie.** Stymulatorem rozwojowym bazy ekonomicznej, jest zewnętrzny popyt na produkty i usługi powstające na jej terenie, a także ogólny poziom konkurencyjności eksportowej regionu, na który znaczny wpływ ma lokalne otoczenie biznesu.

## Teoria ośrodków centralnych<sup>367</sup>

W. Christaller,

W. Sombart,

E. Burgess,

H. Hoyt,

C. Harris,

E. Ullmann

## Teoria bazy ekonomicznej

W. Sombart,

D.C. North,

H. Hoyt

<sup>367</sup> Znana również jako teoria lokalizacji działalności handlowo-usługowej.

<sup>368</sup> Zwraca uwagę na fakt, że mieszkańcy miast stanowiących ośrodki niższego rzędu w celu nabycia usług wyższej rangi (nieodstępnych w miejscu zamieszkania) skierują się do najbliższej usytuowanego ośrodka wyższego rzędu (z III → II i z II → I).

<sup>369</sup> Podmioty gospodarcze świadczące nowoczesne usługi i handel dobrami wyższego rzędu powinny dążyć do zlokalizowania się w rozpoznawalnych, dużych aglomeracjach miejskich (ośrodkach centralnych), zaś przedsiębiorstwa zajmujące się handlem dobrami powszechnego użytku i/lub świadczeniem usług średniego i/lub niższego rzędu powinny skupiać się na zlokalizowaniu w możliwie bliskim sąsiedztwie ośrodka centralnego i aktywnym uczestnictwie w kształtowaniu rozbudowanej sieci o rozproszonym układzie przestrzennym.

## TEORIA i

### PROPAGATORZY

#### Teoria behawioralna

H.A. Simon

M.E. Hurst

F.E.I. Hamilton

G. Toernqvist

D. Ramströom

A. Pred

#### Teoria biegunów wzrostu<sup>371</sup>

F. Perroux

J.R. Boudeville

G. Myrdal

A.O. Hirschman

L.E. Davin

J. Paelinck

Ze względu na ograniczoną racjonalność i decyzyjność, a także oddziaływanie lokalizacyjnych czynników niepewności i ryzyka (brak pełnej wiedzy) oraz lokalizacyjnych czynników personalnych (subiektywnych) wybór optymalnej lokalizacji pozwalającej na jednoczesną maksymalizację zarówno korzyści ekonomicznych, jak i tych posiadających charakter pozaekonomiczny, nie jest możliwy. **Możliwy jest natomiast wybór lokalizacji zadawalającej łączących na zasadzie kompromisu** (kosztu alternatywnego) korzyści ekonomicznych z pozaekonomicznymi. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wykorzystywania zarówno realnej (fizycznej), jak i wirtualnej (sieć Internet) płaszczyzny lokalizacyjnej.

Dominujące w regionie jednostka napędzająca<sup>372</sup> oraz jednostki napędzane<sup>373</sup>, znajdując się w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do przedsiębiorstw zlokalizowanych poza sferą wpływu bieguna (tzw. jednostki spowalniające)<sup>374</sup>, zdobywają naturalną przewagę nad konkurentami. Funkcjonowanie w obszarze oddziaływania bieguna wzrostu zwykle umożliwia (lub wręcz wymusza) specjalizację oraz zapewnia dostęp do świadczeń podmiotów wspierających specyficzną (wyspecjalizowaną, regionalnie profilowaną) działalność gospodarczą, a także możliwość pozyskiwania surowców rzadkich, specyficznych, gdzie indziej niedostępnych. Znaczną rolę przypisuje się także obecności wysoko wykwalifikowanej siły roboczej w regionie, pochodzenia zarówno lokalnego jak i zewnętrznego (imigracja zarobkowa).

<sup>370</sup> Przyczyną jest zbyt wiele czynników do rozważenia oraz towarzyszących im czynników ryzyka, które mogą się spełnić albo i nie.  
<sup>371</sup> Znana również jako teoria polaryzacji.

<sup>372</sup> Przedsiębiorstwo i/lub grupa przedsiębiorstw reprezentujące branżę i/lub przemysł stanowiący jądro bieguna wzrostu.  
<sup>373</sup> Przedsiębiorstwa zlokalizowane na obszarze oddziaływania bieguna.

<sup>374</sup> Przedsiębiorstwa te nie dysponują możliwością korzystania z nadzwyczajnych profitów generowanych przez biegun wzrostu, a także muszą znaleźć sposób na funkcjonowanie w utrudnionych warunkach lokalizacyjnych.

## OPTYMALNA LOKALIZACJA

Osadzenie w lokalizacji optymalnej postrzeganej w dotychczasowym rozumieniu **nie jest możliwe**<sup>370</sup>.

Szczególnie cennymi lokalizacyjnymi przewagami konkurencyjnymi będą tu:

- przewaga informacyjna;
- przewaga zarządzania;
- przewaga relacyjna;
- przewaga kapitału intelektualnego.

Lokalizacja optymalna **umożliwia jednoczesne korzystanie z walorów bieguna wzrostu i aktywny udział w jego rozwoju**.

Zlokalizowanie przedsiębiorstwa pozwalające mu osiągnąć i wykorzystywać przewagi:

- koncentracji;
- naturalną (lokalizacyjną);
- relacyjną;
- innowacji;
- barier wejścia i/lub wyjścia.

## Teoria korzyści aglomeracji

A.O. Hirschman

A. Marshall

T. Scitovsky

D.E. Keeble

D. Jacobs

Przedsiębiorstwa działające w mieście mają możliwość wykorzystywania klasycznych korzyści aglomeracji (koncentracji) o charakterze korzyści urbanizacji, korzyści wspólnej lokalizacji, a także korzyści związanych ze wzrostem skali produkcji, osiągając dzięki temu dodatkowe zyski bez ponoszenia dodatkowych nakładów. Zdynamiczowany rozwój przemysłu w mieście intensyfikuje migrację okolicznej ludności, stanowiącej mieszkankę tanej, jak również droższej, ale wysoko wykwalifikowanej, siły roboczej, a także stymuluje procesy inwestycyjne. Rozwój aglomeracji postępuje jednak jedynie do pewnego stopnia. Początkowo dynamiczny i intensywny z biegiem czasu wyhamowuje, czasem następuje nawet odwrócenie polaryzacji, czyli migracja wsteczna ludności z terenów wysoko zurbanizowanych – industrialnych (aglomeracje miejskie) na tereny mniej uprzemysłowione. **Rozwój przestrzenny aglomeracji miejskich jest jednak procesem postępującym cyklicznie i nieuchronnie**, o czym świadczą mogą stale zmieniające się granice dużych miast i aglomeracji, które z biegiem czasu wchłaniają te mniejsze, dotychczas ościenne.

## Networking oraz teoria klastrów<sup>375</sup>

M.E. Porter

M.H. Best

E.J. Malecki

A.M. Rugman

D.G. Terkla

A. Verbeke

Optymalna lokalizacja to taka, która pozwala na **nawiązanie korzystnych relacji** z licznymi partnerami i sojusznikami obecnymi w danej lokalizacji, **minimalizację kosztów produkcji** i zapewnienia **możliwość budowy wydajnej i przynoszącej korzyści ekonomiczne sieci dystrybucyjnej**.

Zlokalizowanie powinno umożliwiać osiągnięcie i wykorzystywanie przewag:

- kosztowej;
- wytwarzania;
- kapitału intelektualnego;
- relacyjnej;
- dystrybucyjnej;
- cenowej;
- naturalnej/zasobowej (wymykającej z korzyści wspólnej lokalizacji).

Lokalizacja optymalna umożliwia nawiązanie obopólnie korzystnej współpracy zarówno z wyspecjalizowanymi organizacjami oraz uzyskanie wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu, oraz władz lokalnych. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do zlokalizowania się tak, aby móc osiągnąć i wykorzystywać przewagi:

- innowacji;
- relacyjną;
- kapitału intelektualnego;
- koncentracji (specjalizacji);
- zasobową;
- elastyczności.

W koncepcji networkingu, z punktu widzenia działań lokalizacyjnych, za najważniejszy czynnik decyzyjny uważa się takie umiejscowienie przedsiębiorstwa w przestrzeni, które umożliwia konstrukcję własnego bądź uczestnictwo w już wcześniej istniejącym, wydajnym sieciowym łańcuchu wartości dodanej. Przedsiębiorstwa powinny być głównie nastawione na prowadzenie szeroko zakrojonej współpracy międzyorganizacyjnej, w której jednak dopuszcza się możliwość prowadzenia okazyjnej rywalizacji. Specyficznymi atrybutami sieci są regionalne umocowanie (osadzenie w regionie), a także ciągłość powiązań oraz ich: współzależność, wzajemność, nieskończoność (brak granic). Koncepcja opisuje funkcjonowanie klastrów, czyli zaawansowanych, skomplikowanych w swej budowie, i mocno zintegrowanych układów sieciowych wąsko wyspecjalizowanych przedsiębiorstw prowadzących względem siebie komplementarną działalność oraz podmiotów je wspierających (tzw. otoczenia okobiznesowego).

<sup>375</sup> Znana również jako koncepcje usieciowienia.

## TEORIA i PROPAGATORZY

### Klasyczna teoria handlu międzynarodowego

A. Smith  
D. Ricardo

Nurt zapoczątkowany przez A. Smitha i D. Ricardo. Według poglądów pierwszego z nich przedsiębiorstwa powinny lokalizować się tak, aby realizowana przez nie produkcja danego dobra odbywała się w kraju zapewniającym najniższe koszty absolutne wytwarzania, czyli posiadającym zdolność do wytwarzania większej ilości produkcji dla danej ilości zasobów, niż ma to miejsce w innych krajach. D. Ricardo postulował natomiast, że optymalną lokalizacją zakładu wytwórczego jest miejsce zlokalizowane w kraju o najniższych kosztach komparatywnych, tj. zapewniającym możliwość wytwarzania niektórych dóbr po kosztach relatywnie niższych niż w wypadku innych dóbr, w porównaniu do innych krajów. Obaj uczeni wskazywali natomiast, że produkty, których wytworzenie jest droższe, powinny być kupowane od partnerów zagranicznych.

### Neoklasyczna teoria handlu międzynarodowego (model H-O-S)

E. Heckscher,  
B. Ohlin,  
P. Samuelson

Przedsiębiorstwa chętnie eksportują dobra, do produkcji których intensywnie angażują obficie występujący w kraju, a więc relatywnie tani, czynnik produkcji, importują zaś dobra, do produkcji, których wymagane jest zaangażowanie czynnika produkcji, w który dany kraj jest ubogi. Zakłady wytwarzające nowoczesne, zaawansowane i innowacyjne produkty najlepiej lokalizować w krajach (regionach) zasobnych w kapitał i pionierskie technologie, które pozwalają optymalizować produkcję tak zwanych kapitałochłonnych dóbr wysoko przetworzonych. Zakłady zajmujące się wytwarzaniem dóbr prostych najlepiej jest lokalizować natomiast w krajach (regionach) zasobnych w tanią siłę roboczą.

## OPTYMALNA LOKALIZACJA

Optymalną lokalizacją do przeprowadzenia inwestycji typu BIZ będzie miejsce, które zapewnia możliwość produkcji i/lub świadczenia usługi z jednoczesnym generowaniem przewagi:

- kosztowej;
- wytwarzania;
- naturalnej;
- zasobowej.

Optymalną lokalizacją do przeprowadzenia inwestycji typu BIZ będzie miejsce, które w przypadku działalności wysokochołonnej kapitałowo umożliwi generowanie korzyści innowacji, elastyczności, kosztową, kapitału intelektualnego, zaś w przypadku produkcji dóbr prostych<sup>376</sup> umożliwi generowanie korzyści przewagi:

- barier wejścia;
- naturalną;
- wytwarzania;
- zasobową.

<sup>376</sup> Dobra (produkty / usługi), których produkcja charakteryzuje się niskim współczynnikiem kapitałochłonności.

### Lokalizowanie z wykorzystaniem instrumentu BIZ

R.Z. Aliber  
E.M. Graham  
S. Hymner  
Ch. Kinderberger  
S. Holland  
R. Coase  
P.J. Buckley  
A.M. Rugman  
R. Vernon

Liczne teorie zorientowane na poszukiwanie prawidłowości i zależności wyjaśniających podejmowanie przez przedsiębiorstwa decyzji o fizycznym zlokalizowaniu przynajmniej części z prowadzonej działalności poza swym macierzystym krajem, skutkujące (wymagające) transferów<sup>377</sup>: kapitału, nowoczesnych maszyn, urządzeń oraz technologii, a także systemów marketingowych i zarządzania w celu uzyskania trwałego wpływu na kierowanie działalnością i osiągania z tego tytułu zysków. Główne postulaty wskazywały, że przedsiębiorstwa realizujące inwestycje typu BIZ robiły to ze względu na fakt posiadania możliwości korzystniejszego i bardziej zyskowego niż w kraju macierzystym wykorzystania posiadanych aktywów. W rozwoju tego nurtu teoretycznego badany był wpływ<sup>378</sup>: uwarunkowań politycznych oraz klimatu społecznego i administracyjnego, a także determinant ekonomicznych, kosztowych i rynkowych, rozpatrywany z uwzględnieniem różnicowania potrzeb korporacji transnarodowych.

Teoria posiada interdyscyplinarny charakter, kompilując liczne teorie i koncepcje wywodzące się z zasobów wiedzy m.in. z zakresu: ekonomii branży, zasobowej teorii firmy, teorii lokalizacji, teorii przedsiębiorczości i przedsiębiorstw, a także marketingu, zarządzania, finansów i historii myśli ekonomicznej. Zdaniem H. Dunninga podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o fakcie umiędzynarodowienia swej działalności, i formie, w jakiej to umiędzynarodowienie zostanie zrealizowane, determinuje oddziaływanie trzech obszernych grup czynników:

- grupy specyficznych przewag własnościowych (O);
- grupy specyficznych przewag lokalizacyjnych(L);
- grupy specyficznych przewag internalizacji. (I).

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu dotychczas cytowanej literatury*

Optymalna lokalizacja to miejsce, gwarantujące przedsiębiorstwu uprzywilejowany dostęp do: chłonnego rynku zbytu, zasobnych źródeł zasobów, nowoczesnych i innowacyjnych, strategicznych aktywów i zdolności.

Zlokalizowanie powinno umożliwiać osiągnięcie i wykorzystywanie przewag:

- naturalnej;
- zasobowej;
- barier wejścia;
- innowacji;
- jakościowej;
- kapitału intelektualnego.

Czym więcej parametrów z grupy „OLI” spełnia lokalizacja gdzie kierowane są inwestycje BIZ, tym bardziej optymalną ona jest.

Zlokalizowanie powinno umożliwiać osiągnięcie i wykorzystywanie przewag:

- naturalnej;
- zasobowej;
- relacyjnej;
- obyczajowej;
- barier wejścia;
- oferowania.

<sup>377</sup>

**Patora R., Piasecki R., 2001.** *Polityka konkurencji w krajach wschodzących rynków*, Studia i monografie, Nr 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

<sup>378</sup>

**Wawrzyniak D., 2010.** *Determinanty lokalizacji Bezpośrednich...*, dz. cyt.; **Michalski B., 2010.** *Polityka konkurencji...*, dz. cyt.; **Rosińska M., 2008.** *Trendy w międzynarodowych fuzjach...*, dz. cyt.



Przedstawiony przegląd, synteza i analiza dorobku naukowego dotyczącego rozwoju teorii lokalizacyjnych sygnalizują ich istotny wpływ na procesy funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie te związane z zagadnieniem kształtowania konkurencyjności. Pierwsze teorie lokalizacji kładły duży nacisk na eksploatawanie czynników lokalizacyjnych typowych dla realnej (*fizycznej*) płaszczyzny lokalizacji. Ujęcia najnowsze wyraźnie zmiernają do zmiany klasycznego stanowiska, poprzez coraz silniejsze eksponowanie determinant właściwych wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji, jako tych równorzędnych, a coraz częściej posiadających nawet większe znaczenie dla kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Obserwując praktykę gospodarczą, spostrzec można, że na przestrzeni lat stale rosła ilość czynników lokalizacyjnych, a także zmieniała się specyfika i siła ich oddziaływania na przedsiębiorstwa. Oznacza to, że procesy kształtowania ich konkurencyjności w oparciu o lokalizację także podlegały ewolucji. Dziś lokalizowanie to nie tylko dobór kraju, regionu czy konkretnego miejsca (*adresu*) działania, ale wręcz płaszczyzny działania – realnej/wirtualnej/mieszanej. Choć w przedstawionych teoriach lokalizacyjnych aspekt ten nie był silnie widoczny, to wraz z biegiem czasu, weryfikacją i rozwojem poglądów opartych o analizę tych teorii coraz silniej da się odczuć, że dziś lokalizacja musi być rozumiana inaczej niż kiedyś. Dlatego też w kolejnym podrozdziale uwaga zostanie skoncentrowana na próbie zdefiniowania pojęcia „lokalizacja” i identyfikacji jej istoty i znaczenia dla możliwości kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno w ujęciu klasycznym, jak i tym współczesnym, gdzie stopniowo coraz większą rolę przypisuje się „wchodzeniu”<sup>379</sup> w rzeczywistość wirtualną<sup>380</sup>.

## 2.2. Istota lokalizacji i jej znaczenie dla konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw

Datowany na okres XIX – XX wieku „pierwszy”<sup>381</sup> dynamiczny rozwój wiedzy i sposobów postrzegania lokalizacji znalazł swe odzwierciedlenie

---

<sup>379</sup> Wchodzenie w rzeczywistość wirtualną czy też prowadzenie działalności na rozszerzonej płaszczyźnie działania (realna + wirtualna) stanowi nie tylko wyzwanie, ale i ogromną szansę dla współcześnie działających podmiotów gospodarczych. Dzieje się tak, gdyż monitorowanie i modyfikowanie działalności przedsiębiorstwa na wirtualnej płaszczyźnie jest znacznie mniej problematyczne niż na płaszczyźnie realnej. Jednocześnie może ono dostarczyć znacznie większych korzyści, i to mniejszym kosztem. Pozwala przedsiębiorstwom na uzyskanie wysokiej elastyczności i dynamiki działania, umożliwia łatwiejsze wchodzenie ze swoją ofertą na rynki zagraniczne, a także wspomaga nawiązywanie współpracy i pozyskiwanie partnerów/sojuszników nie zważając na typowe bariery ograniczające swobodę działalności na realnej płaszczyźnie działania.

<sup>380</sup> Jest to spowodowane intensyfikacją rozwoju komputeryzacji, a w konsekwencji zmianom modelu życia, rozwijaniem się społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki innowacyjnej opartej na wiedzy i silnie powiązanej z wykorzystywaniem informatyzacji w codziennym życiu.

<sup>381</sup> Obecnie ze względu na stale postępujące procesy internacjonalizacji, globalizacji i wirtualizacji (*ucyfrowienia*) życia społeczno-gospodarczego w zasadzie można mówić o „drugiej” rewolucji w postrzeganiu lokalizacji. W zasadzie elementem powszechnym w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw jest, przynajmniej częściowo, osadzanie, prowadzenie i promowanie swej działalności w wirtualnej płaszczyźnie działalności

w postaci m.in. licznych koncepcji teoretycznych. W literaturze zagadnienia funkcjonują ujęcia identyfikujące i definiujące lokalizację<sup>382</sup>:

- **postrzeganą w aspekcie mikro**, utożsamianą z realizacją procedury poszukiwania dogodnego miejsca dla osadzenia określonej działalności pojedynczego obiektu lub efekt tego procesu = umiejscowienie, fizyczne miejsce zajmowane w przestrzeni geograficznej;
- **postrzeganą w aspekcie makro**, interpretowaną jako realizacja procedury (i/lub jej efekt) poszukiwania dogodnego miejsca osadzenia rozbudowanych struktur gospodarczych lub efekt tego procesu – przykładowo umiejscowienie przedsiębiorstwa w sieci, klastrze;
- **ogólną**, stanowiącą opis umiejscowienia organizacji (przedsiębiorstwa) w regionie ekonomicznym i danej jednostce osadniczej, w zależności od stosowanej skali taksonomicznej, np. kraju, regionie, województwie;
- **szczegółową**, określającą umiejscowienie na konkretnej działce, na której jest, lub ma być prowadzona działalność gospodarcza, uwzględniając specyfikę i cechy przyrodnicze danego terenu inwestycyjnego i/lub nieruchomości<sup>383</sup>;
- **statyczną**, czyli postrzeganą jako sytuację, w której organizacja prowadzi procedurę analizy obecnego stanu swego umiejscowienia w przestrzeni = analiza na dany moment;
- **dynamiczną**, czyli postrzeganą jako sytuację, w której organizacja systematycznie prowadzi procedurę analizy zmian zachodzących w jej otoczeniu, w swej organizacji przestrzennej lub w grupie otaczających ją przedsiębiorstw, tak by skutecznie kształtować swoją ekspansję terytorialną = obserwowanie i analizowanie na przestrzeni pewnego okresu czasu, lokalizacja (jej parametry) zmienna w czasie;
- **bierną**, czyli efekt realizacji procedury lokowania obiektu, gdy ma on już swe pierwotne (bazowe) zlokalizowanie, a więc dotyczy to sytuacji, w której najpierw prowadzi się poszukiwania nowych lokalizacji dla istniejącego i funkcjonującego od jakiegoś czasu podmiotu gospodarczego<sup>384</sup>;

---

jaką jest sieć internetowa (*Internet*), wsparte możliwością wykorzystywania innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT-ICT.

<sup>382</sup> Godlewska - Majkowska H., 2013, *Lokalizacja przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt.; Budner W., 2004, *Lokalizacja przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

<sup>383</sup> Przykładowo: powierzchnia i kształt parceli, ukształtowanie pionowe terenu, nasłonecznienie, stosunki wodne, położenie geograficzne, dostępność zasobów i surowców, etc.

<sup>384</sup> W szczegółowym ujęciu lokalizację bierną można utożsamiać z realizacją **procedury rekonwersji** polegającej na dokonywaniu inwestycji modernizacyjno-odtworzeniowych (np. rozbudowa istniejących obiektów, lub zmiana profilu produkcji), jak również **procedury relokacji** oznaczającej zmiany w skali i miejscu produkcji, przy czym nowe miejsce, w efekcie oddziaływania bariery finansowej (scenariusz pesymistyczny) i/lub pojawienia się nadzwyczajnej okazji (scenariusz optymistyczny) zostało wyłonione w drodze analizy zawężonego obszaru poszukiwań terytorialnych i porównania walorów lokalizacyjnych.

- **czynną**, czyli lokalizację postrzeganą w sensie procesowym, jako realizację procedury wyboru konkretnego miejsca prowadzenia działalności danej organizacji, gdy jest ona realizowana w wyniku czynnej postawy decydenta, tj., gdy jest ona wybierana w oparciu o porównanie wartości lokalizacyjnej i walorów kilku potencjalnych miejsc<sup>385</sup>.

Ze względu na mnogość, przedstawionych powyżej możliwości postrzegania lokalizacji, na potrzeby niniejszej książki, tworząc, opracowaną w pierwszym rozdziale, mapę koncepcyjno-poznawczą przyjęto, że termin „**lokalizacja obiektu**” to: położenie obiektu w przestrzeni względem innych elementów tej przestrzeni stanowiące rezultat procedury wyboru miejsca zlokalizowania, które – będąc najlepiej dopasowane do potrzeb i możliwości obiektu zlokalizowanego, a także optymalne pod względem określonych przestrzennie nakładów ponoszonych zarówno w trakcie budowy obiektu, jak również później, w fazie jego funkcjonowania – umożliwia mu osiągnięcie maksymalnych zysków przy minimalnych kosztach.

Mając na uwadze dynamicznie przyspieszającą we współczesnych czasach cyfryzację i komputeryzację życia gospodarczego, lokalizację należy postrzegać szerzej niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Stosując znane z nauk o organizacji podejście metaforyczne, zaproponowano, by spojrzeć na istotę lokalizacji poprzez tzw. „pryzmat lokalizacji”. Koncepcja ta pozwala dostrzec nie tylko realną, ale i wirtualną płaszczyznę lokalizacji działalności przedsiębiorstwa. Ten nowy, „pryzmatowy”, wielopłaszczyznowy sposób postrzegania lokalizacji rodzi nowe możliwości nie tylko dla procesów operacyjnego (*codziennego*) funkcjonowania przedsiębiorstw, ale i kształtowania ich konkurencyjności w długim horyzoncie czasowym. W modelu wielopłaszczyznowego podejścia do lokalizacji przyjęto, że można ją metaforycznie utożsamiać z pryzmatem szklanym, zaś efekt jej oddziaływania na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa porównać z efektem towarzyszącym przechodzeniu wiązki światła białego przez ten pryzmat. Tak jak promień światła podczas przechodzenia przez pryzmat ulega rozszczepieniu na kolorowe pasma<sup>386</sup>, tak konkurencyjność przedsiębiorstwa kształtowana w oparciu o nowocześnie postrzeganą lokalizację – z realną i wirtualną płaszczyznę działania – ulega rozszczepieniu na konkurencyjność właściwą dla danej płaszczyzny. Zaprojektowany model pozwala wyróżnić:

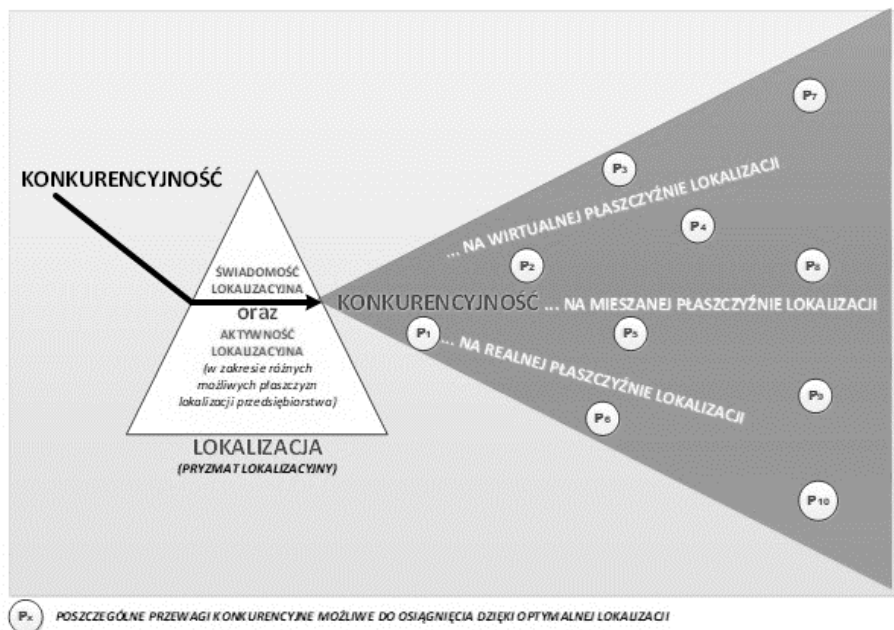
- konkurencyjność na **realnej płaszczyźnie** działania (lokalizacji) – ujęcie właściwe dla przedsiębiorstw, które działają i kształtują swoją konkurencyjność wyłącznie na płaszczyźnie realnej;

<sup>385</sup> Z lokalizacją czynną wiąże się proces umiejscawiania obiektu (*np. przedsiębiorstwa*) po raz pierwszy (*np. uruchamianie jest nowe, dotychczas nieistniejące przedsiębiorstwo lub jego oddział*), niezależnie od tego czy podjęte zostały uprzednio decyzje co, ile, jak, kiedy i dla kogo produkować i/lub dostarczać (*usługi*). Warunkiem koniecznym *czynnego lokalizowania* jest brak odgórnego przesądzenia o miejscu zlokalizowania, czyli prowadzenie procedury analizy porównawczej potencjalnie dogodnych miejsc zlokalizowania obiektu. Jest to pojęcie przeciwstawne lokalizacji biernej.

<sup>386</sup> Zjawisko rozszczepienia fali światła białego na spektrum fal o różnej długości, a więc o różnych barwach.

- konkurencyjność na **wirtualnej płaszczyźnie** (lokalizacji) – ujęcie właściwe dla przedsiębiorstw, które działają i kształtują swoją konkurencyjność wyłącznie na płaszczyźnie wirtualnej;
- konkurencyjność na **mieszanej płaszczyźnie** (lokalizacji) – ujęcie właściwe dla przedsiębiorstw, które działają i kształtują swoją konkurencyjność na obu płaszczyznach jednocześnie.

Wizualizację tej koncepcji przedstawia poniższy rysunek 30.



Rys. 30. Pryzmat lokalizacyjny – wielopłaszczyznowe podejście do lokalizacji, a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowana w powyższym modelu **realna płaszczyzna działania** (lokalizacji) stanowi płaszczyznę aktywności w świecie realnym<sup>387</sup>; znaczeniowo obejmuje trzy elementy: miejsce lokalizacji<sup>388</sup>, obiekt zlokalizowany<sup>389</sup> oraz czynniki lokalizacji<sup>390</sup>. Innymi słowy lokalizacja na realnej płaszczyźnie lokalizacji to położenie obiektu w przestrzeni, określane względem innych elementów (obiektów) tej przestrzeni. Drugą z płaszczyzn jest tzw. **wirtualna płaszczyzna lokalizacyjna**

<sup>387</sup> Inaczej: rzeczywistym / materialnym / fizycznym.

<sup>388</sup> Miejsce to jest określone adresem. W kontekście omawianej problematyki utożsamiane jest ono z miejscem prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo.

<sup>389</sup> To obiekt, którego miejsce położenia jest już określone.

<sup>390</sup> To warunki, które w sposób negatywny lub pozytywny wpływają na funkcjonowanie danego obiektu w konkretnym miejscu.

(działania). Należy ją rozumieć jako osadzenie, prowadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej. Oznacza to, że jest ona oparta o aktywność w sieci internetowej<sup>391</sup> oraz wsparta jest wykorzystywaniem innowacyjnych, wyspecjalizowanych narzędzi IT/ICT. Rozpoczęcie działalności na tej płaszczyźnie **wymaga realizacji procedury wirtualizacji lokalizacji**, czyli złożonego i czasochłonnego procesu. Obejmuje on zespół czynności i aktywności, które należy wykonać, aby przedsiębiorstwo funkcjonujące tradycyjnie przekształcić w przedsiębiorstwo operujące wirtualnie. Zazwyczaj wymaga przeprowadzenia procedury ustalenia nowych celów i zasad funkcjonowania, a także przeprowadzenia czynności związanych z przekształcaniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zaplecza techniczno-technologicznego (szczególnie w sferze IT i ICT), sposobu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, metod, technik i narzędzi komunikacyjnych służących kontaktowaniu się z partnerami biznesowymi, klientami i pozostałymi kontrahentami, a także metod zarządzania. Wirtualizację można określić jako ucyfrowienie, tj. przetwarzanie pewnych działań i rzeczy realnego środowiska w obiekty wirtualne, a następnie dalsze ich dystrybuowanie z wykorzystaniem sieci komputerowych oraz cyberprzestrzeni<sup>392</sup>. Procesy wirtualizacyjne implikują intensywne wykorzystywanie technologii informatycznych i informacyjnych, stymulując współpracę międzyorganizacyjną oraz koncentrację na zasobach niematerialnych, tj. wiedza i informacje. Korzyści są jednak odpowiednio proporcjonalne do wyzwań i potencjalnych problemów. Osadzenie przedsiębiorstwa na wirtualnej płaszczyźnie działania i prowadzenie przez nią aktywności przedsiębiorstwa umożliwia właścicielowi i/lub menadżerowi prowadzenie i nadzorowanie działalności gospodarczej z dowolnego miejsca, pod warunkiem posiadania dostępu do Internetu. Natomiast w przypadku klientów lokalizacja postrzegana w aspekcie płaszczyzny wirtualnej umożliwiającą im korzystanie z oferowanych przez przedsiębiorstwo usług i produktów bez konieczności pojawienia się w jego siedzibie i/lub oddziale, gdyż istnieje nie tylko możliwość złożenia zamówienia, ale także zdalnego poznania i porównania z innymi ofertami pod względem właściwości i parametrów produktu i/lub usługi, wyglądu, funkcjonalności, etc., a także warunków płatności i dostawy. Ostatnia z płaszczyzn to **mieszana płaszczyznę lokalizacji (działania)**, którą należy interpretować jako stan pośredni pomiędzy stricte realną a stricte wirtualną płaszczyzną działania. Aktywność na niej obejmuje wykorzystywanie narzędzi, metod, technik i strategii działania dedykowanych tak płaszczyźnie realnej, jak i wirtualnej. W konsekwencji chodzi tu o sytuacje, w których podmiot gospodarczy, osadzony i funkcjonujący na realnej płaszczyźnie działania, stopniowo zaczyna angażować w swej działalności instrumenty służące wirtualizacji lokalizacji.

---

<sup>391</sup> Inaczej: cyberprzestrzeni / rzeczywistości wirtualnej – tzw. on-line lub przestrzeni e-biznesu/e-commerce.

<sup>392</sup> Nowicki M., 2015b, *Sieć internetowa jako wirtualna...*, dz. cyt.

Celem stopniowej wirtualizacji i przechodzenia na mieszaną płaszczyznę działania jest dążenie do stałego zwiększania zarówno zasięgu rynkowego, jak i podnoszenie elastyczności działania. Przykładowymi narzędziami mogącymi służyć temu celowi są np.<sup>393</sup>:

- sprzęt komputerowy i towarzyszące mu oprzyrządowanie tj. skanery, drukarki, kamery internetowe oraz inne urządzenia oparte o tzw. technologie mobilne;
- specjalistyczne oprogramowanie pozwalające na audiowizualne opracowanie wirtualnej postaci produktu rzeczywistego – zdjęcia wysokiej rozdzielczości, zdjęcia 360°, modele 3D, materiały filmowe, digital twin;
- specjalistyczne oprogramowanie komputerowe dedykowane działalności gospodarczej – systemy IC, MRP i MRP II, ERP, CMS, CRM, APS, SCM, MES, OM, SAP, etc.;
- zaawansowane technologicznie strony internetowe kodowane w oparciu o technologię Flash, JAVA, PHP, wykorzystujące systemy zarządzania treścią CMS oraz wsparte stosowaniem mechanizmów pozycjonowania strony www – SEO;
- panele klienckie zintegrowane z systemami bazodanowymi i hurtowniami danych umożliwiające zdalną (często automatyczną, niewymagającą zaangażowania „żywego człowieka”) obsługę zamówień klientów (sklep internetowy) oraz wirtualne platformy handlowe, serwisy aukcyjne i giełdy internetowe zewnętrznych podmiotów – np. Allegro, e-Bay, Alibaba, Steam, Grupon, giełda usług transportowych;
- systemy elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz systemy EDI, czyli systemy elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami umożliwiające zautomatyzowane, elektroniczne przesyłanie ustrukturyzowanych różnorodnych danych i dokumentów z komputerowego programu użytkowego i/lub bazy danych jednej organizacji do programu i/lub bazy danych innej organizacji;
- aplikacje z pakietu Google Apps umożliwiające świadczenie pracy zdalnej (na odległość) przez Internet lub inne aplikacje umożliwiające zarządzanie pracą zespołową – Trello, Microsoft SharePoint, Miro;
- systemy zdalnej komunikacji wizualnej i głosowej (VC i VOIP) oraz portale społecznościowe typu Facebook, YouTube, Twitter i inne ich branżowe odpowiedniki.

W powyższym modelu istotnymi składowymi są także **świadomość i aktywność lokalizacyjna przedsiębiorstwa**. Pierwsza z nich to zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz posiadanej wiedzy o aspektach

---

<sup>393</sup> Nowicki M., 2016a, *Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji...*, dz. cyt.; Pielecka M., 2013, *Integracja systemów informatycznych...*, dz. cyt.; Zalewski W., 2011, *Analiza systemów informatycznych...*, dz. cyt.; Fitrix, 2011, *What Is ERP...*, dz. cyt.

lokalizacyjnych miejsca prowadzenia działalności. Jest to również umiejętność identyfikacji i określenia własnych potrzeb lokalizacyjnych oraz dokonania oceny czy obecnie zajmowana, względnie dopiero planowana na przyszłość, lokalizacja spełnia stawiane jej wymagania, i w jakim stopniu to czyni. W aspekcie płaszczyzny wirtualnej świadomość oznaczać będzie zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz wiedzy o umiejętnym osadzeniu i promowaniu działalności przedsiębiorstwa w sieci Internet wspartym poprzez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi IT/ICT. Jeśli zaś chodzi o **aktywność lokalizacyjną**, to należy ją interpretować jako poziom zdolności do praktycznego aplikowania wiedzy o płaszczyznach lokalizacji, tj. wykorzystywania sprzyjających, a unikania negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych w celu dostosowywania podejmowanych działań do własnych potrzeb i możliwości oraz preferencji klientów i wymagań otoczenia. W przypadku płaszczyzny wirtualnej wyznacza ona stopień wykorzystywania instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji. Aktywność wiąże się więc z wykorzystywaniem specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych narzędzi IT/ICT służących promocji, komunikacji i obsłudze klienta, a także zaawansowanych instrumentów informatycznych, tj. aplikacji i systemów wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem – systemy ERP<sup>394</sup> (i/lub ich wcześniejsze wersje) oraz systemów pozwalających na przekształcanie gromadzonych z różnych źródeł i integrowanych przez środowiska analityczne danych w informacje, a informacji w wiedzę, mającą na celu optymalizację procesów biznesowych<sup>395</sup> – systemów Business Intelligence<sup>396</sup>.

Mając powyższe na uwadze, proponuje się, aby pojęcie lokalizacji w znaczeniu praktycznym rozumieć jako realizację procedury wyboru miejsca ulokowania/osadzenia określonej działalności gospodarczej, zarówno w realnej, jak i w wirtualnej lokalizacji. Obierając miejsce lokalizacji, na uwadze należy

---

<sup>394</sup> Seo G., 2013, *Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP)*..., dz. cyt.; Fitrix, 2011, *What Is ERP*..., dz. cyt.; Zalewski W., 2011, *Analiza systemów informatycznych*..., dz. cyt.; Ziobrowski P., 2009, *Informatyczne systemy zarządzania*..., dz. cyt.; Fosser E., Leister O.H., Moe C.E., Newman M., 2008, *ERP Systems*..., dz. cyt.; Brazel J.F., Dang L., 2008, *The Effect of ERP System*..., dz. cyt.; O'Leary D.E. 2004, *Enterprise Resource Planning (ERP) Systems*..., dz. cyt.; Umble E.J., Haft R.R., Umble M.M., 2003, *Enterprise resource planning*..., dz. cyt.

<sup>395</sup> W zadaniu tym olbrzymią rolę odgrywa eksploracja danych, czyli popularny „data mining”. Zasilanie działających on-line systemów analitycznych danymi zapisanymi w hurtowniach danych (centralnych repozytoriach danych historycznych), wsparte stosowaniem zbioru koncepcji, metod i procesów analitycznych, a także specjalistycznych technik „drażenia danych”, pozwala na wykrycie wzajemnych korelacji pomiędzy analizowanymi danymi, poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy nimi, a także wzorców oraz powiązań zachodzących między wprowadzonymi danymi.

<sup>396</sup> Larson D., Chang V., 2016, *A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science*, *International Journal of Information Management*, Volume 36, Issue 5 Kimball R., Ross M., Becker B., Mundy J., 2014, *Kimball's Data Warehouse*..., dz. cyt.; Chen H.CH., Roger H.L., Storey, V.C., 2012, *Business intelligence and analytics: from big data to big impact*, „MIS Quarterly”, Vol. 36, Issue 4; Chaudhuri S., Dayal U., Narasayya V., 2011, *An Overview of Business Intelligence Technology*, „Communications of the ACM”, Vol. 54, Issue 8; Yeoh W., Koronios A., 2010, *Critical success factors for business intelligence systems*, „Journal of Computer Information Systems”, Vol. 50, Issue 3; Park Y., 2006, *An empirical investigation*..., dz. cyt.

mieć zidentyfikowane w kontekście usytuowania na określonej płaszczyźnie działania<sup>397</sup>, możliwości, potrzeby oraz preferencje obiektu lokalizowanego, a także możliwe do przewidzenia rezultaty i wyniki jakie dany podmiot gospodarczy, osiągnie w określonym czasie prowadzenia działalności w danej lokalizacji<sup>398</sup>. Wydaje się, że taka koncepcja pozwala lepiej zrozumieć istotę kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Kładąc nacisk na znaczenie wykorzystania w tym procesie wielopłaszczyznowej lokalizacji (realnej i/lub wirtualnej płaszczyzny), wytycza nowe możliwości w tym zakresie. Takie ujęcie problematyki lokalizowania przedsiębiorstwa wskazuje, że przedsiębiorcy, inicjując działalność gospodarczą, stają dziś przed trudnym zadaniem dokonania wyboru takich miejsc w przestrzeni realnej i wirtualnej, które obfitując w wartości użytkowe<sup>399</sup>, będą najlepiej dopasowane do potrzeb ich działalności gospodarczej i pozwolą wypracować możliwie największe korzyści<sup>400</sup>. Każde przedsiębiorstwo, aby móc funkcjonować wymaga wyboru miejsca w przestrzeni, spełniającego określone wymogi lokalizacyjne. Każde natomiast miejsce w przestrzeni charakteryzuje się określonymi walorami lokalizacyjnymi, które w mniejszym bądź większym stopniu odpowiadają oczekiwaniom podmiotu lokalizowanego. Zadaniem współczesnych menedżerów jest zatem doprowadzenie do korzyści lokalizacyjnej, czyli do takiej sytuacji, by „właściwa działalność odbywała się we właściwym miejscu”<sup>401</sup>. Każdemu bowiem miejscu w przestrzeni przyporządkowany jest określony rodzaj działalności, dla którego miejsce to będzie najbardziej dogodnym (optymalnym), dlatego nie wszystkie rodzaje działalności gospodarczej mogą być realizowane w każdym miejscu. W tej sytuacji przedsiębiorcy oprócz wiedzy o wymaganiach lokalizacyjnych specyficznych dla danej działalności gospodarczej powinni posiadać wiedzę o specyfice uwarunkowań (o walorach) właściwych potencjalnemu miejscu lokalizacji, tak aby móc ustalić czy rozpatrywane miejsce można uznać za lokalizację dogodną-optymalną.

---

<sup>397</sup> W przypadku wyboru lokalizacji w kontekście realnej płaszczyzny działania mówimy o podejmowaniu decyzji o zlokalizowaniu się podmiotu gospodarczego w określonym, fizycznym miejscu przestrzeni ekonomiczno-gospodarczo-geograficznej. Natomiast w przypadku wyboru lokalizacji postrzeganej w kontekście wirtualnej płaszczyzny działania chodzi o podjęcie decyzji o wyborze i implementacji wyspecjalizowanych narzędzi informatycznych IT/ICT służących osadzeniu działalności gospodarczej na wirtualnej płaszczyźnie, jaką jest sieć internetowa.

<sup>398</sup> **Stachowiak B., 2013, *Ekonomika przestrzena...*, dz. cyt.**

<sup>399</sup> **Kuciński K., 2009, *Miejsce jako kategoria epistemologiczna ekonomii*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Vol. 10, nr 1.**

<sup>400</sup> Kuciński wskazuje, że wartość lokalizacyjna danego miejsca stanowi wypadkową poziomu i jakości występujących w tym miejscu poziomu i jakości wzajemnej kombinacji: specyficznych zasobów oraz surowców naturalnych, zasobów ludzkich (*kapitał ludzki, społeczny oraz intelektualny*), obiektów zaliczanych do produkcyjnego i nieprodukcyjnego majątku trwałego (*kapitał fizyczny*), a także funkcjonujących w tym miejscu podmiotów gospodarczych, około biznesowych oraz administracji i samorządu lokalnego.

<sup>401</sup> **Plaziak M., Szymańska A.I., 2014, *Rola nowoczesnych czynników lokalizacji...*, dz. cyt., Szymańska A.I., Plaziak M., 2014, *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2014, nr 10.**



Przyjęcie „pryzmatowego”, tj. wielopłaszczyznowego podejścia do rozumienia lokalizacji sugeruje, że proces kształtowania konkurencyjności na poszczególnych płaszczyznach ma unikatowy przebieg, bywa, że zachodzący zupełnie niezależnie od procesów kształtowania konkurencyjności na pozostałych płaszczyznach. Właściwość ta powiązana jest z faktem, że – kształtując konkurencyjność lokalizacyjną na danej płaszczyźnie – realizuje się procedury związane z wykorzystywaniem, specyficznych dla danej płaszczyzny, elementów<sup>402</sup>: potencjałów, przewag, instrumentów i pozycji konkurencyjnych, które aby mogły być skutecznie eksploatowane mogą wymagać wsparcia poprzez zaangażowanie różnorodnych zasobów, instrumentów, a także unikatowych strategii konkurencyjności. Postrzegając proces kształtowania konkurencyjności poprzez aspekt, pryzmat, lokalizacji, szczególne znaczenie przypisać należy lokalizacji, która jest „optymalna”. Stanowi ona wtedy zasób idealnie spełniający parametry zasobu strategicznego, a mianowicie jest zasobem rzadkim, dostępnym tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnym bądź w skrajnych przypadkach niemożliwym do imitowania i/lub substytucji. **Oznacza to, że lokalizacja stanowi niezwykle wartościową podstawę służącą kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw.** Aby jednak zasób ten przyniósł korzyści, przedsiębiorstwo powinno być świadome jego wartości – powinno posiadać **wysoki poziom świadomości lokalizacyjnej**, a także być gotowe do aktywnego jego kształtowania, rozwijania i wykorzystywania, a więc powinno posiadać **wysoki poziom aktywności lokalizacyjnej**. Dzięki temu można będzie uznać, że lokalizacja świadomie dobrana i spełniająca przesłanki optymalności oraz aktywne wykorzystywanie jej walorów połączone z umiejętnym unikaniem wpływu negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych<sup>403</sup> **okazują się swoistą praprzyczyną specyficznych lokalizacyjnych przewag konkurencyjnych.** Ich istotę przybliży poniższa tabela.

---

<sup>402</sup> Zobacz schemat *Proces zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa*.

<sup>403</sup> Tu: wad, zagrożeń i braków lokalizacyjnych.

Tabela 29. Płaszczyzny lokalizacji a przewagi konkurencyjne możliwe do osiągnięcia dzięki właściwemu ich wykorzystaniu

REALNA PŁASZCZYŻNA DZIAŁANIA UMOŻLIWIĄ OSIĄGNIĘCIE  
NASTĘPUJĄCYCH PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Przewagi konkurencyjne przynależne **realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej** są zależne od poziomu potencjału rozwojowego danej lokalizacji. Składają się na niego potencjaty:<sup>404</sup> ekonomiczny, kulturalny, intelektualny, innowacyjny, instytucjonalny i środowiskowy. Przewagi konkurencyjne możliwe do uzyskania dzięki optymalnej lokalizacji to przewaga: barier wejścia, biznesowa, geograficzna, infrastrukturalna, jakościowa, koncentracji, kosztowa, lokalna (lokalizacyjna/zasobowa), poziomu otoczenia okołobiznesowego, przyrodnicza (naturalna), relacyjna, rynku pracy i czynników ludzkiego oraz subiektywnych czynników związanych z jakością życia.

Przewagę **barier wejścia** zależną od zdolności przedsiębiorstwa i/lub niezależnego oddziaływania specyficznych czynników utrudniających konkurentom wejście na lokalny rynek. Przewaga ta często warunkowana jest poziomem regionalnych regulacji prawnych (np. ochrona patentów), a także faktem posiadania trwałych relacji z odbiorcami i/lub dostawcami czy też możliwością osiągnięcia efektu skali.

Przewagę **biznesową** zależną od specyfiki uwarunkowań, tj.: bliskość rynku zbytu, siła nabywcza klientów, nawyki konsumencie i struktura społeczna konsumentów, dostęp do źródeł zaopatrzenia, obecność firm prowadzących działalność konkurencyjną i/lub komplementarną oraz możliwości nawiązania z nimi relacji współpracy i/lub kooperacji, poziom natężenia gry konkurencyjnej, charakterystyka pobliskich skupisk ludności, sytuacja ekonomiczna w regionie, zachęty inwestycyjne i preferencyjne warunki dla biznesu, bariery wejścia i/lub wyjścia.

Przewagę **geograficzną** zależną od specyfiki uwarunkowań, tj. cechy geograficzne i geomorfologiczne terenu, jakość gleb i rodzaj podłoża, warunki terenowe i klimatyczne, położenie geograficzne, dostęp do obwodnic oraz dogodnych szlaków i węzłów komunikacyjno-transportowych, odległość od granic, bliskość kooperantów i odległość od ośrodków B+R, położenie względem regionalnych systemów komunikacji.

Przewagę **infrastrukturalną** zależną od specyfiki uwarunkowań, tj. jakość infrastruktury transportowej, jakość infrastruktury socjalnej, jakość infrastruktury telekomunikacyjnej i IT, jakość uzbrojenia terenu w media i koszty jej eksploatacji, obsługi oraz modyfikacji.

Przewagę **jakościową** zależną od tego czy przedsiębiorstwo potrafi nadać parametrom jakościowym produktu i/lub usługi (szczególnie samemu produktowi, opakowaniu, sposobu dystrybucji, czy warunkom obsługi i oferowania) wyższej lub odmiennej, jakości niż robią to konkurenci, a przy okazji dopasować ją do preferencji nabywców.

Przewagę **koncentracji** warunkowaną poziomem skuteczności przedsiębiorstwa w świadomym zawężaniu zakresu swego działania (specjalizowania się), w efekcie czego potrafi ono lepiej niż konkurenci obsłużyć specyficzny segment rynku (typ klienta / obszar geograficzny), lepiej zrozumieć jego potrzeby, a w konsekwencji lepiej dopasować swoją ofertę.

Przewagę **kosztową** zależną od czynników, tj. koszt nabycia lub dzierżawy gruntów lub budynków, koszt nabycia terenów inwestycyjnych, koszty pracy łącznie z obciążeniami fiskalnymi, stosunek w/w. kosztów do benefitów oraz innych potencjalnych lokalizacji, dostępność wolnych obiektów produkcyjnych i biurowych – ich podaż, stan techniczny i cena.

Przewagę **lokalną (lokalizacyjną/zasobową)** wrażliwą na specyfikę uwarunkowań, tj. nastawienie władz lokalnych i urzędników do inwestycji, ułatwienia i bodźce finansowe dla przedsiębiorców – ulgi inwestycyjne i podatkowe, ilość i rygorystyczność przepisów lokalnych, poziom znajomości języków obcych zarówno wśród potencjalnych pracowników, sferze obsługi biznesu oraz administracji samorządowej (lokalnej), przejrzystość, dogodność i kompletność planu zagospodarowania przestrzennego.

Przewagę **poziomu otoczenia okolo biznesowego** warunkowaną specyfiką czynników, tj. poziom zaplecza usługowego i badawczo - rozwojowego, możliwości zlokalizowania działalności w Specjalnej Strefie Ekonomicznej, Inkubatorze Przedsiębiorczości lub Parku Techniczno-technologicznym, jakość funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu oraz poziom rozbudowania i adekwatności ich oferty, sytuacja ekonomiczna w regionie, możliwość przynależności do jednostek zrzeszających i wspierających przedsiębiorców w regionie – związki branżowe, izby gospodarcze, cechy, itp., poziom funkcjonowania instytucji doradztwa ekonomiczno-prawnego i instytucji finansowych.

Przewagę **przyrodniczą (naturalną)** zależną od specyfiki uwarunkowań, tj. baza surowcowa, ceny i jakość surowców, wizualne walory przestrzenno-przyrodnicze, źródła energii, zasoby wodne, bariery ekologiczne.

Przewagę **relacyjną** warunkowaną skutecznością, z jaką przedsiębiorstwo potrafi nawiązywać i eksploatować relacje i powiązania z wyselekcjonowanymi partnerami, szczególnie te podnoszące jakość działań (budować sieć współpracy, zrzeszać się w związkach i organizacjach, korzystać z pomocy instytucji wsparcia biznesu). Przedsiębiorstwo jest w stanie lepiej niż konkurenci rozpoznać i dostosować się do obowiązków na danym rynku zwyżajów, obyczajów i norm kulturowych.

Przewagę **rynku pracy i czynnika ludzkiego** kształtowaną w oparciu o specyfikę uwarunkowań tj. dostępność i jakość siły roboczej – podstawowej i wysoko wykwalifikowanej, kultura pracy, specyfika demograficzna kadry pracowniczej, zdrowotność, oczekiwania finansowe pracowników i koszt robocizny, wydajność pracy.

Przewagę **subiektywnych czynników związanych z jakością życia** zależną od specyfiki uwarunkowań tj. otwartość lokalnej społeczności, tradycje, zwyczaje i normy kulturowe lokalnej społeczności, poziom edukacji, dostępność mieszkań, dostępność rozrywek kulturowych, poziom bezpieczeństwa – poziom zabezpieczenia medycznego i bezpieczeństwa publicznego, poziom zanieczyszczenia środowiska, wizualne walory przestrzenne, możliwości wypoczynku i rekreacji, renomą lokalizacji, a także miejsce pochodzenia i zamieszkania przedsiębiorcy oraz jego wcześniejsze doświadczenia.

Przewagę **asortymentową**, gdy przedsiębiorstwo jest zdolne oferować wybrany asortyment czasowo niedostępny na tradycyjnym rynku, lub proponuje poszerzony asortyment w stosunku do oferty konkurentów, np.: większy wybór kolorystyki i wzornictwa czy szerszy wachlarz modeli jakiegoś produktu<sup>405</sup>.

Przewagę **czasową (dostępny)**, gdyż posiadanie wirtualnej (internetowej) platformy sprzedażowej (sklep www, serwisy handlowe/aukcyjne, etc.) umożliwia przyjmowanie zamówień 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu. Klient aby uzyskać dostęp do oferty i złożyć zamówienie, nie musi pojawić się w fizycznym miejscu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przewagę **informacyjną**, gdyż tworząc atrakcyjną i funkcjonalną stronę internetową, wykorzystując serwisy społecznościowe (np. Facebook, Twitter), przeprowadzając kampanie mailingowe oraz posługując się mediami internetowymi (np. YouTube, Twitch), przedsiębiorstwo nabywa zdolność do wypracowania sprawnych kanałów komunikacji klient-przedsiębiorstwo i trafniejsze przekazywanie pożądaných treści.

Przewagę **innowacji**, gdyż instrumenty służące wirtualizacji lokalizacji oraz atrakcyjnemu, niestandardowemu prezentowaniu oferty w sieci Internet są w zasadzie nieograniczone. Korzystanie z nich pozwala na stałą kreację innowacyjnych rozwiązań przyciągających uwagę i ciekawość potencjalnych klientów.

Przewagę **intelektualną (kapitału intelektualnego)** warunkowaną poziomem skuteczności w łączeniu, zarządzaniu i eksploatacji składnikami kapitału intelektualnego, takimi jak: kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, doświadczenie i kompetencje pracowników), organizacyjny oraz rynkowy.

Przewagę **kosztową**, a w konsekwencji również i **cenową**. Przewagę kosztową można uzyskać dzięki ograniczeniu i/lub wręcz całkowitej eliminacji kosztów magazynowania produktów wchodzących w skład oferty, gdyż często przedsiębiorstwo operujące wirtualnie pozyskuje produkt od swych dostawców dopiero w momencie, gdy klient złożył zamówienie. Kolejnym mechanizmem pozwalającym na obniżanie kosztów operacyjnych jest wdrożenie automatycznego systemu przyjmującego zamówienia – program może funkcjonować w systemie 24/7, który pozwala ciąć koszty związane z zatrudnieniem. Ponadto wirtualna lokalizacja doskonale sprawdza się jako instrument służący redukcji kosztów związanych z obecnością na rynku, gdyż umożliwia prowadzenie działalności na różnorodnych rynkach, wyodrębnionych pod względem położenia geograficznego, bez posiadania na nich fizycznych oddziałów/filii. W konsekwencji dzięki przewadze kosztowej możliwe staje się osiągnięcie przewagi cenowej.

---

<sup>405</sup> Znamiennym jest fakt, że często przedsiębiorstwa funkcjonujące wirtualnie, oferując poszerzoną gamę produktów, fizycznie ich nie posiadają. W praktyce w większości przypadków podmioty te, wykorzystując szeroko rozbudowane kontakty biznesowe, pozyskują przedmiot zamówienia klienta dopiero tuż po momencie złożenia przez niego takiej dyspozycji (*dokonywanie zamówienia*).

Przewagę oferowania (dystrybucyjną), gdyż systemy wirtualizacji sieci sprzedaży pozwalają na zbieranie i analizowania pokażnej ilości danych dotyczących potrzeb, preferencji i oczekiwań indywidualnych klientów (mechanizm „inni klienci, którzy kupili produkt X, kupili również Y i Z” i/lub mechanizm tworzenia oferty na podstawie historii zakupów indywidualnego klienta, a nawet wyszukiwanych przez niego fraz w Internecie). Oznacza to, że instrumenty wirtualizacji pozwalają na budowę, często niezwykle rozległych pod względem geograficznym, sieci trwałych relacji pomiędzy firmą a odbiorcą w oparciu o mechanizmy starannego doboru odbiorców, asortymentu i monitoringu.

Przewagę zarządzania, gdy przedsiębiorstwo jest zdolne w lepszym stopniu zorganizować system zarządzania przedsiębiorstwem niż konkurenci. Wiąże się to z lepszymi kompetencjami kadry zarządzającej, wyższą sprawnością systemów zarządzania przedsiębiorstwem (często wdrożeniem zaawansowanych informatycznie systemów wspomagających zarządzanie - systemy MRP / ERP / SAP) oraz umiejętnością właściwego formułowania i wdrażania strategii. Zwykle wymaga elastyczności: technologii, kadr, potencjału konkurencyjności i umiejętności firmy, w tym systemów produkcyjnych, organizacyjnych oraz zastosowań produktów, które w zależności od potrzeb muszą być zdolne do sprostanania konieczności wdrożenia szybkich zmian, wcześniejszej i lepszej niż zrobią to rywalę rynkowi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Majchrzak M., 2014**, *Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr. 1; **Rydzewska A., 2014**, *Źródła przewagi konkurencyjnej giełd elektronicznych jako skutek innowacji technologicznych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 74, *Wydawnictwo Politechniki Śląskiej; Doligalski T., 2013*, *Przewaga konkurencyjna a Internet*, [w:] *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, T. *Doligalski (red.)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa; **Godlewska-Majkowska H., 2013**, *Lokalizacja przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Bęben R., 2012**, *Cena jako narzędzie do zdobywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie usług finansowych*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 10, nr 2, cz. 2, *Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot*; **Godlewska - Majkowska H., 2012**, *Atrakcyjność inwestycyjna a przedsiębiorczość regionalna w Polsce*, *Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie*; **Beyer K., 2012**, *Kapitał intelektualny...*, dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, *Budowa konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Bressler M.S., 2012**, *How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage*, „*Journal of Management and Marketing Research*”, Vol. 11; **Bednarz J., 2011**, *Klasyczne a nowe teorie przewagi...*, dz. cyt.; **Wen-Cheng W., Chien-Hung L., Ying-Chien Ch., 2011**, *Types of Competitive Advantage and Analysis*, „*International Journal of Business and Management*”, Vol. 6, No. 5, Iran; **Kamińska A., 2011**, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, *Difin, Warszawa*; **Strzelecki Z., 2011**, *Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce*. Czynniki i bariery, *Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie*; **Hemmatfar M., Salehi M., Bayat M., 2010**, *Competitive Advantages and Strategic Information Systems*, „*International Journal of Business and Management*”, Vol. 5, Iran; **Żelichowska M., 2009**, *Innowacyjność jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec*; **Popek S., Kłak D., 2009**, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej...*, dz. cyt.; **Brodowska-Szewczuk J., 2009**, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, dz. cyt.; **Godlewska - Majkowska H. (red.), 2009**, *Atrakcyjność inwestycyjna a kształtowanie lokalizacyjnych i regionalnych specjalizacji gospodarczych*, *Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie*; **Stanienda J., 2009**, *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej...*, dz. cyt.; **Wanat T., 2009**, *Strategie pozycjonowania produktu*, *Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, nr 1(3)*, Seria: *Zarządzanie i Marketing. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, *Wyd. Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”*, Gniezno; **Smolarek M., 2008**, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw, i konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Papulova E., Papulova Z., 2006**, *Competitive strategy and competitive advantages of small and mid-sized manufacturing enterprises in Slovakia*, *E-Leader, Slovakia*; **Czakov W., 2005a**, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 5; **Sliwiński R., 1999**, *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w gospodarce otwartej*, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, nr 3-4.

Podsumowując dotychczas prowadzone rozważania, należy podkreślić jak ważna jest świadomość o oddziaływaniu licznych zagrożeń związanych z wysoką turbulentnością współczesnych uwarunkowań mikro- i makro-gospodarczych, czyli uwarunkowań dyktowanych przez bliższe i dalsze otoczenie. Lokalizację przedsiębiorstwa należy traktować jako zasób strategiczny, wywierający niebagatelny wpływ na możliwości i warunki funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw. Istotnie wpływa ona także na przebieg procesów kształtowania ich konkurencyjności. Osadzenie działalności przedsiębiorstwa w dogodnej lokalizacji, połączone z umiejętnym i efektywnym wykorzystaniem sprzyjających uwarunkowań lokalizacji i jednoczesnym unikaniem wpływu negatywnych czynników lokalizacyjnych, to współcześnie jeden z niezwykle skutecznych sposobów budowy przewagi konkurencyjnej. Umiejętne wykorzystywanie lokalizacji, postrzeganej jako zasób strategiczny – rzadki, dostępny tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudny do imitowania i substytucji – cechuje przedsiębiorstwa świadomie i efektywnie kształtujące swą konkurencyjność. Współcześnie gotowość i chęć wykorzystywania walorów lokalizacyjnych stanowi zarówno wyzwanie, jak i warunek rozwoju pomysłu biznesowego. Właściwy **dobór odpowiedniej płaszczyzny lokalizacji** dla planowanej działalności gospodarczej, wsparty wykorzystaniem Platformy Stabilnego Biznesu i wytycznymi głównych obszarów decyzyjnych z zakresu aspektów menadżerskich stanowią istotne wsparcie dla zrównoważonego wzrostu współczesnych przedsiębiorstw i kształtowania ich konkurencyjności.

Ponadto podkreślić należy, że przeprowadzone analizy teoretyczne sygnalizują rodzenie się nowej koncepcji postrzegania istoty i roli lokalizacji. Musi ona być widziana szerzej niż w ujęciach klasycznych. Ze względu na rozwój nowych technologii, w tym szczególnie informacyjnych i informatycznych – era gospodarki cyfrowej i digitalizacja, rewolucja informatyczna, Industry 4.0, funkcjonowaniu na realnej (rzeczywistej) płaszczyźnie lokalizacji musi towarzyszyć aktywność i prowadzenia działań na płaszczyźnie wirtualnej. Sytuacja ta rodzi nowe wyzwania, ale i możliwości dla procesów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, które zostały zamodelowane w postaci zaproponowanej koncepcji wielopłaszczyznowego podejścia do lokalizacji i oparte o tzw. „pryzmat lokalizacyjny”. Główne jej założenia sygnalizują, że przedsiębiorstwa, chcące budować długookresową konkurencyjność, powinny w sposób nie tylko świadomy, ale i aktywny wykorzystywać swą lokalizację, tak na płaszczyźnie realnej, jak i wirtualnej. **Wniosek ten stanowi przesłankę do podjęcia kroków badawczych w zakresie problematyki prowadzenia analizy lokalizacyjnej, identyfikacji specyficznych czynników i uwarunkowań lokalizacyjnych oraz metod i sposobów budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jego lokalizację.** Wątki te zostaną omówione w następnym podrozdziale.

### 2.3. Koncepcja nowoczesnej analizy lokalizacyjnej – istota, procesy i znaczenie

Jednym z etapów procesu zakładania działalności gospodarczej jest etap wyboru lokalizacji, czyli wyboru miejsca dla prowadzenia określonej działalności gospodarczej. Powinno być one najlepiej dopasowane do potrzeb organizacji i możliwości otoczenia, gdyż umożliwi to osiągnięcie maksymalnych zysków przy minimalnych kosztach, nie tylko ekonomiczno-finansowych. Powyższe spostrzeżenie sygnalizuje, że decyzja o wyborze konkretnego miejsca lokalizacji jest decyzją strategiczną, posiadającą szerokie spektrum implikacji, zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych – szans i zagrożeń.

Wraz z rozwojem nauk z zakresu geografii ekonomicznej, ekonomii, a także zarządzania, naukowcy, przy współpracy z praktykami biznesu, opracowywali różnorodne, ulegające ciągłemu doskonaleniu metody i warianty prowadzenia analizy lokalizacyjnej. Czynności podejmowane w ich ramach prowadzone są w celu identyfikacji możliwości jak najlepszego skorelowania wymagań lokalizacyjnych przedsiębiorstw i uwarunkowań lokalizacyjnych danej lokalizacji. Niezbędne do tego są dane i informacje opisujące jak w **danym horyzoncie czasu** przebiegać będą:

- zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu badanego podmiotu oraz oddziaływania czynników i uwarunkowań lokalizacyjnych właściwych dla danej lokalizacji na operujące tam podmioty;
- zmiany potrzeb badanego podmiotu odnośnie uwarunkowań lokalizacyjnych;
- zmiany potrzeb lokalizacyjnych badanego podmiotu w związku z jego kolejnymi celami biznesowymi oraz planami ewentualnej ekspansji terytorialnej;
- zmiany poziomu skorelowania potrzeb organizacyjnych i uwarunkowań lokalizacyjnych.

Dynamiczna analiza lokalizacji dostarcza użytecznych informacji pozwalających na projektowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa i ekspansji rynkowej, nie tylko na chwilę obecną, ale również na przyszłość. Wraz ze zmieniającymi się realiami otoczenia makro, organizacje przy analizie lokalizacyjnej muszą identyfikować i oceniać coraz szersze spektrum czynników składowych. Szczególnie istotne są tu postępujące procesy internacjonalizacji i globalizacji, a także rewolucja cyfrowa kreująca rzeczywistość wirtualną oraz potrzebę wirtualizacji lokalizacji. Z tego też powodu, chcąc ocenić potencjał lokalizacyjny danego miejsca, organizacje muszą realizować wielopłaszczyznową, holistyczną analizę lokalizacyjną. Analiza ta musi uwzględniać oddziaływanie czynników pochodzących

zarówno z realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny lokalizacyjnej. Jej cel to umożliwienie realizacji procesu decyzyjnego dotyczącego wyboru najdogodniejszego miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa. Proces ten jest złożony i wieloetapowy. Etapem początkowym procedury każdorazowo powinno być ustalenie charakteru przedsiębiorstwa (inicjatywy biznesowej), dla którego analiza ma być prowadzona. Skutkuje to przygotowaniem wstępnego biznesplanu (rysunek 31/Etap I/punkt 1), w ramach którego dochodzi do identyfikacji rynkowego celu istnienia oraz charakteru zakładanego podmiotu gospodarczego. Określić należy też rodzaj analizy – czy będzie to jednorazowa analiza statyczna, czy też analiza ciągła – dynamiczna. Na etapie tym warto także wskazać kluczowych decydentów oraz wykonawców analizy lokalizacyjnej. Następnie należy przejść przez procedurę oceny szans, sposobów i możliwości wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacyjnej (rysunek 31/Etap I/punkt 2) oraz oceny możliwości, celowości i gotowości do wirtualizowania jej działalności (rysunek 31/Etap I/ punkt 3). W trakcie oceniania pierwszej z kwestii należy:

- określić potencjalne miejsca lokalizacji – ustalić ich geograficzne położenie, dane adresowe, które będą analizowane i porównywane względem siebie;
- zidentyfikować i wybrać czynniki lokalizacyjne przeznaczone do analizy oraz pogrupować je w specyficzne, charakterystyczne sfery czynników logicznie powiązane ze sobą;
- dla powyższych czynników oraz sfer określić współczynniki wagowe i kryteria oceny;
- zidentyfikować źródła i sposoby pozyskania informacji, które zostaną wykorzystane w procesie analizy lokalizacyjnej.

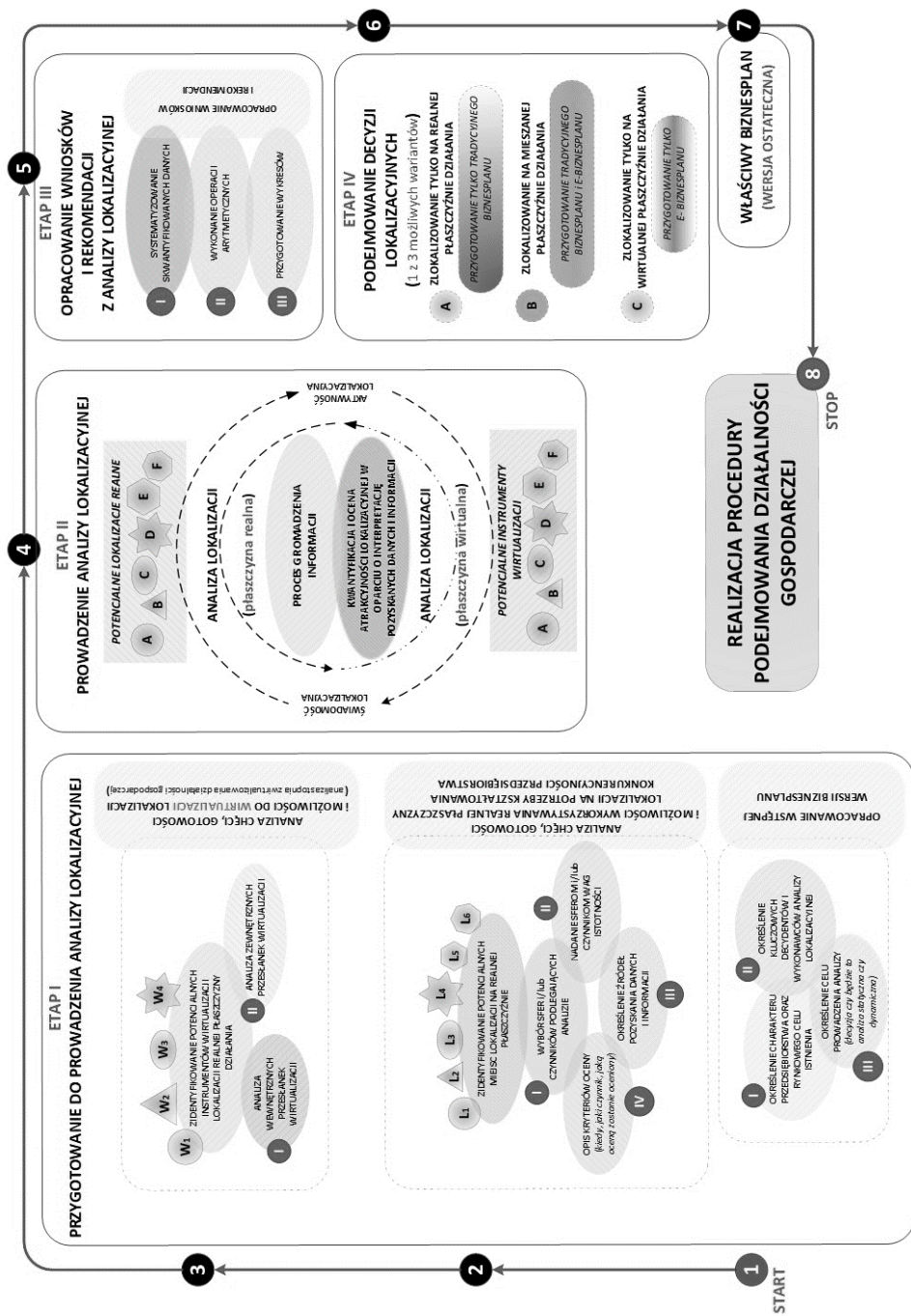
Oceniając możliwość działania na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji, należy dokonać identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek mogących warunkować podjęcie decyzji o wirtualizacji lokalizacji. Należy także wskazać konkretne instrumenty i narzędzia, które zostaną zastosowane w przypadku decyzji o wykorzystywaniu wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa. Realizacja powyższych kroków kończy pierwszy, przygotowawczy etap analizy lokalizacyjnej. Drugi etap (rysunek 31 /Etap II) ma kluczowe znaczenie, gdyż polega na wykonaniu właściwej analizy. Faza ta może przyjmować różne postacie, w zależności od uprzednio podjętych decyzji. Etap ten sprowadza się do prowadzenia obserwacji i gromadzenia danych i informacji, które opisują charakteryzujące daną lokalizację czynniki i uwarunkowania lokalizacyjne oraz przesłanki stosowania instrumentów wirtualizacji. Jakość zebranych informacji z jednej strony świadczy o świadomości lokalizacyjnej, z drugiej zaś generuje aktywność lokalizacyjną przedsiębiorstwa i bezpośrednio przekłada się na wzrost szans na dokonanie wyboru możliwie najdogodniejszego, miejsca zlokalizowania. Pozyskane dane podlegają następnie usystematyzowaniu i interpretacji w oparciu



o wcześniej opracowane kryteria oceny. Dzięki temu czynniki i uwarunkowania lokalizacyjne właściwe dla każdej z rozpatrywanych lokalizacji zostają skwantyfikowane i ocenione zgodnie z ustaloną skalą. Na podstawie tych ocen można przystąpić do etapu opracowywania wniosków i rekomendacji lokalizacyjnych (rysunek 31/Etap III). Obejmuje on usystematyzowanie zebranych danych, wykonanie obliczeń, przygotowanie sumarycznych zestawień oraz prezentację interpretacji ich graficznej postaci. Gdy wyniki analiz będą gotowe, możliwe jest przejście do IV etapu i podjęcie formalnych decyzji o wyborze płaszczyzny i miejsca lokalizacji działalności. Podobnie jak w przypadku drugiego etapu, również i ten może mieć różnorodny przebieg, w zależności od przyjętego wariantu – zlokalizowanie tylko na realnej (wariant „A”) bądź tylko na wirtualnej (wariant „B”) płaszczyźnie działania lub próbie jednoczesnego wykorzystywania obu płaszczyzn (wariant „C”) w celu sprawniejszego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W zależności od przyjętego wariantu, powinny zostać podjęte wysiłki mające prowadzić do powstania ostatecznej wersji biznesplanu i/lub e-biznesplanu lub jeszcze lepiej obu dokumentów jednocześnie. Każdy z nich uwzględniać powinien modyfikacje związane z analizą i wyborem płaszczyzny lokalizacji. W momencie gdy dokument ten powstanie, zakładając, że przedsiębiorca dysponuje odpowiednimi zasobami, można przystąpić do finalnej fazy, czyli rozpocząć realizację procedury rejestracji i podejmowania działalności gospodarczej<sup>406</sup> i przystąpić do faktycznych działań, prowadzonych już na miejscu zlokalizowania – np. rozpoczęcie prac inwestycyjnych związanych z uruchomieniem przedsiębiorstwa. Schemat wyżej opisanej „nowoczesnej, holistycznej analizy lokalizacyjnej” zaprezentowano na poniższym rysunku.

---

<sup>406</sup> Alternatywnie, jeśli analiza była prowadzona na potrzeby już funkcjonującego przedsiębiorstwa, czyli jej celem było wyznaczenia miejsc dogodnych dla relokacji i/lub utworzenia oddziału/filii, w miejsce procedury rejestracji wchodzi działania związane z uaktualnieniem wpisów w stosownych rejestrach.



Rys. 31. Nowoczesna analiza lokalizacyjna – model wielopłaszczyznowy  
 Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany powyżej model jest próbą syntezy wiedzy zawartej w literaturze podejmującej problematykę lokalizowania i prowadzenia analiz lokalizacyjnych oraz autorskiego podejścia wprowadzającego do analizy lokalizacyjnej możliwość wirtualnej (płaszczyzny) lokalizacji działalności przedsiębiorstwa, a także zagadnienia świadomości i aktywności lokalizacyjnej. Takie podejście wyraża się w przekonaniu, że współcześnie<sup>407</sup>:

- ze względu na postępującą globalizację i internacjonalizację życia gospodarczego, intensyfikację procesów przenikania się i asymilacji w sferze społeczno-kulturowej, nieustanne osłabianie się oddziaływania barier geograficznych w wyniku czego przedsiębiorcy mają nie tylko coraz szersze możliwości wyboru miejsca prowadzenia swej działalności biznesowej, ale także jej formy;
- skuteczne lokalizowanie działalności gospodarczej jest istotnym zagadnieniem nie tylko z punktu widzenia przedsiębiorcy-właściciela, ale także zatrudnionych pracowników, okolicznej społeczności lokalnej korzystającej z jej usług i/lub produktów oraz administracyjnej jednostki samorządowej i panującej weń sytuacji ekonomicznej;
- lokalizacja i towarzysząca jej analiza stanowi przykład działania, które nie tylko może, ale wręcz powinno być prowadzone na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, a więc w sposób cykliczny, dynamiczny i powtarzalny;
- lokalizacja stanowi element istotnie warunkujący skuteczność przebiegu i rezultaty uzyskane w wyniku realizacji procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o konkurencyjne przewagi lokalizacyjne;
- na skutek rewolucji cyfrowej dzięki osadzeniu działalności biznesowej na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji może ona stanowić znaczący mechanizm uzupełniania działalności na realnej płaszczyźnie lokalizacji, a także stanowić istotne wsparcie zdolne łagodzić skutki i efekty podjęcia

---

<sup>407</sup> Szerzej: **Nowicki M., 2017**, *Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej*, „Zeszyty Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie” 2017, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Chorzów; **Nowicki M., 2016a**, *Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji...*, dz. cyt.; **Nowicki M., 2016b**, *Ewolucja w metodyce wyznaczania optymalnej lokalizacji podmiotu gospodarczego*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków; **Nowicki M., 2015b**, *Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna...*, dz. cyt.; **Nowicki M., 2015c**, *Czy lokalizacja przedsiębiorstwa może sprzyjać przełamywaniu jego kryzysów rozwojowych?*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5; **Raźniak P., 2012**, *Wpływ poziomu bezpieczeństwa społecznego na migracje ludności w Polsce*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2012, nr 4; **Kołodziejczyk K., 2007**, *Rynek wewnętrzny i wspólne polityki*, [w:] W.M. Góralski (red.), *Unia Europejska*, Tom II, Gospodarka – Polityka – Współpraca, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa; **Budner W., 2004**, *Lokalizacja przedsiębiorstw...*, dz. cyt.; **Fierla I., Kuciński K. (red.), 2001**, *Lokalizacja przedsiębiorstw a konkurencyjność*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa; **Perreur J., 1992**, *Lokalizacja jednostek...*, dz. cyt.

nieoptymalnych decyzji lokalizacyjnych dotyczących płaszczyzny realnej (fizycznej).

Warto także podkreślić, że ze względu na wszechobecną cyfryzację, informatyzację i grywalizację<sup>408</sup>, zarówno życia społecznego jak i gospodarczego, współcześnie niezwykle istotnym zagadnieniem jest, więc wirtualizacja lokalizacji. Jest to złożony i czasochłonny proces obejmujący w swym zakresie zespół czynności, które należy wykonać, aby przedsiębiorstwo funkcjonujące tradycyjnie, czyli operujące tylko na realnej płaszczyźnie lokalizacji, przekształcić w przedsiębiorstwo operujące także wirtualnie – na wirtualnej i/lub mieszanej płaszczyźnie lokalizacyjnej. Proces ten w głównej mierze sprowadza się do wdrożenia mechanizmów umożliwiających dystrybuowanie z wykorzystaniem wirtualnego środowiska, wybranych działań oraz produktów i usług, które przed transformacją i przetworzeniem, świadczone były jedynie z wykorzystaniem realnej płaszczyzny lokalizacji. Problematyka ta z całą pewnością zasługuje na naukowe zainteresowanie, eksploatację i rozwój. Po pierwsze dlatego, że jest to dziedzina rozwojowa, po drugie, dlatego, że współcześnie praktycznie każda dziedzina życia zmierza w kierunku asymilacji z siecią Internet, lub od dawna już z nią współgra – stanowi jej część. Ponadto w wyniku obserwacji współczesnych trendów i kierunków zmian społeczno-kulturowych i techniczno-technologicznych, potwierdza się teza, że w dzisiejszym świecie, jeżeli czegoś nie ma w sieci Internet, to praktycznie rzecz ta nie istnieje, i to także biznesowo. Istotny wpływ na tą sytuację mają m:

- stały wzrost poziomu dostępu do sieci i wzrost jej wszechobecności – efekt pojawienia się mobilnych sieci bezprzewodowych Wi-Fi 5G oraz punktów z darmowym dostępem do sieci bezprzewodowej – Hotspotów;
- nieustanna poprawa parametrów jakościowych sieci internetowej, tj. wzrost średniej szybkości transferu danych oraz poprawa poziomu bezpieczeństwa;
- rozwój różnorodności i kompleksowości instrumentów i usług świadczonych z wykorzystaniem sieci internetowej – rzeczywistości wirtualnej;
- rozwój społeczeństwa informacyjnego i wzrost znaczenia rzeczywistości wirtualnej w życiu codziennym.

---

<sup>408</sup> Szerzej: **Woźniakowski M., 2018**, Gamification and Contests as Marketing Communication Tools of Confectionary Brands, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4, t. 2; **Ścibor-Rylski M., 2018**, Gamification as an Effective Method in the Modern Market Research, „Marketing i Rynek” 2018, nr 10; **Winnicka-Wejs A., Gabriel M., 2018**, Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 362, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice; **Kozłowska I., 2017**, Gamification in Poland – what do the people think?, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 2; **Czerska I., 2016**, Grywalizacja jako narzędzie zarządzania zaangażowaniem konsumenta, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4 (45); **Millward Brown, 2014**, Prognozy dla rynku mediów tradycyjnych i cyfrowych na rok 2014; **Laskowski M., 2013**, Wykorzystanie czynników grywalizacyjnych w tworzeniu aplikacji użyteczności publicznej, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36; **Tkaczyk P., 2012a**, Grywalizacja, Helion – One Press, Gliwice; **Tkaczyk P., 2012b**, Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych, Helion, Gliwice; **Sokołowski D. (red.), 2012**, Gry i Grywalizacja. Praktyka w marketingu, [w:] Raport Game Industry Trends 2012; **Bartle R., 2003**, Designing Virtual Worlds, New Riders Pub./Peachpit, San Francisco.

Dlatego też przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę możliwość wspomagania swej działalności biznesowej, a także procesów kształtowania jej konkurencyjności, poprzez stosowanie instrumentów wirtualizacji swej działalności. Aby działania te miały najwyższą skuteczność i ekonomiczne uzasadnienie koniecznym jest jednak uprzednie wykonanie analizy przesłanek wirtualizacji. Powinna ona pozwolić na udzielenie odpowiedzi, czy przedsiębiorstwo (przedsiębiorca) ma możliwość, chęć i gotowość do podjęcia starań w celu wdrożenia instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji, dzięki czemu realizacja wielu zadań, procesów i operacji zostanie docelowo przeniesiona na wirtualną płaszczyznę lokalizacji. W świetle tym szczególnego znaczenia nabiera umiejętne przeprowadzenie **analizy gotowości podmiotu gospodarczego do stosowania wirtualizacji**.

Pierwszym etapem procedury powinna być **identyfikacja uwarunkowań i przesłanek budujących zainteresowanie wdrożeniem i wykorzystywaniem instrumentów wirtualizacji lokalizacji**. Zidentyfikowane czynniki warto grupować na zewnętrzne – niezależne od przedsiębiorstwa – i wewnętrzne – zależne od przedsiębiorstwa przesłanki wirtualizacji, gdyż ułatwia to identyfikację źródeł danych i informacji. Podpowiada także kierunek podejmowanych działań, sugerując czy konieczne jest dostosowywanie organizacji do istniejących uwarunkowań, czy też dostosowywanie parametrów otoczenia do potrzeb organizacji. Takie działanie dostarcza również wskazówek odnośnie procedury prowadzenia samej analizy, gdyż o ile analizę wewnętrznych przesłanek wirtualizacji często z powodzeniem można przeprowadzić we własnym zakresie, o tyle analizę zewnętrznych uwarunkowań lepiej zlecić specjalistom spoza organizacji. Na etapie tym należy również opracować listę kryteriów oceny dla każdej z przesłanek podlegających analizie.

Drugi etap polega na poszukiwaniu, systematyzowaniu, archiwizowaniu i moderowaniu danych i informacji pozwalających dokonać oceny stopnia gotowości organizacji do wirtualizacji.

Trzeci etap rozpoczyna przeprowadzenie części właściwej – analizy **chęci przedsiębiorstwa do wirtualizacji**. Obejmuje on identyfikację korzyści, które zamierza się uzyskać poprzez wdrożenie strategii wirtualizacji wraz z ustaleniem czy ich uzyskanie nie jest możliwe w inny, łatwiejszy/tańszy/szybszy/ sposób, a także pozwala rozpoznać potencjalne problemy i bariery, którym trzeba będzie sprostać. Jeśli procedura analizy chęci do wirtualizacji zakończy się pomyślnie, to należy przejść do poszukiwania odpowiedzi na pytanie „czy dla prowadzonej działalności możliwe i uzasadnione jest zastosowanie instrumentów wirtualizacji lokalizacji”, czyli realizuje się procedurę **analizy możliwości wirtualizacji**. Na etapie tym określa się narzędzia wirtualizacji, które przedsiębiorstwo planuje zastosować, najdogodniejszy moment i kolejność ich wdrażania, sposób ich implementacji oraz wymagane do tego zasoby, których organizacja potrzebuje, aby rozpocząć i skutecznie przeprowadzić proces wirtualizacji. Istotne jest

również przeprowadzenie możliwie pełnego rozpoznania rynku oferentów pożądanym przez przedsiębiorstwo rozwiązań wirtualizacyjnych, różnicując je pod względem parametrów oferty, doświadczenia, gwarancji bezpieczeństwa i niezawodności. Zakładając, że w wyniku analizy możliwości wirtualizacji również uzyskano pozytywny wynik, a więc uznano, że przedsiębiorstwo posiada możliwość zastosowania wybranych instrumentów wirtualizacji, a sama procedura jest racjonalna z ekonomicznego punktu widzenia i uzasadniona merytorycznie, przystępuje się do **analizy gotowości do wirtualizacji**. Jest to stosunkowo prosta procedura, gdyż sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi czy przedsiębiorstwo posiada wymagane zasoby, które pozwolą rozpocząć wdrażanie i wykorzystywanie wybranych instrumentów wirtualizacji. Na etapie tym sprawdza się również, czy opracowane zostały stosowne plany i strategie, a także czy przygotowane zostały scenariusze pozwalające minimalizować ryzyko i/lub dotkliwość wystąpienia wcześniej zidentyfikowanych problemów i barier. Zakończenie powyższej procedury stanowi początek ostatniego etapu analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej – **etapu decyzyjnego**. Obejmuje on podjęcie formalnych rozstrzygnięć i rozpoczęcie procesu wdrażania planów dotyczących sposobów, instrumentów i narzędzi wirtualizacji realnej płaszczyzny działalności. W fazie tej konieczne jest wyznaczenie pożądanego stopnia zwirtualizowania, gdyż możliwe są dwa przypadki:

1. **Pełna wirtualizacja** przedsiębiorstwa oznaczająca, że przedsiębiorstwo zaprzestaje wykorzystywać realną płaszczyznę lokalizacyjną, gdyż skupiać się będzie jedynie na wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji<sup>409</sup>.
2. **Częściowa wirtualizacja**, oznaczająca kształtowanie konkurencyjności na mieszanej płaszczyźnie lokalizacyjnej, czyli jednoczesne wykorzystywanie realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji<sup>410</sup>.

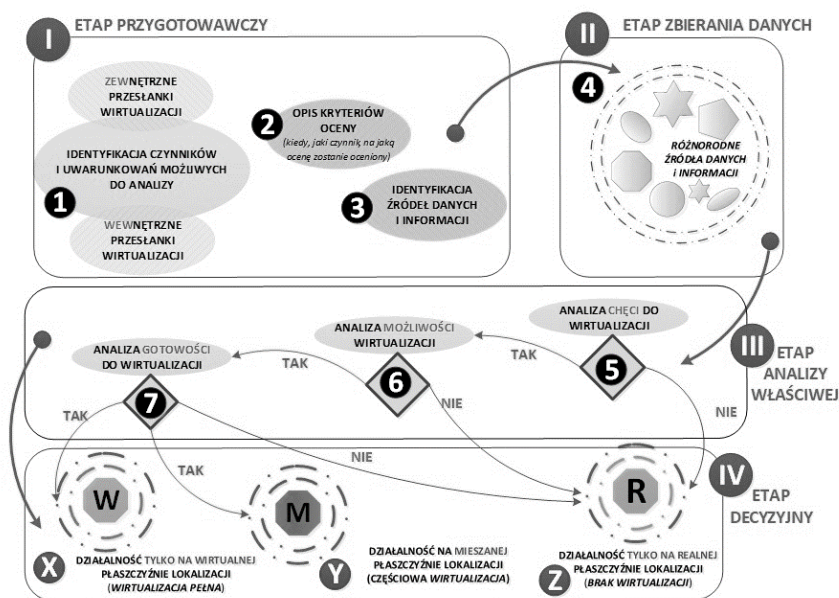
Graficzna postać powyżej opisanego schematu postępowania została zaprezentowana na rysunku 33. Zgodnie z ilustracją – uzyskanie negatywnej odpowiedzi na dowolnym etapie analizy właściwej przerywa ją, w praktyce oznaczając konieczność podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej z wykorzystaniem jedynie realnej płaszczyzny lokalizacyjnej – zlokalizowaniu się

---

<sup>409</sup> Scenariusz zalecany dla wybranych, specyficznych rodzajów działalności gospodarczej, gdzie nie jest istotne budowanie rzetelności i wizerunku przedsiębiorstwa w oparciu o fizyczne atrybuty i/lub walory lokalizacyjne właściwe realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej. Pełna wirtualizacja lokalizacji działalności gospodarczej oznacza, że wszystkie działania związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa odbywają się w rzeczywistości wirtualnej (*online*). Tego typu przypadki najczęściej dotyczą działalności sklepów internetowych (*e-commerce/handel elektroniczny*), firm dostarczających rozwiązania informatyczne bądź świadczących usługi „na miejscu u klienta” i/lub usług „pracy zdalnej”.

<sup>410</sup> Scenariusz zalecany dla większości przypadków. Wirtualizacja częściowa oznacza natomiast przypadek, gdy nie wszystkie działania są możliwe do przeniesienia na wirtualną płaszczyznę, lub gdy decydenci nie mają takiej woli. Tego typu przypadki dotyczą funkcjonowania przedsiębiorstw świadczących swe usługi zarówno w tradycyjnej (*posiadają fizycznie zlokalizowane biura obsługi klienta*), jak i wirtualnej (*np. posiadają stronę www umożliwiającą składanie zamówień*) formie.

w miejscu wyłonionym w drodze realizacji tradycyjnej procedury analizy lokalizacyjnej. Warto jednak pamiętać, iż wraz z upływem czasu zasadnym jest ponowne realizację procedury analitycznej, gdyż ze względu na postępujący rozwój przedsiębiorstwa oraz szybko zmieniające się realia rynkowe funkcjonowania podmiotów gospodarczych, nawet w krótkim horyzoncie czasowym możliwe jest uzyskanie różnych wyników. Może okazać się, że w stosunkowo krótkim czasie przedsiębiorstwo, które wcześniej nie posiadało chęci, możliwości i gotowości do wirtualizacji, pozyskało je dobrowolnie, lub zostało zmuszone przez otoczenie.



Rys. 32. Procedura analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej  
*Źródło: opracowanie własne.*

Podsumowując powyższe rozważania, należy przypomnieć, że lokalizację należy traktować jako zasób strategiczny wywierający niebagatelny wpływ na możliwości i warunki funkcjonowania oraz rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, a także przebiegu procesów kształtowania ich konkurencyjności. Analizy lokalizacji nie powinno traktować się, jako jednorazowego aktu wyboru lokalizacji, ale raczej jako narzędzie służące identyfikacji oraz lepszemu dostosowywaniu się organizacji do wymogów i potrzeb tak otoczenia, jak i jej samej. Dzięki temu otrzymane wyniki powinny pozwolić na podwyższenie udziału korzystnie oddziałujących w konkretnej lokalizacji uwarunkowań lokalizacyjnych i zapewnienie lepszej ochrony przed wpływem tych wywierających negatywne konsekwencje. Warto też podkreślić, że w kontekście współczesnych, trudnych realiów rynkowych, umiejętnie wykorzystywanie wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji

cehuje przedsiębiorstwa świadomie i efektywnie kształtujące swą konkurencyjność. Stosowanie działań i wykorzystywanie instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji staje się wręcz swoistym imperatywem pozwalającym na sprawne funkcjonowanie we współczesnych realiach rynkowych. Dzieje się tak w wyniku postępującej cyfryzacji i rozwoju techniczno-technologicznego stanowiących jednocześnie przyczynę i efekt rozwoju informacyjnego społeczeństwa sieci i usieciowionej gospodarki. Coraz łatwiej dostrzec można symptomy nasycania się życia społeczno-gospodarczego technologiami internetowymi i informacyjnymi. Dzięki wirtualizacji dochodzi do swoistego przeskoku z funkcjonowania na jednej – realnej płaszczyźnie działania, do funkcjonowania równoległe na dwóch – realnej i wirtualnej, tj. w dwóch rzeczywistościach jednocześnie. W konsekwencji prowadzi to do powstawania nowych strategii, metod, technik i narzędzi dynamicznego rozwijania i kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Zasadnym wydaje się zatem dokonanie identyfikacji i charakterystyki uwarunkowań atrakcyjności lokalizacji, występujących zarówno na realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji.

#### **2.4. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacyjnej realnej płaszczyzny lokalizacyjnej**

Na przestrzeni lat spojrzenie na kwestię czynników warunkujących lokalizowanie przedsiębiorstw ulegało zmianie. Choć większość autorów teorii lokalizacyjnych zgadzało się, że dogodne położenie podmiotu gospodarczego to takie, które przede wszystkim zapewnia minimalizację kosztów transportu, kosztów surowców i kosztów pozyskania siły roboczej, to indywidualnie wskazywali oni również zestawy różnorodnych motywów i skutków wyboru określonego miejsca prowadzenia działalności. Zwracano również uwagę, że planując przestrzenne zlokalizowanie podmiotu gospodarczego należy analizować nie tylko ewentualne korzyści, ale również koszty ich pozyskania, które łącznie rzutują na efektywność działania. Z biegiem czasu oraz postępujących zmian w strukturach przemysłowych, coraz częściej identyfikowano, a następnie silnie akcentowano, znaczenie coraz to nowszych czynników lokalizacyjnych oraz ich hierarchicznych układów. Szczególnie intensywny okres rozwoju poglądów na temat uwarunkowań atrakcyjności lokalizacyjnej datuje się na lata 80. XX wieku, gdyż to właśnie w tym okresie nastąpiły „zmiany w procesach produkcji, określane, jako przejście od fordyzmu do postfordyzmu, a więc od ekonomii skali do ekonomii jakości, od produkcji masowej i standardowej do produkcji zindywidualizowanej i elastycznej,



od konkurencji kosztowej do jakościowej, od opierania się na surowcach podstawowych do wiedzy jako kluczowego kapitału<sup>411</sup>. Dlatego też współczesne przedsiębiorstwa, aby świadomie i aktywnie rozwijać konkurencyjność opartą o optymalną lokalizację swojej działalności muszą umiejętnie kształtować strukturę podejmowanych działań. Konieczne jest, bowiem świadome i umiejętne wybieranie spośród wielu różnorodnych, atrybutów właściwych, bądź to realnej, bądź to wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji, a następnie aktywne ich wykorzystywanie w zależności od potrzeb i możliwości, tak aby ich implementacja wzmacniała i dynamizowała procesy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Powyższe implikuje, że dokonując analizy lokalizacji powinno się uwzględniać aspekt indywidualnych potrzeb i preferencji lokalizacyjnych danego podmiotu, a mając na uwadze tzw. zjawisko koherencji lokalizacyjnej<sup>412</sup> brać pod uwagę również fakt współwystępowania alternatywnych miejsc potencjalnego zlokalizowania się oraz możliwość stosowania instrumentów wirtualizacyjnych. Z tego też względu warto dokonać przeglądu, analizy i oceny wiodących w literaturze przedmiotu klasyfikacji agregujących różnorodne uwarunkowania lokalizacyjne wykorzystywane na potrzeby prowadzenia analizy lokalizacyjnej.

Jedno z pierwszych podejść, bazujące na rezultatach prac prekursorów<sup>413</sup> zagadnienia lokalizacji i jej wpływu na działalność przedsiębiorstw wskazuje, że aby oszacować stopień atrakcyjności lokalizacji należy przeanalizować potencjalne oddziaływanie **24 czynników** atrakcyjności lokalizacyjnej regionu, pogrupowanych w dwa charakterystyczne<sup>414</sup>:

- **czynników przyrodniczych** tj. m.in. zasobność i dostępność do bazy surowcowej i zasobów wodnych, zasobność i dostępność do różnorodnych źródeł energii, występujące w regionie bariery o charakterze przyrodniczym – ekologicznym;
- **czynników poza przyrodniczych**, na które składają się:
  - o **uwarunkowania techniczno-ekonomiczne** tj. m.in. stan infrastruktury technicznej, występowanie korzyści aglomeracyjnych, chłonność i bliskość rynków zbytu, dostępność i jakość siły roboczej oraz zaplecza naukowo-badawczo-technicznego;

---

<sup>411</sup> **Wierzbicka W., 2015**, *Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia*, „Administracja i Zarządzanie” 2015, nr 33, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.

<sup>412</sup> „Właściwa działalność powinna odbywać się na właściwym miejscu” – jest to wyraz przekonania, że każdemu miejscu w przestrzeni przyporządkowany jest określony rodzaj działalności, dla którego miejsce to będzie najbardziej dogodnym (optymalnym), ale jednocześnie, nie wszystkie rodzaje działalności gospodarczej mogą być realizowane w każdym miejscu.

<sup>413</sup> Szczególnie chodzi o prace i dorobek takich badaczy jak: A. Weber, W. Christaller, F. Launhardt, H. von Thunen, A. Predöhl, T. Pallander, A. Lösch, W. Isard.

<sup>414</sup> **Chojnacka K., 2014**, *Rozwój regionalny w aspekcie przestrzennym – analiza czynnikowa z uwzględnieniem teorii lokalizacji Paula Krugmana*, „Gospodarka a rozwój regionalny” 2014, r. 18, nr 4, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Kielce; **Budner W., 2007**, *Czynniki lokalizacji inwestycji a możliwości rozwoju ekonomicznego gmin w Polsce*, „Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum” 2007, t. 6, nr 3, Olsztyn.

- **uwarunkowania społeczno-polityczne** tj. m.in. polityka państwa (prowadzona zarówno na szczeblu centralnym, jak regionalnym i lokalnym – szczebel samorządowy), prawodawstwo, różnorodne czynniki społeczne, występowanie w regionie czynników strategicznych posiadających znaczenie wojskowe.

Analizy prowadzone z wykorzystaniem list kontrolnych zawierających ww. uwarunkowania przynosiły zadowalające rezultaty umożliwiające podejmowanie dobrych decyzji lokalizacyjnych. Z biegiem lat rzeczywistość funkcjonowania podmiotów gospodarczych i wynikające z nich relacje i interakcje z ich otoczeniem, zarówno w wymiarze lokalnym, regionalnym, jak i globalnym (odpowiednio mikro/mezo/makrootoczenie), stały się znacznie bardziej złożonymi<sup>415</sup>. Zainspirowało to świat nauki i świat praktyki biznesu do podjęcia wspólnych wysiłków mających na celu rozwój wiedzy o czynnikach lokalizacyjnych i sile ich wpływu na występowanie określonych korzyści lokalizacyjnych możliwych do wykorzystania przez przedsiębiorstwo w danym miejscu. W efekcie powstawały liczne **zestawienia czynników lokalizacyjnych**, stanowiące zbiory uwarunkowań zalecanych do analizy w trakcie wyboru miejsca działalności organizacji. Warto wymienić:

- zestawienie sześciu sfer uwarunkowań lokalizacyjnych<sup>416</sup>
- podział na twarde i miękkie czynniki lokalizacji<sup>417</sup>;
- koncepcję potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAI<sup>418</sup>;
- wieloelementowy katalog czynników lokalizacji A.P. Muhlemann'a<sup>419</sup>.

<sup>415</sup> **Matejun M., Nowicki M., 2013**, *Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt.

<sup>416</sup> Zobacz: **Budner W., 2007**, *Czynniki lokalizacji...*, dz. cyt.; **Gługiewicz E., 1997**, *Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w Unii Europejskiej – wnioski dla polityki regionalnej*, [w:] S. Bardziński, M. Marszałkowska, (red.), *II Ogólnopolska Konferencja Naukowa Gospodarka-Przestrzeń-Srodowisko: restrukturyzacja transformacyjna i rozwój regionów w perspektywie procesu jednoczenia się Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń; **Małuszyńska E., 1996**, *Lokalizacja inwestycji zagranicznych w zachodnich województwach Polski*, [w:] R. Domański (red.), *Nowa generacja badań gospodarki przestrzennej*, Biuletyn KPZK, PAN Warszawa; **Netherlands Economic Institute in cooperation with Ernst & Young, 1993**, *New Location Factors for Mobile Investment in Europe*, “Regional Development Studies”, nr 6, Commission of the European Communities, Brussels.

<sup>417</sup> **Wieloński A., 2007**, *Teoretyczne podstawy lokalizacji...*, dz. cyt.

<sup>418</sup> **Godlewska-Majkowska H., 2013**, *Lokalizacja przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

<sup>419</sup> **Muhlemann A.P., Oakland J., Lockyer K., 1995**, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa.

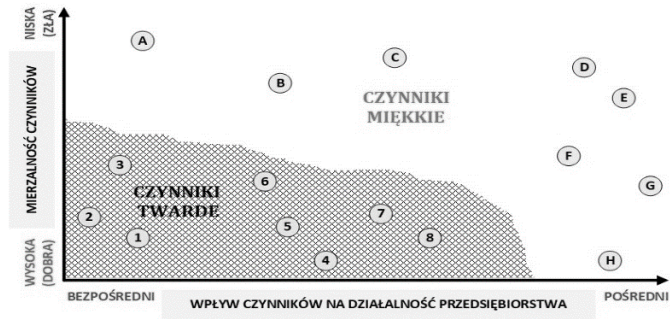
Tabela 30. Czynniki lokalizacyjne w ujęciu koncepcji sześciu sfer

SFERA	CZYNNIKI LOKALIZACYJNE
1. CZYNNIKI RYNKU PRACY	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostępność do siły roboczej i pracowników wyspecjalizowanych</li> <li>2. Średni poziom oczekiwań odnośnie wynagrodzeń i poziom aspiracji zawodowych</li> <li>3. Migracja ludności i sytuacja demograficzna na rynku pracy</li> <li>4. Podejście do pracy i kultura pracy</li> <li>5. Panujący model relacji pracownik–pracodawca oraz pomiędzy personelem</li> <li>6. Tradycja istnienia i siła związków zawodowych i organizacji zrzeszających pracowników</li> </ol>
2. CZYNNIKI BIZNESOWE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bliskość rynku zbytu, jego chłonność i stabilność (przewidywalność)</li> <li>2. Dostępność do surowców i komponentów</li> <li>3. Dostępność do energii elektrycznej i jej koszt</li> <li>4. Bliskość głównych odbiorców i klientów</li> <li>5. Fakt obecności bądź nie firm i organizacji o podobnej działalności</li> <li>6. Poziom dostępności i jakości do usług B+R</li> <li>7. Geofizyczne cechy terenu i możliwości przestrzenno-lokalizacyjne</li> </ol>
3. CZYNNIKI KOSZTOWE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koszty nabycia i/lub dzierżawy terenu inwestycyjnego</li> <li>2. Koszty nabycia i/lub dzierżawy budynków</li> <li>3. Koszty dzierżawy powierzchni użytkowej</li> <li>4. Koszty najmu ruchomości i/lub usług</li> <li>5. Koszty pracy liczone łącznie z obciążeniami fiskalnymi</li> </ol>
4. CZYNNIKI NARODOWE I LOKALNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nastawienie władz lokalnych do inwestycji</li> <li>2. Poziom ułatwień i bodźców finansowych i pozafinansowych przysługujących inwestorom</li> <li>3. Poziom znajomości języków obcych zarówno przez potencjalnych pracowników, jak i przedstawicieli administracji lokalnej i samorządowej oraz sferze obsługi biznesu</li> <li>4. Generalny wizerunek miejsca lokalizacji warunkujący sposób w jaki postrzegane będą produkty na rynku</li> <li>5. Stopień efektywności promocji prowadzonej przez władze lokalne</li> </ol>
5. CZYNNIKI ZWIĄZANE Z JAKOŚCIĄ ŻYCIA I CZYNNIKI OSOBISTE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostępność i koszt mieszkań</li> <li>2. Wskaźnik przestępczości (preferowany poziom = niski)</li> <li>3. Poziom zanieczyszczenia środowiska</li> <li>4. Ilość i jakość ośrodków i instytucji publicznej służby zdrowia, nauczania i szkolnictwa wyższego, administracji</li> <li>5. Możliwości edukacyjne wyrażone poziomem i dostępnością szkolnictwa;</li> <li>6. Dostępność instytucji o bogatej ofercie aktywności rekreacyjnej i rozrywek kulturalnych</li> <li>7. Czynniki kulturowe powiązane z podobieństwami i różnicami w stylu i sposobie życia</li> <li>8. Poziom otwartości społeczności lokalnej wobec obcych</li> <li>9. Tradycje i zwyczaje lokalne</li> <li>10. Warunki klimatyczne i pogodowe</li> <li>11. Walory wizualne i przyrodnicze</li> </ol>

1. Poziom adekwatności sieci transportowej w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i możliwe zmiany w tym zakresie:
  - 1.1. Dostępność autostrad i dróg komunikacyjnych
  - 1.2. Dostępność usług kolejowych
  - 1.3. Dostępność do lotniska o zasięgu międzynarodowym
  - 1.4. Dostępność do śródlądowej żeglugi wodnej lub oceanicznej
2. Stan i jakość infrastruktury transportowej (stan techniczny, gęstość, przepustowość, dostępność i koszty użytkowania sieci transportowej) oraz poziom adekwatności tkanki infrastrukturalnej w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i możliwe zmiany w tym zakresie
3. Usytuowanie lokalizacji (centrum, obrzeża miasta, teren podmiejski etc.) Powiązane z poziomem dostępu do obwodnic, dróg szybkiego ruchu, miejsc parkingowych, przestrzeni magazynowych etc.
4. Poziom adekwatności elementów uzbrojenia terenu i adekwatności elementów infrastruktury socjalnej w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i możliwe zmiany w tym zakresie

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budner W., 2007, Czynniki lokalizacji..., dz. cyt.; Glugiewicz E., 1997, Czynniki lokalizacji..., dz. cyt.; Maluszyńska E., 1996, Lokalizacja inwestycji..., dz. cyt.; Netherlands Economic Institute in cooperation with Ernst & Young, 1993, New Location Factors..., dz. cyt.*

Powyższe ujęcie wskazuje jak skomplikowanym zagadnieniem jest analiza atrybutów lokalizacyjnych, w oparciu, o które następuje podjęcie decyzji o wyborze lokalizacji przedsiębiorstwa dla celów optymalnego kształtowania jego konkurencyjności. Choć koncepcja ta w obrębie sześciu sfer zestawionych w tabeli pozwala na zachowanie czytelności, to jednak nie pozwala na udzielenie odpowiedzi, które z uwarunkowań wywierają bezpośredni, a które pośredni, wpływ na procesy kształtowania konkurencyjności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa, oraz które są łatwiejsze do obserwowania, oszacowania i mierzenia. W konsekwencji rezultaty analiz uwzględniających wyżej wymienioną klasyfikację, mogą być trudne do zoperacjonalizowania oraz prowadzenia porównań. Dlatego też wartym uwagi i komentarza podejściem do analizy czynników lokalizacyjnych jest ujęcie opracowane przez B. Grabow, D.D. Henckela i D. Hollbach-Grömiga. Pozwala ono pogrupować uwarunkowania lokalizacyjne ze względu na rodzaj wywieranego wpływu na przedsiębiorczość (pośredni / bezpośredni) oraz poziom mierzalności (czynniki łatwo mierzalne / czynniki trudno mierzalne).



Grizac

CZYNNIKI TWARDE<sup>420</sup>

CZYNNIKI MIĘKKIE<sup>421</sup>

Rys. 33. Twarde i miękkie czynniki lokalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Serocka I., 2016, Znaczenie czynników lokalizacji przedsiębiorstw a aktywność władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego*, „Polityka Ekonomiczna”, nr 450, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław*; *Matejun M., Nowicki M., 2013, Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt.; *Łukomska J., Szmigiel-Rawska K., 2012, Pozaekonomiczne czynniki konkurencyjności Mazowsza, „Mazowsze. Studia Regionalne”, nr 10, Warszawa.*

Jak zaprezentowano na powyższym rysunku, uwarunkowanie lokalizacyjne można zaklasyfikować jako<sup>422</sup>:

- **czynnik twardy**, gdy uwarunkowanie utożsamiane jest z cechami mierzalnymi, a więc takie, które zwykle jest możliwe do opisu przez ograniczone i spójne spektrum danych o stosunkowo wysokiej dostępności informacji, co umożliwia ich prostą i szybką analizę, a więc jest to czynnik łatwo mierzalny, zwykle związany z rachunkiem ekonomicznym przedsiębiorstwa;

<sup>420</sup> CZYNNIKI TWARDE:

1. Podaż powierzchni produkcyjnych, biurowych, itp.
2. Podatki, zachęty biznesowe, subwencje.
3. Ilość, jakość, dostępność połączeń komunikacyjnych.
4. Odległość od dostawców i kooperantów.
5. Rynek zbytu w regionie.
6. Podaż wykwalifikowanej siły roboczej.
7. Oferta ośrodków szkolenia zawodowego i szkół.
8. Oferta instytutów B+R i wsparcia IOB.

<sup>421</sup> CZYNNIKI MIĘKKIE:

- A. Nastawienie władz samorządowych (przychyłość).
- B. Jakość działania administracji.
- C. Wartość (gospodarczego) wizerunku lokalizacji.
- D. Klimat społeczny.
- E. Oferta kulturalna i rozrywkowo-rekreacyjna.
- F. Atrakcyjność urbanistyczna miasta.
- G. Korzyści mieszkaniowe.
- H. Poziom opieki zdrowotnej i bezpieczeństwa.

<sup>422</sup> *Jiraskova E., 2015, A comparison of location factors evaluation in the secondary and tertiary sectors, „Ekonomika a management” 2015, nr XVIII(1), Praga*; *Eickelpasch A., Lejpras A., Stephan A., 2007, Hard and Soft Locational Factors, Innovativeness and Firm Performance: An Empirical Test of Porter’s Diamond Model at Micro-Level, „Discussion Papers” 2007, nr 723, Berlin*; *Wieloński A., 2007, Teoretyczne podstawy lokalizacji...*, dz. cyt.

- **czynnik miękki**, gdy uwarunkowanie jest trudno, bądź w ogóle niemierzalne, zwykle natury psychologicznej i/lub socjologicznej, opisywane zwykle przez wielowątkowe i złożone spektrum danych o stosunkowo niskiej dostępności informacji (dane specjalistyczne). Przeprowadzenie ich prostej i szybkiej analizy jest raczej niemożliwe, proces ten charakteryzuje się wysoką kapitałochłonnością i czasochłonnością.

Podział uwarunkowań lokalizacyjnych działalności gospodarczej w oparciu o powyższe ujęcie nie tylko pozwala na identyfikację szerszego spektrum czynników lokalizacyjnych, co powinno przełożyć się na możliwość dokładniejszego oszacowania potencjalnego wpływu danego miejsca na funkcjonowanie podmiotu zlokalizowanego, ale również daje wskazówki, które z czynników powinny być brane pod uwagę w analizie w pierwszej kolejności<sup>423</sup>.

Na uwagę, ze względu na stopień rozbudowania oraz ujmowanie, pomijanych w innych metodykach, uwarunkowań lokalizacyjnych zasługuje koncepcja opracowana przez zespół badawczy H. Godlewskiej-Majkowskiej. Stosując proponowany przez autorów kwestionariusz oceny<sup>424</sup> można określić wartość potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAI (lokalizacyjnej) danego miejsca. Czynniki, które należy poddać analizie zostały zagregowane w 16 tematycznych obszarów analizy.

Tabela 31. Czynniki wyznaczające Potencjalną Atrakcyjność Inwestycyjną lokalizacji

<b>SFERA 1: SFERA OGÓLNEJ CHARAKTERYSTYKI PRZEDSIĘBIORSTWA</b>	
1.	Wielkość przedsiębiorstwa
2.	Rodzaj działalności i/lub charakterystyka opisowa
3.	Podatność na korzyści dużej skali
4.	Forma organizacyjno-prawna i źródło pochodzenia kapitału
5.	Ograniczenia organizacyjne
6.	Podatność na korzyści wspólnej lokalizacji
7.	Szczególne wymogi techniczne i technologiczne planowanej działalności
<b>SFERA 2: SFERA CZYNNIKÓW SUBIEKTYWNYCH</b>	
1.	Miejsce pochodzenia inwestora lub jego bliskich
2.	Miejsce zamieszkania inwestora lub jego bliskich
3.	Renoma miejsca lub regionu lokalizacji inwestycji
4.	Poczucie bezpieczeństwa
5.	Doświadczenie innych podmiotów gospodarczych
6.	Wcześniejsze doświadczenia inwestora
7.	Nastawienie ludności lokalnej do inwestorów
<b>SFERA 3: SFERA RYNKU ZBYTU</b>	
1.	Siła nabywca lokalnej ludności (poziom dochódów)
2.	Nawyki konsumenckie
3.	Struktura społeczna konsumentów
4.	Mała konkurencja ze strony firm lokalnych
5.	Możliwość nawiązania korzystnej współpracy z konkurencją

<sup>423</sup> Ze względu na swoją specyfikę czynniki twarde znacznie lepiej nadają się do przeprowadzenia, prostej, stosunkowo mało czasochłonnej i kapitałochłonnej analizy lokalizacyjnej (*i to nawet w przypadku wariantu analizy dynamicznej*), zaś analiza czynników miękkich, ze względu na trudny dostęp do informacji o jej składowych, może pełnić rolę analizy pomocniczej, i zaleca się ją stosować jedynie wtedy, gdy spodziewany wpływ na organizację czynników miękkich może okazać się silny.

<sup>424</sup> Godlewska-Majkowska H., 2013, *Lokalizacja przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.

---

**SFERA 4: SFERA CZYNNIKA LUDZKIEGO**

1. Koszty robocizny
2. Wydajność pracy
3. Kwalifikacje
4. Zdrowotność
5. Łatwość naboru załogi
6. Obecność organizacji związkowych
7. Uczestnictwo ludności w życiu publicznym
8. Struktura społeczna ludności
9. Mentalność ludności

---

**SFERA 5: SFERA ŚRODOWISKA NATURALNEGO**

1. Baza surowcowa (podaż i dostęp do surowców, ceny i jakość surowców)
2. Dostęp do wody (podaż, cena, jakość)
3. Czystość środowiska naturalnego
4. Powab krajobrazu przyrodniczego (estetyka)
5. Ograniczenia środowiskowe dla inwestycji

---

**SFERA 6: SFERA ZAOPATRZENIA W MATERIAŁY I ENERGIĘ**

1. Dostęp do materiałów i półproduktów (podaż, ceny, jakość)
2. Dostęp do energii elektrycznej (podaż, cena, niezawodność dostaw)
3. Możliwość kooperacji

---

**SFERA 7: SFERA POZOSTAŁYCH ELEMENTÓW INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ**

1. Wyposażenie w poszczególne elementy infrastruktury (sieć wodna, kanalizacyjna, gazownicza, elektroenergetyczna, ciepłownicza,...)
2. Społeczna dostępność do infrastruktury technicznej

---

**SFERA 8: SFERA TRANSPORTU**

1. Infrastruktura transportowa (drogi, obwodnice, magistrale)
2. Typy i jakość połączeń komunikacyjnych
3. Komunikacja miejska
4. Koszty transportu

---

**SFERA 9: SFERA MIEJSCOWEGO MAJĄTKU (KAPITAŁU RZECZOWEGO)**

1. Grunty (podaż, cena, stan, klasa i cel przeznaczenia – działka rolna / inwestycyjna / budowlana)
2. Grunty (plan zagospodarowania – adaptacyjność do celów inwestycyjnych)
3. Koszty wynajmu, dzierżawy, leasingu nieruchomości

---

**SFERA 10: SFERA NAUKI I EDUKACJI**

1. Obecność ośrodków szkolnictwa zawodowego
2. Obecność szkół wyższych
3. Obecność ośrodków badawczo-rozwojowych (B+R)

---

**SFERA 11: SFERA CZYNNIKÓW GEOGRAFICZNYCH**

1. Odległość od granic państwowych
2. Położenie względem regionalnych systemów komunikacyjnych
3. Odległość od ośrodków naukowo badawczych
4. Położenie względem atrakcyjnych rynków zbytu
5. Bliskość kooperantów
6. Powab krajobrazu gospodarczego
7. Struktura przestrzenna jednostki osadniczej

---

**SFERA 12: SFERA WSPÓLPRACY Z ADMINISTRACJĄ LOKALNĄ**

1. Kompetencje urzędników
2. Styl pracy urzędu (jakość obsługi w urzędzie, nastawienie władz lokalnych)
3. Kompletność regulacji prawnych

---

**SFERA 13: SFERA MIEJSCOWYCH REGULACJI PRAWNYCH**

1. Zachęty podatkowe i zwolnienia oraz ulgi w opłatach lokalnych
2. Inne zachęty ekonomiczne
3. Aktywność organizacji zrzeszających jednostki samorządu terytorialnego

---

**SFERA 14: SFERA MIEJSCOWEGO OTOCZENIA FINANSOWEGO I GOSPODARCZEGO**

1. Banki miejscowe
  2. Inne instytucje finansowe
  3. Doradztwo ekonomiczno-prawne
  4. Wsparcie ze strony innych podmiotów gospodarczych
  5. Wsparcie ze strony innych instytucji (związki branżowe, izby gospodarcze)
-

**SFERA 15: SFERA USŁUG DLA OBYWATELI**

1. Dostęp do mieszkań
2. Dostęp do służby zdrowia
3. Dostęp do oferty kulturalnej
4. Możliwość wypoczynku i rekreacji
5. Dostęp do porządkowych służb publicznych (policja, straż pożarna)

**SFERA 16: SFERA WZGLĘDÓW SPECJALNYCH**

1. Czynniki polityczne
2. Czynniki społeczne (aktywizacja rejonów słabo rozwiniętych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Godlewska-Majkowska H., 2013, Lokalizacja przedsiębiorstwa..., dz. cyt.*

Kolejną, jeszcze bardziej rozbudowaną, gdyż umożliwiającą zidentyfikowanie i ocenę znacznie ponad 80 specyficznych uwarunkowań lokalizacyjnych, jest klasyfikacja zaproponowana przez A.P. Muhlemanna. Badacz ten sugeruje, że dokonując oceny atrakcyjności lokalizacyjnej potencjalnego miejsca działalności przedsiębiorstwa warto jest przebadać ją pod kątem sprzyjania specyficznych uwarunkowań łącznie zagregowanych w 14 charakterystycznych sferach/obszarach analizy, które zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 32. Uwarunkowania lokalizacyjne wg. Muhlemanna – identyfikacja i charakterystyka

SFERA		SYNTETYCZNA CHARAKTERYSTYKA
1. BLISKOŚĆ RYNKU ZBYTU	UWARUNKOWANIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Położenie geograficzne miejsca lokalizacji – odległość od firm, klientów, kontrahentów.</li> <li>2. Charakterystyka skupisk okolicznej ludności pod względem typu mieszkaniowego, wielkości i typu skupiska ludności, a także pod kątem zamożności czy przyzwyczajzeń, wartości i zwyczajów.</li> <li>3. Dostępność miejsc parkingowych i wygoda dojazdu dla potencjalnych klientów.</li> <li>4. Trwałość dóbr oferowanych przez przedsiębiorstwo wyznaczającą termin przydatności do spożycia (użycia), a więc czynniki wpływające na spektrum możliwych do zastosowania różnorodnych środków transportu.</li> </ol> <p>Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytanie „jaką drogę (odległość) musi przebyć klient, aby zakupić nasze dobra” oraz „czy można w pobliżu wyróżnić charakterystyczne skupiska danego rodzaju klientów, do których kierujemy ofertę”?</p> <p>Ta sfera zwykle posiada szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw usługowych lub produkcyjnych dostarczających produkty o krótkim terminie przydatności, albo wytwarzających dobra trudne do transportu ze względu na gabaryty, bądź wysoką podatność na uszkodzenia.</p>
	ISTOTA (ZNACZENIE)	
2. DOSTĘPNOŚĆ SIŁY ROBOCZEJ	UWARUNKOWANIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakość pracowników (ich kultura i podejście do pracy) oraz rodzaj kadry (np. ze względu na wykształcenie, poziom kwalifikacji, umiejętności) w danej lokalizacji.</li> <li>2. Poziom oczekiwań finansowych lokalnej ludności.</li> <li>3. Adekwatność do potrzeb przedsiębiorstwa cech demograficznych i społeczno-kulturowych charakteryzujących lokalną ludność, spośród której planuje się rekrutować pracowników.</li> <li>4. Siła i znaczenie wpływu związków zawodowych i innych organizacji zrzeszających i/lub reprezentujących pracowników.</li> <li>5. Występowanie dodatkowych aspektów pozwalających kusić pracowników przyjezdnych.</li> </ol>



3. INFRASTRUKTURA SOCJALNA	ISTOTA (ZNACZENIE)
	<p data-bbox="362 199 1139 314">Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytania czy w danej lokalizacji należy się spodziewać możliwości natrafienia na problemy związane pozyskiwaniem i zatrudnianiem ludzi o pożądanym kwalifikacjach, racjonalnych oczekiwaniach finansowych, czy cechach demograficznych i społeczno-kulturowych.</p> <ol data-bbox="362 333 1139 647" style="list-style-type: none"> <li>1. Liczebność różnorodnych możliwości, sposobów i środków pozwalających pracownikowi dostać się do pracy, a kontrahentom i klientom do przedsiębiorstwa.</li> <li>2. Stan infrastruktury drogowej – stan i rodzaj nawierzchni, tendencje do korkowania się ulic, przejrzystość adresów, obecnie trwające i planowane remonty.</li> <li>3. Dostępność do miejsc parkingowych – ich ilość i wygoda w korzystaniu.</li> <li>4. Dostępność usług i instytucji obsługi biznesu – banki, poczta, sądy etc.</li> <li>5. Dostępność usług instytucji opieki zdrowotnej i innych instytucji związanych z bezpieczeństwem – szpitale i stacje pogotowia, straż pożarna, policja etc.</li> <li>6. Dostępność do osiedli mieszkaniowych i/lub bazy noclegowej (hotele, motele, kwatery prywatne) oraz punktów gastronomicznych, a także innych instytucji zaspokajających potrzeby społeczno-kulturowe, rozrywkowe, edukacyjne etc.</li> </ol>
4. MOŻLIWOŚĆ WSPÓŁPRACY (INTEGRACJI)	<p data-bbox="362 656 1139 790">Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytania czy z punktu widzenia pracodawcy, pracowników, kontrahentów oraz klientów funkcjonujące w lokalizacji rozwiązania związane z infrastrukturą socjalną są wystarczające i atrakcyjne, zaś rozwiązania infrastruktury transportowej zapewniają komfort w dostępności do miejsca pracy.</p> <ol data-bbox="362 809 1139 1085" style="list-style-type: none"> <li>1. Chęć i gotowość przedsiębiorstwa do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami (organizacjami) działającymi w danym regionie (lokalizacji).</li> <li>2. Liczebność innych podmiotów (organizacji) działających w danym regionie.</li> <li>3. Nastawienie innych podmiotów i organizacji działających w danym regionie, czyli ich chęć i gotowość do nawiązywania współpracy z przedsiębiorstwem.</li> <li>4. Profil działalności innych podmiotów i organizacji funkcjonujących w danym regionie (profil pokrewny, komplementarny, substytucyjny, i/lub odmienny profil działalności) stanowiący pochodną nastawienia i agresywności podmiotów konkurencyjnych, stopnia kontroli kanałów dystrybucji, czy barier wejścia i wyjścia obowiązujących w regionie poziom natężenia gry konkurencyjnej.</li> </ol>
5. DOSTĘP DO TRANSPORTU	<p data-bbox="362 1094 1139 1285">Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytanie, czy w regionie funkcjonuje już jakaś sieć współpracy, do której przedsiębiorstwo mogłoby się przyłączyć, albo (jeśli w regionie nie funkcjonuje żadna sieć) to czy przedsiębiorstwo będzie miało możliwość znalezienia indywidualnych partnerów gotowych do zawiazania współpracy, a z czasem stworzenia sieci – działając w związkach współpracy zwykle przedsiębiorstwa dysponują większą siłą nacisku na dostawców i klientów występujących w danym regionie.</p> <ol data-bbox="362 1294 1139 1597" style="list-style-type: none"> <li>1. Dostęp do różnorodnych metod transportu o odpowiednim poziomie adekwatności do potrzeb przedsiębiorstwa, i optymalnym poziomie skuteczności ekonomiczno – efektywnościowej.</li> <li>2. Stan obecny i możliwe zmiany w poziomie rozbudowania, zasięgu i adekwatności w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa lokalnej sieci transportowej tj.: transport naziemny kołowy (autostrady i drogi komunikacyjne), transport naziemny szynowy (usługi kolejowe), transport powietrzny, transport wodny (dostępność do śródlądowej żeglugi wodnej, morskiej lub oceanicznej).</li> <li>3. Stan i jakość infrastruktury transportowej, w tym transportu publicznego.</li> <li>4. Usytuowanie organizacji (centrum, obrzeża miasta, teren podmiejski etc.) i dostęp do obwodnic, dróg szybkiego ruchu, miejsc parkingowych etc.</li> </ol>

<b>6. DOSTĘP DO ŹRÓDEŁ ZAOPATRZENIA</b>	<b>ISTOTA (ZNACZENIE)</b>	<p>Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytania związane z kwestiami dotyczącymi obszaru problemowego, jakim jest zapewnienie przedsiębiorstwu kontaktu z niezbędnymi źródłami zasileń, a także możliwości wykorzystywania najbardziej efektywnych kanałów dystrybucji i zapewnienia kontaktu z dostawcami oraz klientami. W przypadku niekorzystnego usytuowania lokalizacyjnego przedsiębiorstwo będzie musiało liczyć się z możliwością wystąpienia okresowych trudności z zapewnieniem nieprzerwanych dostaw, a także mniejszą liczbą klientów (zmniejszenie pewności i wartości sprzedaży) i dostawców, spowodowaną brakiem ich chęci i/lub gotowości do poniesienia dodatkowych kosztów (nie tylko finansowych, ale np. kosztu dłuższego czasu), aby dotrzeć do przedsiębiorstwa odizolowanego od wydajnej sieci transportowej.</p>
	<b>UWARUNKOWANIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odległość danej lokalizacji od lokalizacji głównych dostawców przedsiębiorstwa.</li> <li>2. Ilość, wielkość, różnorodność i jakość dostawców operujących w danym regionie szacowana w oparciu o analizę m.in. jakości dostarczanych surowców, materiałów, produktów, lub usług, a także rzetelność, terminowość, czy koszt dostaw.</li> <li>3. Możliwości dostawcze dostawców w relacji do zapotrzebowania przedsiębiorstwa.</li> <li>4. Poziom samodzielnego (własnego) dostępu do surowców.</li> <li>5. Siła przetargowa dostawców oraz natężenie gry konkurencyjnej między nimi.</li> </ol>
	<b>ISTOTA (ZNACZENIE)</b>	<p>Wyniki analizy tej sfery pozwalają odpowiedzieć na pytania związane z charakterystyką zjawisk i cech pozytywnie bądź negatywnie określających daną lokalizację z punktu widzenia poziomu zaspokojenia przedsiębiorstwa w procesy zaopatrzeniowe (np. możliwość negocjowania korzystnych cen i pozostałych warunków współpracy ze względu na relatywnie dużą liczbę dostawców w regionie – konkurowanie dostawców o klientów na rynku nabywcy).</p>
<b>7. UZBROJENIE TERENU</b>	<b>UWARUNKOWANIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stan techniczny, jakość, wydajność i przepustowość technicznego uzbrojenia terenu koniecznego dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa (tj. stan sieci wodociągowej, elektrycznej, gazowej, odprowadzania i utylizacji ścieków, telekomunikacyjnej i Internetowej).</li> <li>2. Możliwości modyfikacyjne istniejącego uzbrojenia technicznego.</li> <li>3. Poziom bezawaryjności uzbrojenia terenu i możliwość szybkiego dostępu w razie awarii (możliwość szybkiego zlokalizowania miejsca awarii i przystąpienie do napraw).</li> <li>4. Koszty eksploatacji, obsługi i modernizacji uzbrojenia technicznego terenu, a także koszty utworzenia go od nowa (np. utworzenie dodatkowego przyłącza).</li> </ol>
	<b>ISTOTA (ZNACZENIE)</b>	<p>Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić czy w danej lokalizacji występuje wszelkie niezbędne przedsiębiorstwu uzbrojenie techniczne terenu, a także jakie koszty są związane z jego eksploatacją oraz ewentualnymi pracami modernizacyjnymi i/lub budowy od nowa. Brak niezbędnego dla przedsiębiorstwa uzbrojenia technicznego to konieczność dodatkowych, często kosztownych inwestycji, zły stan techniczny to ryzyko awarii i przestojów.</p>
<b>8. MOŻLIWOŚCI ROZWOJU I ROZBUDOWY</b>	<b>UWARUNKOWANIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość nabycia w przyszłości okolicznych terenów inwestycyjnych.</li> <li>2. Kategoria gruntu („działki”) na nabywanej parceli i możliwość jej przekształcenia (np. odrolnienie gruntu).</li> <li>3. Koszt nabycia terenów inwestycyjnych.</li> <li>4. Obowiązujący plan zagospodarowania przestrzennego dla nabywanej parceli.</li> <li>5. Skomunikowanie nabywanych terenów inwestycyjnych umożliwiające rozpoczęcie prac budowlanych (drogi dojazdowe etc.).</li> <li>6. Rodzaj podłoża pod względem trudności prowadzenia prac budowlanych (klasyfikacja gruntów budowlanych), jego stabilność (osuwanie się ziem, osiadanie budynków) i poziom wód gruntowych (możliwa konieczność osuszania przed rozpoczęciem inwestycji).</li> </ol>

9. WARUNKI TERENOWE I KLIMATYCZNE	ISTOTA (ZNACZENIE)	Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić jak korzystna jest dana lokalizacja z punktu widzenia uwarunkowań mogących mieć znaczenie dla realizacji koncepcji fizycznej i materialnej budowy i/lub rozbudowy przedsiębiorstwa w opisywanej lokalizacji. Niekorzystne uwarunkowania w tej sferze mogą wydłużyć czas i koszt realizacji planów i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, spowodować opóźnienie ich zakończenia, a w skrajnym przypadku nawet uniemożliwić ich przeprowadzenie.
	UWARUNKOWANIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adekwatność warunków terenowych do potrzeb przedsiębiorstwa (uksztaltowanie terenu, rodzaj podłoża, typ i żyzność gleb, poziom zalesienia, ...).</li> <li>2. Adekwatność warunków klimatycznych do potrzeb przedsiębiorstwa (typ klimatu, poziom temperatur i opadów, nasłonecznienie, ...).</li> <li>3. Długość pory wegetatywnej.</li> <li>4. Poziom zanieczyszczenia środowiska naturalnego.</li> <li>5. Ryzyko wystąpienia, częstotliwość i siła oddziaływania gwałtownych zjawisk atmosferycznych oraz ryzyko, częstotliwość i siła wystąpienia katastrof naturalnych.</li> </ol>
10. KOSZT PARCELI	ISTOTA (ZNACZENIE)	Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić czy dana lokalizacja jest odpowiednia pod kątem specyficznych warunków klimatycznych bądź terenowych. Dogodne warunki pozwalają na efektywne wykorzystanie przestrzeni i obniżenie kosztów budowy, a także umożliwiają skorzystanie z rozwiązań gdzie indziej niedostępnych (np. ogrzewanie geotermalne lub instalacja solarna). Sfera ta posiada szczególnie wysokie znaczenie dla dziedzin działalności gospodarczej jak rolnictwo i uprawy, sadownictwo oraz gospodarka leśna, chów i hodowla zwierząt, a także tych związanych z produkcją tzw. „zielonej” energii elektrycznej oraz przemysłu wydobywczego.
	UWARUNKOWANIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysokość kosztów wynajmu i/lub dzierżawy powierzchni w stosunku do innych lokalizacji lub w stosunku do walorów oferowanych przez daną lokalizację i korzyści płynących z faktu funkcjonowania w jej obrębie.</li> <li>2. Prestiż płynący z faktu zlokalizowania działalności w danym miejscu.</li> <li>3. Wysokość podatków gruntowych i innych opłat z tytułu korzystania z terenu.</li> <li>4. Rodzaj własności i poziom ryzyka związanego z brakiem przedłużenia możliwości najmu.</li> </ol>
11. PRZEPISY LOKALNE	ISTOTA (ZNACZENIE)	Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić powiązania efektywnościowo-kosztowe funkcjonowania przedsiębiorstwa w danej lokalizacji. Analiza pozwala oszacować ryzyko wystąpienia sytuacji drastycznego wzrostu kosztów najmu/dzierżawy powierzchni (parceli) i/lub braku możliwości przedłużenia umowy najmu, co w praktyce może prowadzić do konieczności relokacji przedsiębiorstwa, a to z kolei do utraty części z dotychczasowych klientów, dostawców czy sojuszników...
	UWARUNKOWANIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rygorystyczność obowiązujących przepisów lokalnych i wysokość kar za ich złamanie.</li> <li>2. Częstotliwość zmian i wprowadzania nowych regulacji prawnych.</li> <li>3. Ryzyko naruszania przez przedsiębiorstwo regulacji i przepisów lokalnych tj. program Natura 2000, limity emisji spalin, pyłów oraz innych substancji szkodliwych, limity emisji hałasu, limity poboru energii, przepisy sanitarne, etc.</li> <li>4. Dostępność do urzędów administracji lokalnej, regionalnej i państwowej oraz lokalny mikroklimat administracyjny.</li> <li>5. Poziom występowania ułatwień i bodźców finansowych oraz pozafinansowych przysługujących inwestorom (tzw. bodźce zachęcające do inwestycji).</li> </ol>

**13. POLITYKA, KULTURA I  
EKONOMIA REGIONU**

**UWARUNKOWANIA**

1. Poziom akceptacji społecznej dla przedmiotu działalności przedsiębiorstwa i stosowanych przez nie praktyk biznesowych.
2. Sytuacja ekonomiczna regionu (stanowiącą wypadkową oddziaływania takich wyznaczników jak poziom bezrobocia, struktura demograficzna, struktura wykształcenia etc.) i możliwości zarówno jej wpływu na przedsiębiorstwo, jak i wpływu przedsiębiorstwa na nią.
3. Tradycje, wierzenia, standardy, zwyczaje i sfery tabu obowiązujące w danym regionie oraz ryzyko ich naruszenia przez, a w efekcie pogorszenie wizerunku, ryzyko protestów i bojkotów okolicznej ludności.
4. Możliwość skorzystania z ułatwień w postaci bodźców finansowych i/lub pozafinansowych przysługujących inwestorom (tzw. bodźce zachęcające do inwestycji).

**12. WYMAGANIA DOTYCZĄCE BEZPIECZEŃSTWA**

**ISTOTA  
(ZNACZENIE)**

Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić, jaki wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa może wywierać klimat administracyjny i regulacje prawne występujące w danym regionie. Częste zmiany w lokalnych regulacjach legislacyjnych mogą prowadzić do powstania chaosu organizacyjnego, oraz wzrostu ryzyka poniesienia dodatkowych kosztów związanych z koniecznością dostosowania się do nowej sytuacji prawnej obowiązującej w regionie.

**UWARUNKOWANIA**

1. Czy w okolicy znajdują się duże skupiska ludności, zasoby przyrodnicze, lub strategiczne obiekty, dla których działalność przedsiębiorstwa mogłaby stanowić zagrożenie?
2. Czy przedsiębiorstwo stosuje lub wytwarza substancje o charakterze zagrażających życiu bądź zdrowiu ludzi i/lub zwierząt?
3. Czy istnieją już (albo władze i administracja pracują nad ustanowieniem) regulacje prawne dotyczących sfery bezpieczeństwa mogących wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?
4. Czy w okolicy znajdują się obiekty związane z bezpieczeństwem narodowym i bezpieczeństwa tajemnicy państwowej, np. poligon, obiekty o strategicznym znaczeniu dla obronności państwa?

**ISTOTA  
(ZNACZENIE)**

Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić potencjalne zagrożenia (utrudnienia) dla przedsiębiorstwa, które mogą wynikać z tytułu obowiązywania w rejonie ostrzejszych niż zwykle wymagań dotyczących szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Sfera ta zwykle jest istotna w przypadku przedsiębiorstw związanych z gałęziami przemysłu chemicznego, farmaceutycznego, energetycznego, a także innych ogólnie zaliczanych do przemysłu ciężkiego, w codziennym funkcjonowaniu, których wykorzystuje się substancje mogące zagrażać życiu bądź zdrowiu ludzi i zwierząt, a także środowisku naturalnemu, jeśli dojdzie do ich niekontrolowanego użycia (np. wyciek odczynników chemicznych w przypadku awarii i/lub wytworzenie i przedostanie się do atmosfery toksycznych oparów w wyniku pożaru). Aspekt ten jest również ważny dla podmiotów funkcjonujących w tzw. obszarach o strategicznym znaczeniu dla państwa (np. petrochemia i przemysł gazowo-naftowy, stacje uzdatniania wody pitnej, instytuty badawcze i rozwojowe) oraz obrony terytorialnej (poligony, jednostki wojskowe etc.)

#### 14. LOKALNE DOTACJE, PODATKI I BARIERY

##### ISTOTA (ZNACZENIE)

Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić korzyść lokalizacji pod względem możliwych konsekwencji związanych z nastawieniem lokalnej ludności do działalności przedsiębiorstwa, a także prawdopodobnych następstw związanych z ogólną kondycją ekonomiczną regionu. Praktyka życia gospodarczego pokazuje, że przedsiębiorstwa zlokalizowane w silnych gospodarczo, szybko rozwijających się regionach (tzw. Polska „A”) mogą liczyć na wzmocnienie swego potencjału rozwojowego przez oddziaływanie uwarunkowań regionalnych. Jednocześnie funkcjonowanie w takiej lokalizacji, obarczone jest większą presją i wzmogoną grą konkurencyjną. Z drugiej strony zlokalizowanie się w regionach mniej uprzemysłowionych i wolniej rozwijających się (tzw. Polska „B”) może stanowić szansę dla przedsiębiorstwa, które przyjmie rolę silnej jednostki gospodarczej (wsparcie władz samorządowych, możliwość relatywnie łatwiejszego niż gdzie indziej pozyskania kadry pracowniczej, choć przeważnie o niższych kompetencjach – rynek pracodawcy). Ryzyko materializuje się w postaci zagrożenia, że ekonomiczno-gospodarcze problemy regionu mogą z czasem stać się problemami przedsiębiorstwa.

##### UWARUNKOWANIA

1. Możliwość skorzystania przez przedsiębiorstwo (i/lub konkurentów) z bodźców finansowych i/lub pozafinansowych przysługujących inwestorom (dotacji i/lub innych preferencyjnych warunków ułatwiających zakładanie i/lub funkcjonowanie biznesu w danej lokalizacji – np. dotacje unijne, ulgi inwestycyjne, ulgi podatkowe etc.).
2. Atrakcyjność i efektywność mechanizmu zachęt dla organizacji oraz jego adekwatność do potrzeb – możliwość korzystania z unikatowych benefitów wynikających z faktu zlokalizowania się w Specjalnej Strefie Ekonomicznej, Inkubatorze Przedsiębiorczości, Inkubatorze (Parku) Naukowo-Technologicznym.
3. Dostępność do urzędów administracji lokalnej, regionalnej i państwowej oraz lokalny mikroklimat administracyjny.
4. Sprawowany przez podmioty konkurencyjne poziom kontroli kanałów dystrybucji.
5. Występowanie barier wejścia bądź wyjścia z danej lokalizacji.

##### ISTOTA (ZNACZENIE IF)

Wyniki analizy tej sfery pozwalają określić czy i jakimi narzędziami dysponują władze lokalne, aby być zdolne przyciągać i wspierać wybrane rodzaje działalności gospodarczej, a także jak silna w regionie jest pozycja innych podmiotów gospodarczych, które w przyszłości mogą stanowić sojuszników i/lub konkurentów przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Assylbekova N., 2016, Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] P. Urbanek, Walińska E. (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź; *Smolarek M., 2015, Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie” 2016, nr 3, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec; *Szymańska A.I., Płaziak M., 2014, Klasyfikacja czynników w procesie lokalizacji...*, dz. cyt.; *Wyrwicka M., Jaźwińska D., 2014, Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, „Economics and Management” 2014, nr 2; *Ejdys J., 2013, Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, ZPWIM, Warszawa; *Flaszewska S., Lachiewicz S., 2013, Przedsiębiorczość technologiczna...*, dz. cyt.; *Walczak W., 2013b, Źródła przedsiębiorczości...*, dz. cyt.; *Ziemia M., Świeszczyk K., 2013, Tworzenie przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; *Liśowska R., Szymańska K., 2013, Determinanty rozwoju przedsiębiorczego małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim*, [w:] M. Matejun, K. Szymańska (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź; *Mitek A., Micula I., 2012, Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Współczesne wyzwania gospodarowania i zarządzania” 2012, nr 28, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin; *Kosala M., Wach K., 2011, Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 866, Kraków; *Kamińska A., 2011, Regionalne determinanty...*, dz. cyt.; *Kaczmarek A., Byczkowska M., 2010, Determinanty rozwoju firm sektora MSP (na podstawie badań ankietowych)*, Seria: „Studia i Materiały” 2010, nr 28, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Warszawa; *Pastuszka S., 2009, Uwarunkowania rozwoju...*, dz. cyt.; *Matejun M., 2008, Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, S. Lachiewicz (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; *Kornecki J., Glodek P., Nowak S., Czyż P., 2008, Potencjał rozwojowy polskich MSP*, Wydawnictwo: GJK / PSDB, Warszawa; *Starczewska-Krzysztofek M., 2008, Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, infos, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa; *Szczepaniak I., 2007, Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy”, Zeszyt nr 10, Rzeszów; *Sosnowska A., Łobejko S., 2006, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji*, Pozytywy i trudności w rozwoju, Wyd. PARP, Warszawa; *Stanienda J., 2006, Determinanty rozwoju...*, dz. cyt.; *Wasileczuk J., 2005, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, seria: monografie, nr 56, Politechnika Gdańska, Gdańsk; *Muhlemann A.P., Oakland J., Lockyer K., 1995, Zarządzanie...*, dz. cyt.; *Gabrusiewicz W., 1992, Czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych*, „Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej”, Zeszyt 120, Zeszyty Naukowe – Seria II. Prace doktorskie i habilitacyjne, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Analiza zestawionych w powyższej tabeli aspektów i czynników lokalizacyjnych, choć jest pracochłonną i czasochłonną procedurą wymagającą wiedzy oraz doświadczenia, a także umiejętności indywidualnego podejścia do szacowania atrakcyjności lokalizacji potencjalnych miejsc zlokalizowania działalności przedsiębiorstwa oferuje w zamian niezwykle precyzyjne i użyteczne wyniki. W związku z powyższym na jej podstawie, w dalszej części procesu badawczego, podjęto próbę opracowania koncepcji procedury i narzędzia analizy uwarunkowań lokalizacyjnych realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa.

Proponuje się, aby procedurę analizy rozpocząć od ustalenia kluczowych sfer branych pod uwagę<sup>425</sup>, a następnie przeprowadzić dobór i przyporządkowanie do nich uwarunkowań lokalizacyjnych, które będą podlegać analizie. Warto postarać się, aby sfery były zrównoważone pod względem liczebności zagregowanych czynników. Dla każdej ze sfer należy przyporządkować współczynnik wagowy, określający poziom istotności (*ważności*) danej sfery dla rozpatrywanego podmiotu, stosując np. **skalę sześciostopniową**, gdzie **WAGA**:

- 0 oznacza, że dana sfera nie ma znaczenia dla efektywnej działalności podmiotu lokalizowanego oraz nie przewiduje się w tym zakresie istotnych zmian w przyszłości<sup>426</sup>;
- 1 oznacza, że dana sfera ma **znikome**<sup>427</sup> znaczenie dla efektywnej działalności podmiotu lokalizowanego oraz nie przewiduje się istotnych zmian w jej obszarze w przyszłości;
- 2 oznacza, że dana sfera ma obecnie **małe**<sup>428</sup> znaczenie dla efektywnej działalności podmiotu lokalizowanego, ale w przyszłości dopuszcza się możliwość wystąpienia zmiany (*zarówno wzrost jak i spadek*) tego stanu;
- 3 oznacza, że dana sfera ma **przeciętne**<sup>429</sup> znaczenie dla sprawności i efektywności działania podmiotu, ale w przyszłości dopuszcza się możliwość wystąpienia zmiany stanu;

---

<sup>425</sup> Jeśli intencją jest wykonanie uproszczonej analizy można ograniczyć się jedynie do doboru kilku/kilkunastu wybranych (*najistotniejszych dla badanego podmiotu*) uwarunkowań bez przyporządkowania ich do specyficznych sfer.

<sup>426</sup> Wpływu tej sfery nie należy analizować.

<sup>427</sup> Niezaspokojenie potrzeb podmiotu lokalizowanego w tym zakresie nie powinno generować problemów w sprawnym funkcjonowaniu, a nawet jeśli, to nie będą one dotkliwie oraz łatwo będzie można im zaradzić.

<sup>428</sup> Niezaspokojenie potrzeb w tym zakresie może nieznacznie rzutować na sprawne funkcjonowanie podmiotu, ale przewiduje się możliwość stosowania rozwiązań substytucyjnych.

<sup>429</sup> Niezaspokojenie potrzeb w tym zakresie zasadniczo skutkuje koniecznością rozwiązywania problemów, które choć nie powinny istotnie oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa to zabierają cenny czas i zasoby. Okazyjnie w związku z oddziaływaniem uwarunkowań lokalizacyjnych mogą występować sytuacje wymagające szybkiego zaradzenia, gdyż w przeciwnym wypadku będą w sposób umiarkowanie silny negatywnie przekładać się na działanie przedsiębiorstwa.

- 4 oznacza, że dana sfera posiada **duże**<sup>430</sup> znaczenie i jest istotna dla efektywnej działalności podmiotu, a w przyszłości dopuszcza się możliwość wystąpienia zmiany tego stanu;
- 5 oznacza, że dana sfera posiada **krytyczne**<sup>431</sup> (*strategiczne, podstawowe*) znaczenie dla efektywności i sprawności realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności.

Mając zidentyfikowane sfery (*i wchodzące w ich skład czynniki*) oraz ustalone ich wagi, należy określić dla każdego z analizowanych uwarunkowań lokalizacyjnych parametry referencyjne, umożliwiające dokonanie oceny stopnia, w jakim oddziaływanie danego uwarunkowania lokalizacyjnego w danej lokalizacji jest zgodne z oczekiwaniami i potrzebami przedsiębiorstwa. W tym celu również proponuje się stosować **skalę sześciostopniową**, gdzie **OCENA**:

- 0 oznacza, że oddziaływanie danego czynnika lokalizacyjnego nie odpowiada stanowi pożądanemu, gdyż nie pozwala na satysfakcjonujące zaspokojenie nawet podstawowych potrzeb przedsiębiorstwa. Nie przewiduje się możliwości szybkiej poprawy, w związku z czym, analizowaną **lokalizację należy ocenić ze względu na badany aspekt, jako nieatrakcyjną**; z dużą dozą prawdopodobieństwa będzie ona znacznie ograniczać możliwości rozwojowe podmiotu lokalizowanego.
- 1 oznacza, że oddziaływanie danego czynnika lokalizacyjnego w bardzo słabym stopniu odpowiada stanowi pożądanemu, gdyż pozwala na mało satysfakcjonujące zaspokojenie podstawowych potrzeb przedsiębiorstwa i nie pozwala na zaspokojenie potrzeb specyficznych (*unikatowych*). Nie przewiduje się możliwości szybkiej poprawy, w związku z czym analizowaną **lokalizację należy ocenić ze względu na badany aspekt jako nieatrakcyjną**, która z dużą dozą prawdopodobieństwa będzie ograniczać możliwości rozwojowe podmiotu lokalizowanego, nie generując przy tym szans na stymulację rozwoju.
- 2 oznacza, że oddziaływanie danego uwarunkowania lokalizacyjnego w chwili obecnej pozwala na zaspokojenie w przeciętnym stopniu przynajmniej części podstawowych potrzeb i w niskim stopniu potrzeb specyficznych (*unikatowych*). W przyszłości nie przewiduje się znacznych zmian w tym zakresie. Uwarunkowania lokalizacyjne raczej negatywnie wpływają na tempo rozwoju podmiotu lokalizowanego, a przełamanie tego wpływu jest trudne. Ze względu na badany aspekt **lokalizację należy**

---

<sup>430</sup> Niezaspokojenie potrzeb w tym zakresie oznacza występowanie problemów znacznie zakłócających możliwości sprawnego i efektywnego funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego. Możliwe jest stosowanie rozwiązań substytucyjnych, choć są one słabo dostępne, kosztowne oraz trudne w implementacji.

<sup>431</sup> Niezaspokojenie potrzeb w tej sferze oznacza stałe występowanie trudnych i kosztowych w rozwiązaniu problemów dotyczących każdego aspektu funkcjonowania podmiotu, a więc w praktyce obniżenie jego sprawności i efektywności, co zwykle bezpośrednio rzutuje na obniżenie się zarówno stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa, wskaźników ekonomicznych oraz notowanych wyników finansowych.

- ocenić, jako mało atrakcyjną, która w większym stopniu będzie generować zagrożenia (*problemy*) niż szanse rozwojowe.
- 3 oznacza, że oddziaływanie danego czynnika lokalizacyjnego w chwili obecnej pozwala na zaspokojenie w przeciętnym stopniu większości z ogólnych i części ze specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa. W przyszłości mogą nastąpić zmiany w tym zakresie, ale trudno przewidzieć ich kierunek (*mogą nastąpić zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany*). Ze względu na analizowany aspekt daną **lokalizację należy ocenić jako neutralną lub przeciętnie atrakcyjną**, gdyż w większości przypadków funkcjonowanie w niej nie będzie przekładać się na tempo rozwoju przedsiębiorstwa. Oznacza to, że chcąc stymulować szanse rozwojowe i procesy kształtowania konkurencyjności dany podmiot będzie musiał szukać rozwiązań wykraczających poza wykorzystywanie uwarunkowań lokalizacyjnych, a tym samym angażować dodatkowe zasoby.
  - 4 oznacza, że oddziaływanie danego czynnika lokalizacyjnego w chwili obecnej pozwala na zaspokojenie większości z ogólnych i części ze specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa, a w przyszłości przewiduje się stałą poprawę w tym zakresie. Ze względu na analizowany aspekt daną **lokalizację należy ocenić jako atrakcyjną**, gdyż dzięki funkcjonowaniu w niej przedsiębiorstwo będzie miało możliwość usprawniać realizację procesów rozwojowych oraz kształtowania konkurencyjności po obniżonych kosztach i/lub mniejszym nakładem pozostałych zasobów, choć jedynie w przypadku świadomego i celowego zaangażowania (*działania*) podmiotu zlokalizowanego.
  - 5 oznacza, że oddziaływanie danego czynnika lokalizacyjnego pozwala na pełne zaspokojenie wszelkich podstawowych i specyficznych potrzeb podmiotu lokalizowanego, zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości (*nie przewiduje się możliwości pogorszenia stanu*). Ze względu na analizowany aspekt daną **lokalizację należy ocenić jako bardzo atrakcyjną**, gdyż warunki w niej dostępne gwarantują silną stymulację procesów rozwojowych oraz kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa po znacznie obniżonych kosztach i/lub mniejszym nakładem pozostałych zasobów.

Kolejny krok to wykonanie analizy z wykorzystaniem przygotowanego arkusza kontrolnego poprzez porównanie stanu faktycznego oddziaływania branych pod uwagę uwarunkowań lokalizacyjnych z ustalonymi stanami referencyjnymi. Procedurę tą należy przeprowadzić indywidualnie dla każdej z potencjalnych lokalizacji, tworząc materiał do porównań umożliwiających wybór najbardziej optymalnego rozwiązania. W tym celu należy w pierwszej kolejności wykonać działania arytmetyczne pozwalające oszacować poziom atrakcyjności danej lokalizacji w każdej



z analizowanych sfer, a następnie opracować zbiorcze zestawienie danych i uzyskanych informacji. Dla zwiększenia przejrzystości otrzymanych wyników warto sporządzić graficzną ich prezentację, której analiza i interpretacja powinna umożliwić podjęcie optymalnej decyzji lokalizacyjnej.

Podsumowując, aby przeprowadzić analizę lokalizacyjną w oparciu o czynniki sugerowane koncepcją A.P. Muchlemanna należy:

1. przygotować bazową kartę kontrolną identyfikującą sfery i/lub czynniki lokalizacyjne będące przedmiotem analiz, wraz z opisem referencyjnych parametrów (atrybutów) pozwalających na dokonanie oceny (patrz tabela 33);
2. przygotować kartę pomiaru – arkusz kontrolny (patrz tabela 34);
3. przygotować kartę zbiorczą obejmującą graficzne zilustrowanie otrzymanych wyników oraz ich słowną interpretację (patrz tabela 35).

Tabela 33. Wzór karty kontrolnej identyfikującej sfery i/lub czynniki lokalizacyjne

<b>SFERA ANALIZY: ...</b>		<b>UZASADNIENIE NADANIA WAGI</b>	
<b>WAGA SFERY</b>		<b>UZASADNIENIE NADANIA WAGI</b>	
<ocena 0 ÷ 5>		...	
<b>CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI</b> (co może być brane pod uwagę podczas procesu analizy)			
<b>1</b>	przykładowy miernik nr 1 z rozpatrywanej sfery	<b>4</b>	...
<b>2</b>	przykładowy miernik nr 2 z rozpatrywanej sfery	<b>5</b>	...
<b>3</b>	przykładowy miernik nr 3 z rozpatrywanej sfery	<b>6</b>	...
* liczba czynników jest zależna od preferencji i/lub potrzeb podmiotu, dla którego analiza ma być wykonana			
<b>PARAMETRY REFERENCYJNE UMOŻLIWIĄJĄCE OCENĘ CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI NR 1</b>			
<b>OCENA</b>	<b>OPIS</b>		
<b>1</b>	Opis parametrów dla czynnika „x” powodującego wystawienie oceny 0		
<b>2</b>	Opis parametrów dla czynnika „x” powodującego wystawienie oceny 1		
<b>3</b>	Opis parametrów dla czynnika „x” powodującego wystawienie oceny 2		
...	...		
* powyższą tabelę należy przygotować dla każdego ze czynników podlegających ocenie			
Źródło: opracowanie własne.			

Tabela 34. Wzór karty oceny uwarunkowań lokalizacyjnych

SFERA ANALIZY: ...

OCENA ATRAKCYJNOŚCI (OPTYMALNOŚCI) LOKALIZACJI W SFERZE „X”			
MIERNIK	OCENA	WAGA	O x W
przykładowy czynnik nr 1 ze sfery 1	...	...	...
przykładowy czynnik nr 2 ze sfery 1	...		...
przykładowy czynnik nr 3 ze sfery 1	...		...
...	...		...
$\Sigma (O \times W) =$			...
WARTOŚĆ MAKSYMALNA $\Sigma (O \times W_{MAX})^{432} =$			...
$W_{ATR} = \Sigma (O \times W) / \Sigma (O \times W_{MAX}) =$			...
<b>W<sub>ATR</sub> = ATRAKCYJNOŚĆ LOKALIZACJI W SFERZE</b>			< ocena słowna > <sup>433</sup>

\* powyższą tabelę należy przygotować dla każdej ze sfer w każdej z analizowanych lokalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 35. Wzór karty zbiorczej oceny uwarunkowań lokalizacyjnych

TABELA ZBIORCZA ATRAKCYJNOŚCI (OPTYMALNOŚCI) LOKALIZACJI „A”						
	Nazwa sfery	W <sub>ATR</sub>	Ocena słowna atrakcyjności danej sfery <sup>434</sup>	$\Sigma W_{ATR}$ SFER	Średnia arytmetyczna W <sub>ATR</sub> SFER	Generalna ocena słowna atrakcyjności sfer danej wagi <sup>435</sup>
SFERY O WADZE	Sfera 1	X,XX	AAA	A,AA	B,BB	AAA
	Sfera 2	Y,YY	BBB			
	Sfera 3	Z,ZZ	CCC			
	4	...	...	...	...	...
	3	...	...	...	...	...
	2	...	...	...	...	...
	1	...	...	...	...	...

<sup>432</sup> Hipotetyczna wartość wyliczona przy założeniu, że waga sfery nie ulegnie zmianie, ale każdemu z analizowanych czynników przyporządkowano maksymalną ocenę = 5. Wartość z zakresu <0,1>.

<sup>433</sup> Ocena przyznawana na podstawie wartości W<sub>ATR</sub> ustalonych indywidualnie. Zaleca się:

- nieatrakcyjna (W<sub>ATR</sub> < 0,25);
- mało atrakcyjna (0,26 < W<sub>ATR</sub> < 0,49);
- neutralna lub przeciętnie atrakcyjna (0,50 < W<sub>ATR</sub> < 0,64);
- atrakcyjna (0,65 < W<sub>ATR</sub> < 0,85);
- bardzo atrakcyjna (W<sub>ATR</sub> > 0,85).

<sup>434</sup> j.w.

<sup>435</sup> j.w.

## TABELA ZBIORCZA ATRAKCYJNOŚCI (OPTYMALNOŚCI) LOKALIZACJI „B”

Konstrukcja tożsama jak dla tabeli oceniającej lokalizację „A”

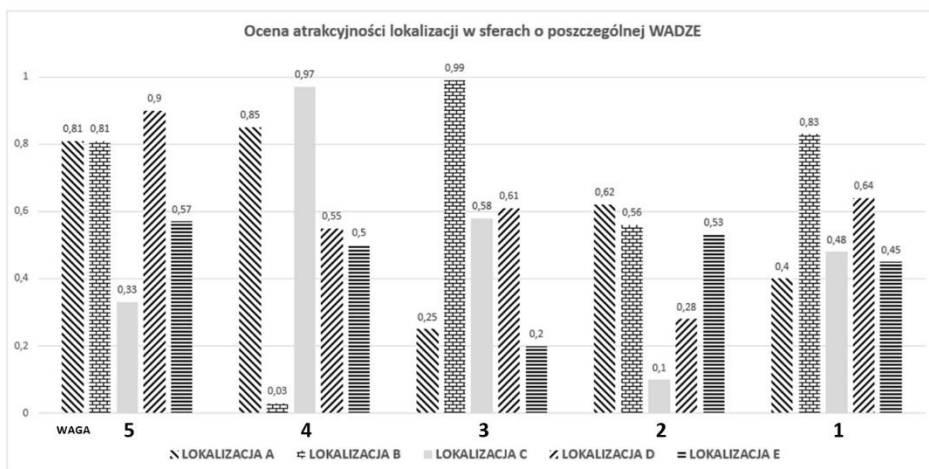
\* ... itd. dla każdej z analizowanych lokalizacji

LOKALIZACJA	Średnia arytmetyczna $W_{ATR}$ SFER o danej WADZE				
	5	4	3	2	1
A	...	...	...	...	...
B	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

### PREZENTACJA GRAFICZNA

Dla zobrazowania przykładem przyjęto hipotetyczne dane (wartości  $W_{ATR}$ )

LOKALIZACJA	Średnia arytmetyczna $W_{ATR}$ SFER o danej WADZE				
	5	4	3	2	1
A	0,81	0,85	0,25	0,62	0,40
B	0,81	0,03	0,99	0,56	0,83
C	0,33	0,97	0,58	0,10	0,48
D	0,90	0,55	0,61	0,28	0,64
E	0,57	0,50	0,20	0,53	0,45



Ze względu na niekorzystny wynik w sferach o wadze = 5 lokalizacja C i E zostają uznane za najmniej atrakcyjne z analizowanych (czyli nieatrakcyjne) i nie podlegające dalszej analizie. Lokalizacje A, B i D uznaje się za porównywalnie atrakcyjne, ze wskazaniem na lokalizację D. Ze względu na zbliżone wyniki rozpatrując sfery o wadze = 4 można powiedzieć, że pod tym względem spośród analizowanych lokalizacji (A, B, D) najkorzystniej prezentuje się lokalizacja A, lokalizacja B zupełnie nie spełnia oczekiwań, zaś lokalizacja D jest umiarkowanie atrakcyjna. Z tego też względu, jako potencjalne miejsce zlokalizowania przedsiębiorstwa uznaje się warianty A i D. Patrząc na wyniki atrakcyjności sfer o wadze = 3 widać, że znaczną przewagę ma tu lokalizacja D (lokalizacja B nie jest rozpatrywana, gdyż odrzucono ją na etapie rozpatrywania atrakcyjności w sferach o wadze = 4). Dla sfer o wadze równej 2 (a więc mało istotnych) znaczną przewagę posiada lokalizacja A, zaś w przypadku najmniej istotnych sfer (waga = 1) lokalizacja D. W związku z powyższym najbardziej optymalną lokalizacją spośród analizowanych jest **lokalizacja D**, gdyż uwarunkowania w niej panujące są korzystniejsze w przypadku sfer o wadze = 5 (nieznaczna przewaga) i 3 (znaczna przewaga) oraz mniej korzystne (umiarkowanie) w przypadku sfery o wadze = 4.

*Źródło: opracowanie własne.*

Przedstawiona w podrozdziale treść wskazuje, że lokalizację należy traktować, jako zasób strategiczny wywierający niebagatelny wpływ na możliwości i warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a także przebiegu procesów kształtowania jego konkurencyjności. Umiejętne wykorzystywanie lokalizacji cechuje przedsiębiorstwa świadomie i efektywnie kształtujące swą konkurencyjność. Potrafią one pozyskiwać zasoby rzadkie, dostępne tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudne do imitowania i substytucji, a takim jest lokalizacja. Dla wsparcia tych działań dokonano omówienia najistotniejszych koncepcji prowadzenia analizy lokalizacyjnej na realnej płaszczyźnie działania przedsiębiorstw. Zidentyfikowano przy tym liczne czynniki i uwarunkowania lokalizacyjne. Przedstawione narzędzia oceny atrakcyjności lokalizacyjnej danego miejsca w przestrzeni geograficznej mają za zadanie wspomóc planowanie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Powinno pozwolić to na stymulowanie jego działań prowadzonych w celu lepszego dostosowania się do uwarunkowań lokalnego otoczenia w obecnej lub potencjalnej lokalizacji<sup>436</sup>. W konsekwencji korzystnie przełoży się to na procesy kształtowania pozycji i przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Należy tu zasygnalizować, że w wyniku postępującej cyfryzacji i rozwoju techniczno-technologicznego, stanowiących podstawy społeczeństwa sieci i usieciowionej gospodarki, coraz silniej życie społeczno-gospodarcze nasycane jest technologiami cyfrowymi i informacyjnymi. Dotyczy to również działań związanych z lokalizowaniem podmiotów gospodarczych. Wykorzystywanie instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji, nie tylko ma sens, ale staje się imperatywem

<sup>436</sup> Takie podejście oznacza, że wyniki analizy wpływu lokalizacji powinny pozwolić na podwyższenie udziału korzystnie oddziałujących w konkretnej lokalizacji uwarunkowań lokalizacyjnych i zapewnienie lepszej ochrony przed wpływem tych wywierających negatywne konsekwencje.

pozwalającym na sprawne funkcjonowanie we współczesnych realiach rynkowych. Dlatego też kolejny podrozdział opracowania poświęcony zostanie omówieniu uwarunkowań związanych z lokalizowaniem działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej, cyberprzestrzeni – na wirtualnej płaszczyźnie działania, czyli omówieniu czynników atrakcyjności lokalizacyjnej wirtualnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa.

## **2.5. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacji wirtualnej płaszczyzny działania**

Dzięki wirtualizacji lokalizacji, a więc działaniom przedsiębiorstwa zorientowanym na realizowanie działań, procesów, produktów i usług przy wykorzystaniu narzędzi i środowiska wirtualnego (m.in. sieci Internet) dochodzi do swoistego przeskoku z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi do przestrzeni gospodarowania zasobami niematerialnymi, a w konsekwencji do powstawania nowych dróg dynamicznego rozwoju i kształtowania konkurencyjności. Z tego względu zasadnym wydaje się dokonanie identyfikacji i omówienia uwarunkowań atrakcyjności lokalizacji na wirtualnej płaszczyźnie działania, czyli czynników i przesłanek istotnych przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu w przedsiębiorstwie działań wirtualizacyjnych. Chcąc opracować czytelną systematykę, zdecydowano się wyróżnić dwie charakterystyczne grupy uwarunkowań – wewnętrzne (zależne od przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzne (zależne od otoczenia). Całość zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela 36. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacji na virtualnej płaszczyźnie działania

**CZYNNIK**

**CHARAKTERYSTYKA**

- Istotne są tu doświadczenia związane z wykorzystywaniem sieci Internet, oraz znajomość podstawowych cech instrumentów funkcjonujących w virtualnej rzeczywistości. Angażując w działalność biznesową instrumenty wirtualizacji lokalizacji, zyskuje się m.in.:
1. Zdolność do zmniejszenia stopnia zależności od rynku lokalnego.
  2. Możliwość tworzenia przekazu skierowanego do indywidualnego odbiorcy i realizacji dwukierunkowego procesu komunikacji, co pozwala wdrożyć bardziej efektywne i efektywne formy działań promocyjnych i reklamowych.
  3. Zdolność do pełnej integracji poszczególnych instrumentów marketingu (np. dzięki połączeniu reklamy z możliwością dokonania bezpośredniego zakupu przez Internet).
  4. Instrument składający użytkownika do aktywnego poszukiwania informacji, co pozwala przedsiębiorstwu łatwiej zidentyfikować potencjalnych konsumentów i ich potrzeby.
  5. Instrument pozwalający na wyeliminowanie części dokumentów tworzonych w formie papierowej, pozwalający na wygodniejszą ich archiwizację i magazynowanie (zapis elektroniczny), a także odszukanie po czasie.
  6. Dostęp do największej bazy informacji znacznie ułatwiającej poszukiwanie nowych partnerów handlowych, a także szansę na skrócenie łańcucha logistycznego do minimum (producent → końcowy odbiorca).
  7. Instrument, który przy odpowiedniej konfiguracji umożliwia automatyczną realizację zdefiniowanych operacji przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, w ciągu całego roku.

**WEWNĘTRZNE → zależne od przedsiębiorstwa**

**Problemy związane z wirtualizacją**

Rosnąca liczba zagrożeń związanych z wykorzystywaniem sieci Internet i relatywnie niska świadomość oraz poziom wiedzy właścicieli/menedżerów przedsiębiorstw i ich pracowników o tym jak tych zagrożeń uniknąć i/lub chronić się przed nimi. Brak środków na zakup profesjonalnego oprogramowania zabezpieczającego sprzęt komputerowy i zwirtualizowane zasoby przedsiębiorstwa (dane), a także tendencja do nieprzestrzegania procedur związanych z bezpieczeństwem. Z tego też powodu szczególnie dotkliwe mogą okazać się ataki haker'skie dokonywane w celu kradzieży danych i/lub zablokowania działania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, lub ataki typu phishing ("password harvesting fishing", co można przeformułować, jako „howienie hasel"<sup>437</sup>), polegających na tym, że przestępca podszywa się pod inną osobę lub instytucję, w celu wyłudzenia określonych informacji – np. danych logowania, szczegółów karty kredytowej, lub nakłonienia ofiary do realizowania innych określonych działań – np. zainstalowanie szkodliwego oprogramowania podszywającego się pod markowe, powszechnie znane i bezpieczne oprogramowanie użytkowe). Zdecydowana większość ataków phishingowych jest realizowana za pośrednictwem poczty elektronicznej lub portali społecznościowych.

<sup>437</sup> Szerzej: **Górniewicz M., Obczyński R., Pstruś M., 2014**, Bezpieczeństwo finansowe w bankowości elektronicznej-przestępstwa finansowe związane z bankowością elektroniczną, Poradnik klienta usług finansowych, KNF – CEDUR, Warszawa; **Kaspersky Lab, 2013**, The evolution of phishing attacks: 2011–2013, Kaspersky Lab; **Sht J.,**

## Branza i Rodzaj działalności

Są branże, w których nie da się uniknąć wirtualizacji – np. usługi IT/ICT. Dla nich wirtualizacja stanowi silne wsparcie w codziennej działalności. Są też branże „tradycyjne”, gdzie wirtualizacja to dość rzadko wykorzystywany mechanizm, zwykle stosowany, jako instrument wsparcia promocji i/lub instrument służący nawiązaniu kontaktu z potencjalnym klientem. Zwykle dotyczy to działalności, w której usługa świadczona jest w miejscu prowadzenia działalności i wymaga obecności klienta – np. fryzjerstwo, zabiegi medyczne.

Nastawienie może być pozytywne, neutralne bądź negatywne. Wynika ono z oddziaływania różnorodnych czynników, przykładowo wcześniejszych doświadczeń, czy uformowanych postaw zależnych od:

- miejsca urodzenia – tereny wiejskie vs aglomeracje miejskie<sup>438</sup>;
- poziom wykształcenia<sup>439</sup> i posiadana wiedza specjalistyczna;
- indywidualna percepcja ostrzeżenia korzyści i zagrożeń związanych z wirtualizacją;
- podatność na obecnie panujące mody i trendy;
- poziom zainteresowania nowoczesnymi zdobyczami techniki i technologii;
- opinie zasłyszane w otoczeniu – rodzina, znajomi i przyjaciele;
- własna opinia na podstawie obserwacji działań wirtualizacyjnych kontrahentów i partnerów biznesowych oraz konkurentów.

## Wielkość przedsiębiorstwa i zasięg jego oddziaływania

Chęć, gotowość i możliwość stosowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji rośnie wraz ze wzrostem wielkości podmiotu gospodarczego, a także zasięgiem jego oddziaływania. Operowanie na rynku regionalnym daje możliwości do zaangażowania różnorodnych narzędzi opartych o komputeryzację, automatyzację i wykorzystywanie sieci Internet. Działalność na rynku krajowym, bądź międzynarodowym, oznacza konieczność stosowania systemów umożliwiających wirtualizowanie, przynajmniej części z posiadanych na realnej płaszczyźnie zasobów oraz realizowanych działań, procesów, produktów i usług.

---

**Saleem S., 2012**, Phishing, [w:] CSC 566, Computer Security Research Reports, J. Shi, S. Saleem, M. Gibbens, H. vardhan Rajendran, et. al (eds), University of Arizona, Arizona, USA; **Millettary J., 2012**, Technical Trends in Phishing Attacks, US-CERT; **Ollmann G., 2007**, The Phishing Guide. Understanding & Preventing Phishing Attack, IBM; **Dhamija R., Tygar J.D., Hearst M., 2006**, Why Phishing Works, [w:] Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, New York.

<sup>438</sup> Szacuje się, że około 55% mieszkańców wsi nie korzysta z sieci Internet, choć wskaźnik ten ulega dynamicznej poprawie.

<sup>439</sup> Szacuje się, że niekorzystanie z posiadanego dostępu do Internetu jest znacznie częstsze wśród osób, które są słabiej wykształcone.

Co czwarta taka osoba ma wykształcenie podstawowe, a prawie połowa zasadnicze zawodowe.

**Wymagany poziom bezpieczeństwa**

W działalności gospodarczej funkcjonują obszary strategiczne posiadające wyższe wymagania co do bezpieczeństwa posiadanych danych i informacji (np. know-how). Wirtualizacja „otwiera” nowe drogi i możliwości nieautoryzowanego ich pozyskania poprzez stronę wewnętrzną, i wykorzystania wbrew woli przedsiębiorstwa. Należy się zastanowić, jakie obszary funkcjonalne, zasoby, dane i/lub informacje można bezpiecznie wirtualizować, a które (tzw. obszary wrażliwe) lepiej przetwarzać i wykorzystywać z zastosowaniem sposobów i/lub narzędzi tradycyjnych, nieodwołujących się do wirtualizacji i/lub digitalizacji. Analiza aspektu powinna umożliwić udzielenie odpowiedzi odnośnie tego, w jaki sposób, w jakim zakresie, z wykorzystaniem, jakich technik i narzędzi chronione będą zasoby i dane zwirtualizowane, oraz jaki będzie tego koszt. Istotnym na tym etapie analizy jest również opracowanie scenariuszy postępowania, na wypadek, gdyby zasoby zwirtualizowane zostały zagrożone, zaś przedsiębiorstwo czasowo pozbawione możliwości korzystania z nich, np. poprzez bardzo popularne współczesnie ataki DDOS (przeciążenie serwera) lub ataki szyfrujące w celu uzyskania okupu (ransomware).

**Zasoby i umiejętności IT w przedsiębiorstwie**

Konieczność posiadania na własność i/lub dzierżawienia różnorodnych zasobów związanych z infrastrukturą IT (m.in. komputery, serwery, routery etc.), a także wiedzy i umiejętności związanych z ich obsługą, konserwacją i zabezpieczeniem może istotnie rzutować na gotowość przedsiębiorcy do zaangażowania instrumentów wirtualizacji. Nieznajomość technologii, wymaganej wiedzy i umiejętności do jej obsługi, a także sposobów jej wykorzystywania może skutecznie ograniczyć chęć i poziom gotowości do stosowania systemów umożliwiających wirtualizację.

**Wysokość możliwości zaangażowania zasobów finansowych**

Dobierając rozwiązania wirtualizacyjne przedsiębiorstwa powinny oszacować wysokość środków finansowych, jakie mogą na ten cel przeznaczyć. Istnieje bardzo duża ilość technik i dedykowanych im specjalistycznych narzędzi wirtualizacyjnych. Różnią się one poziomem zaangażowania i funkcjonalnością. Z tego względu różne są ceny ich zakupu, oraz koszty wykorzystywania – utrzymania. Dostępne są również różne systemy płatności – np. zakup jednorazowy / czasowa licencja odnawialna, czy modele sprzedażowe, np. stanowiskowe ograniczenia licencyjne. Występują też warianty odpłatności – dostępne są zarówno płatne narzędzia specjalistyczne indywidualnie dedykowane konkretnemu przedsiębiorstwu i jego potrzebom, jak i tańsze – rozwiązania uniwersalne, które są zazwyczaj mniej zaangażowanymi technologicznie instrumentami wirtualizacji o ogólnym przeznaczeniu. Zdarzają się także narzędzia bezpłatne, od tych oferowanych na zasadach licencji typu open common, po wersje testowe i/lub pokazowe.



**Poziom innowacyjności**

Dobierając rozwiązania wirtualizacyjne przedsiębiorstwa powinny określić swoje potrzeby i cel stosowania danych instrumentów. Istnieje bardzo duża ich ilość różnicowana pod względem poziomu zaawansowania technologicznego, funkcjonalności, oraz stopnia spersonalizowania do wymogów danego odbiorcy. Podkreślić należy, że są rodzaje działalności, które niekonicznie muszą uczestniczyć w swoim „wyścigu zbrojeni” i wdrażać coraz to bardziej innowacyjne rozwiązania. Przy podejmowaniu decyzji zawsze pod uwagę powinni być brany rachunek korzyści, gdyż implementacja narzędzi wirtualizacyjnych tylko dla samego faktu ich wdrożenia zamiast pomóc przedsiębiorstwu może zaszkodzić. Z drugiej strony podmioty gospodarcze chcące uchodzić za innowacyjne, liczące na nawiązanie relacji z wiodącymi w branży partnerami, myślące o intensywnej ekspansji rynkowej i pozyskaniu nowego klienta, współcześnie muszą liczyć się z koniecznością zaimplementowania w prowadzonej działalności, przynajmniej najprostszych, narzędzi wirtualizacji realnej płaszczyzny działania.

**Poziom cyberbezpieczeńści**

W znacznym stopniu rzutuje on na stopień, w jakim zvirtualizowana część przedsiębiorstwa jest zabezpieczona przed atakami hakerskimi i w jaki sposób, co determinuje koszty. Aspekt ten rzutuje na to, jakie zasoby (obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa) podlegają wirtualizacji. W ostatnich latach coraz częściej ofiarami ataków hakerskich padają małe, prywatne podmioty gospodarcze, które zwykle stanowią łatwiejszy cel niż duże korporacje<sup>440</sup>. Jeśli zaś chodzi o branżę, rodzaj lub przedmiot działalności, to zdecydowanie najbardziej narażone na atak są przedsiębiorstwa zajmujące się tak zwaną infrastrukturą krytyczną, czyli zasobami podstawowymi dla funkcjonowania gospodarki czy społeczeństwa danego kraju bądź regionu.

**Stosunek jakości transferu do jego ceny**

Przy okazji wdrażania rozwiązań wirtualizacyjnych przedsiębiorstwo powinno rozemnieć się w ofertach operatorów internetowych (dostawców) i wybrać ofertę odpowiadającą potrzebom. Istotny jest wybór technologii – należy określić czy wystarczy dostęp po łączy fizycznym (sieć telefoniczna / światłowod), czy ze względu na potrzeby mobilności lepiej od razu podpisać umowę z operatorem dostarczającym sygnał z wykorzystaniem sieci radiowych (3G, LTE, 5G, ...) i/lub satelitarnych. Ważna jest również kwestia niezawodności (odporności na zakłócenia sygnału oraz częstotliwości przerw konserwacyjnych), a także szybkości w usuwaniu ewentualnych usterek, jak i częstotliwość ich występowania.

<sup>440</sup> Dla przykładu ogólnościowe statystyki pokazują, że jeszcze kilka lat temu połowa ataków na przedsiębiorstwa dotyczyło dużych firm, zatrudniających powyżej 2,5 tysiąca pracowników. W 2013 roku zaobserwowano, że hakerzy częściej zasadzają się na mniejsze zakłady. Co trzeci atak był na przedsiębiorstwo zatrudniające do 250 osób.

Kompatybilność architektury biznesowa i IT a oczekiwaniami partnerów biznesowych

Pod uwagę należy brać kwestię kompatybilności i zgodności stosowanych przez przedsiębiorstwo i partnerów systemów wirtualizacyjnych i/lub funkcjonujących w ich obrębie narzędzi wykorzystujących konkretną architekturę informatyczną. Kwestią niezwykle istotną jest zapewnienie właściwego przesyłu odpowiednio ustrukturyzowanych danych, które w dalszej kolejności będą nadawać się do stosunkowo łatwej operacjonalizacji i analizy, bez konieczności konwersji, czy kompilacji wprowadzającej ryzyko pojawienia się przekłamań i/lub braków. Jest to szczególnie ważny obszar w przypadku chęci wdrożenia zaawansowanych systemów wirtualizacyjnych klasy EDI – systemy elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami umożliwiające automatyczne przesyłanie ustrukturyzowanych, posiadających digitalną postać danych handlowych oraz innych dokumentów z komputerowego programu użytkowego/bazy danych jednej organizacji do programu/bazy innej organizacji. W tym kontekście istotna staje się atrakcyjność oferty i poziom dopasowania do potrzeb odbiorców rozwiązań wirtualizacyjnych proponowanych przez firmy zewnętrzne opracowujące takie oprogramowanie. Pod uwagę należy brać doświadczenie, renomę rynkową oraz poziom profesjonalności firm gotowych stworzyć dedykowane przedsiębiorstwu narzędzie, jeśli te aktualnie obecne na rynku nie odpowiadają potrzebom. Jak pokazują obserwacje pod tym względem lepsze warunki oferują duże aglomeracje miejskie oraz ośrodki akademickie. Wynika to z faktu, że zarówno poziom świadomości, jak i oczekiwań co do informatyzacji (cyfryzacji) społeczeństwa odnośnie codziennego życia w miejscach tych jest wyższy niż na terenach mniej zurbanizowanych.

Dostępność domen internetowych i rozwiązań prawne dotyczące IT

Dobór właściwej domeny (adresu www strony internetowej) oraz stała dbałość o to, aby ją utrzymać, gdyż domeny zwykle dzierżawi się na pewien czas, po czym „wracają” one do obiegu i każdy może je ponownie zakupić i użyć wedle własnego upodobania<sup>441</sup>. Obecnie na rynku istnieje wiele możliwości tzw. „parkowania” domeny, przy czym ogólna zasada jest taka, że adres składa się z następujących części: <nazwa\_główna><.rozszerzenie><sup>442</sup>. Dość popularną techniką jest parkowanie domen o nazwach ludzko podobnych i/lub kojarzących się z domenami światowych gigantów (przykład www.a.pl, która w oczywisty sposób nawiązuje do marki Apple). To czy taka operacja zostanie uznana za dopuszczalną zależy od regulacji prawnych, które są różne dla różnych krajów. Najlepszym rozwiązaniem jest próba „zaparkowania” własnej strony w domenie spełniającej jednocześnie następujące warunki:

- jest oryginalna i ciekawa;
- jest prosta do zapamiętania;
- oddaje istotę działania przedsiębiorstwa i/lub zawiera jego nazwę.

<sup>441</sup> Jednym z ciekawszych przypadków na polskim rynku była utrata domeny przez partię polityczną PiS (Prawo i Sprawiedliwość) na rzecz Klubu Przyjaciół Piwa i Sera lub utrata domeny kawa.pl przez Tchibo Polska na rzecz osoby prywatnej... zaś w skali światowej niemal udane przejście domeny google.com (najpopularniejszej wyszukiwarki na świecie) za równowartość 12 \$, które nie doszło do skutku, gdyż gigantowi z Redmond udało się udowodnić (nie do końca wiadomo jak), że był to błąd systemu informatycznego...

<sup>442</sup> <nazwa główna> = bardzo często tworzona jako nazwa firmy / organizacji, bądź nazwa działalności, którą dana firma wykonuje, zaś <.rozszerzenie> jest ogólnie ustalone, przy czym można wybrać spośród możliwych propozycji. Przykładowo każdy kraj posiada przypisane rozszerzenie (np. Polska – .pl, Rosja – .ru, Niemcy – .de, zaś dla krajów Unii Europejskiej – .eu itd.). Ponadto możliwe jest rozróżnienie domeny najwyższego poziomu: .com, .net, .org, oraz niższego typu: .hotel, .blog, .fitness, .bar.

## Infrastruktura internetowa

Dostępność Internetu oraz jego jakość (szybkość transferu danych), opiera się na takich miarach jak: penetracja łączy szerokopasmowych mobilnych oraz stałych, szybkość połączeń download (pobierania danych z sieci) oraz upload (wgrzywania danych do sieci), penetracja smartfon'ów. W lokalizacjach o słabo rozwiniętej infrastrukturze internetowej podjęcie działań związanych

z wirtualizacją jest trudniejsze i bardziej ryzykowne niż w przypadku funkcjonowania na obszarze o wysokim poziomie rozwoju. Rozważyć ponadto należy nie tylko „własny” dostęp do wydajnej infrastruktury, ale również i poziom dostępu dysponowany przez naszego odbiorcę...

## Wydatki na działalność internetową

Wysokość wydatków przedsiębiorstw oraz konsumentów online. Opiera się na relatywnych miarach, na które składają się wydatki handlu elektronicznego B2C oraz wydatki na reklamę internetową do obrotów handlu detalicznego. Wskaźnik pokazuje trendy rynkowe, określa wartość transakcji. Jeśli na obecnym (lub planowanym) rynkowym obszarze oddziaływania przedsiębiorstwa wskaźnik ten przyjmuje wartości wysokie to z pewnością jest to sygnał zachęcający do rozpoczęcia realizacji procesów związanych

z implementacją narzędzi wirtualizacji realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa.

## Aktywność w Internecie

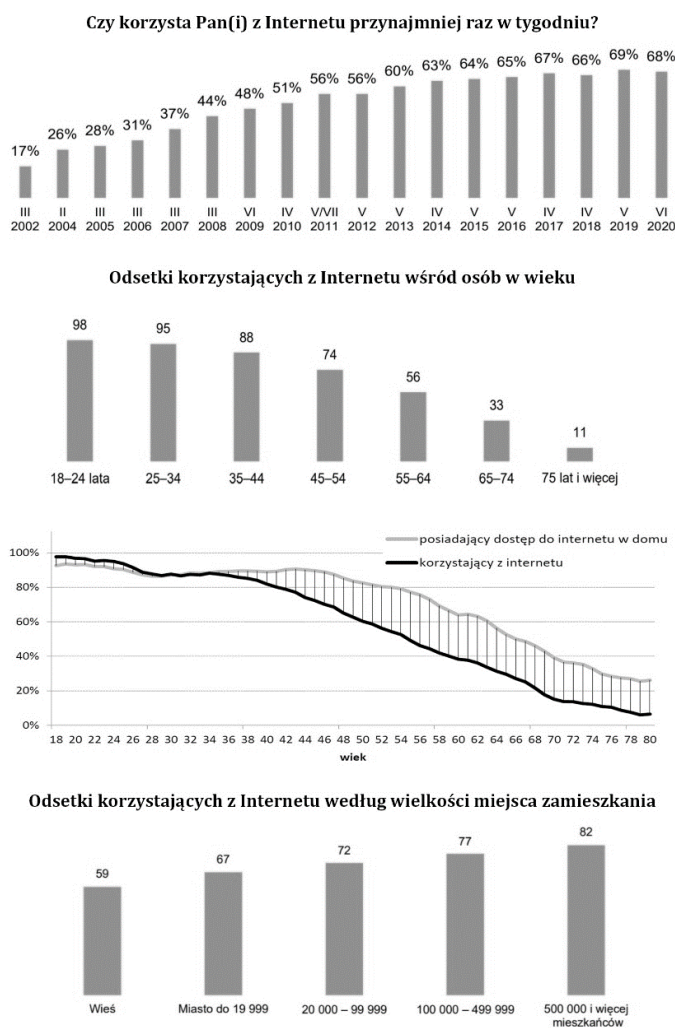
Aktywność przedsiębiorstw, urzędów i konsumentów w korzystaniu z zasobów sieci. Opiera się na takich miarach, jak np. liczba biznesów ze stroną internetową, procent populacji, która kupuje i/lub sprzedaje online, procent osób oraz przedsiębiorstw, które kontaktują się z administracją państwową za pośrednictwem Internetu. Wysoka wartość wskaźnika informuje, że wirtualizacja może stanowić atrakcyjną alternatywę w stosunku do prowadzenia biznesu jedynie na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej.

Wskaźnik e-Intensity Index™ – syntetyczny wskaźnik intensywności splotnia wykorzystania Internetu

ZEWNĘTRZNE → zależne od ocenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Adamik A., Nowicki M., 2018a**, *Preparedness of companies...*, dz. cyt.; **Cichoń M., Cisek M., Czopek K., et al., 2013**, *Biblia e-biznesu*, One Press / Helion, Gliwice; **Borek P., Koronowicz A., Lachowicz U., et al., 2013**, *O biznesie w Internecie. Wszystko co chciełbyście wiedzieć, ale bałście się zapytać*, One Press / Helion, Gliwice; **Dutko M., 2013**, *E-biznes. Poradnik praktyka*, One Press / Helion, Gliwice; **Szymański G., 2013**, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Ejminowicz T., Engelmann M., Federowicz P., et al., 2013**, *Technologia w e-commerce. Teoria i praktyka*, Poradnik menadżera, One Press / Helion, Gliwice; **Szpringer W., 2012**, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa; **Kępa L., Tomasiak P., Dobrzyński S., 2012**, *Bezpieczeństwo systemu e-commerce*, One Press / Helion, Gliwice; **Szpringer W., 2012**, *Biznes w Internecie. Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations online i promocji w mediach społecznościowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa; **Świerczyńska-Kaczor U., 2012**, *E-marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa; **Gąsiewski M., Modrzewski P., 2012**, *Mała firma w sieci. Narzędzia Google dla początkujących*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa; **Szopiński T., 2012**, *E-konsument na rynku usług*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa; **Najda-Janowska M., 2010**, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa; **Harter G., 2009**, *Jak zdobyć klientów w internecie. ABC profesjonalisty*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa; **Szpringer W., 2008**, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa; **Chmielarz W., 2007**, *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa; **Olszak C. M., Ziemia E., (red.), 2007**, *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa.

O tym, że warto rozważyć możliwość wdrożenia wirtualizacji lokalizacji świadczyć mogą **dane ilustrujące zmianę w poziomie** dostępu do Internetu oraz poziomie korzystania z niego w stosunku do wieku przeciętnego polskiego internauty. Na tej podstawie można wnioskować, iż kierunek oznaczający wdrażanie wirtualnej płaszczyzny lokalizacji i realizacji na niej działalności biznesowej, jest kierunkiem rozwojowym. Z roku na rok, niezależnie od grupy wiekowej, rośnie odsetek osób posiadających i aktywnie wykorzystujących dostęp do sieci Internet – reprezentują to poniższe grafiki ilustrujące wynik sondy społecznej przeprowadzonej przez CBOS w lipcu 2020 r.



Rys. 34. Poziomy dostępu i korzystania z Internetu a wiek i miejsce zamieszkania polskiego internauty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *CBOS, 2020, Korzystanie z Internetu – Komunikat z badań, Nr 85/2020.*

Poziom dostępu i wykorzystywania Internetu systematycznie rosną w każdej z grup wiekowych. Biorąc pod uwagę archiwalne dane Eurostatu (dane za lata 2011-2017) ilustrujące poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce wskazać należy, że sytuacja, na tle innych badanych krajów, była niekorzystna. W badanym okresie tylko 65-67% z przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce posiadało stronę internetową<sup>443</sup>. Uśrednione poziomy omawianego wskaźnika w poszczególnych latach dla krajów UE przyjmowały w powyższym okresie wartości odpowiednio z zakresu 69-77%, zaś liderzy rankingu notowali poziomy 93-96% (Finlandia), 89-95% (Dania) i 81-87% (Niemcy). Niższe wartości wskaźnika zaobserwowano tylko w 3 spośród łącznie 33 badanych krajów tj. dla Portugalii (54-65%), Bułgarii (45-51%) i Rumunii (34-45%).



Rys. 35. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w latach 2011-2017

Źródło: *PARP, 2010, Wykorzystanie Internetu w polskich przedsiębiorstwach.*

<sup>443</sup> Ten stosunkowo słaby wynik jest łagodzony w znacznej mierze przez duże przedsiębiorstwa, spośród których **88,2% posiada własną stronę w Internecie**. Niewiele gorzej sytuacja przedstawia się w firmach średnich, gdzie wskaźnik ten wynosi **79,2%**. Najniższy odsetek stanowią przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 50 pracowników w przypadku, których zaledwie **51,9%** posiada własną stronę. Badania przeprowadzone przez GUS nie objęły firm zatrudniających poniżej 10 osób (*mikrofirmy*), ale według opinii ekspertów, sytuacja w najmniejszych przedsiębiorstwach jest dużo gorsza.

Dynamika wzrostu w Polsce jest duża, jednak analizując dane statystyczne (patrz rysunki: 35 i 36 oraz dane z tabeli 37) można dojść do przekonania, że w przypadku przedsiębiorstw działających w Polsce istniało i nadal istnieje szerokie pole do poprawy, jeśli chodzi o stosowanie rozwiązań wirtualizacyjnych. Choć spory odsetek przedsiębiorstw posiada stronę internetową, to jej funkcjonalność głównie ogranicza się do możliwości prezentacji produktów, usług oraz cen, zaś bardziej zaawansowane funkcjonalności to raczej rzadkość (słabo wypadają tu takie obszary jak strona internetowa zamawianie online – 11,9%-23,8%, sprawdzanie stanu online 8,1%-18,9%, gromadzenie i analiza danych i informacji obrazujących zachowanie klienta odwiedzającego serwis internetowy 11,2%-32,4% w zależności od wielkości przedsiębiorstwa małe/średnie/duże). Podobnie wygląda sytuacja dostępu i wykorzystywania mediów społecznościowych. Najlepsze wyniki osiągają tu duże podmioty przekraczając średni poziom dwu lub trzykrotnie w zależności od celu, aczkolwiek należy zauważyć, że nawet w tych przypadkach jest dużo lub bardzo dużo miejsca na poprawę/ Przykładowo 66% dużych przedsiębiorstw wykorzystuje media społecznościowe w celu tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa lub marketingu produktów, zaś 50,3% w celu rekrutacji pracowników, ale bardziej „zaawansowane” cele notują już znacznie niższe wartości – 28,4% dla angażowania klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów (wyrobów, usług), czy 30,8% dla współpracy z partnerami biznesowymi lub innymi organizacjami np. organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi. Jak wcześniej wspomniano średnie i małe firmy notują jeszcze gorsze wskaźniki, praktycznie nie przekraczające wartości 25%. Równie zła sytuacja jest w kontekście kupowania i wykorzystywania usług w chmurze – tylko 8,5% małych, 17% średnich i 37,4% dużych przedsiębiorstw korzysta z oprogramowania biurowego w chmurze, z hostingu korzysta odpowiednio 5,3%/11,1%/22,7%, w przypadku chmurowego oprogramowania finansowo księgowego średnia to 5,2%, zaś dla aplikacji CRM tylko 3,7%. E-sprzedaż nie wygląda dużo lepiej. Handel z wykorzystaniem serwisu internetowego za pośrednictwem własnej strony lub aplikacji mobilnej prowadzi przeciętnie 11,3% przedsiębiorstw (10,2% małe / 14,8% średnie / 21,9% duże przedsiębiorstwo), zaś z wykorzystaniem internetowych platform handlowych średnio tylko 6,4% (6,3% małe, 7,0% średnie / 7,9% duże przedsiębiorstwo). Ten zły obraz nieco poprawia tendencja do ponoszenia nakładów na technologie informacyjno-komunikacyjne. Tu znów liderami są duże przedsiębiorstwa (80,6% przy średniej 34,0% poniosło nakłady inwestycyjne przeznaczone na zakup lub unowocześnienie sprzętu informatycznego, a 53,8% przy średniej 19,9% na sprzęt telekomunikacyjny).

Tabela 37. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w 2019

[odsetek] Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu posiadające stronę internetową spełniającą następującą funkcję:									
WYSZCZEGÓLNIENIE	Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu	zamawianie lub rezerwacja online np. „koszyk”	prezentacja produktów, towarów lub usług oraz cenników	sprawdzanie stanu realizacji zamówienia online	umożliwienie użytkownikom zamawiania produktów wg własnej specyfikacji	personalizacja zawartości strony dla częstych/stalych użytkowników	linki lub odwołania do profili przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych	informacja o wolnych stanowiskach pracy lub możliwość przesyłania dokumentów aplikacyjnych online	Przedsiębiorstwa gromadzące i analizujące informacje na temat zachowań osób odwiedzających stronę internetową
OGÓLEM	70.2	13.1	66.2	9.0	9.7	7.0	22.9	20.7	13.5
<b>WEDŁUG WIELKOŚCI</b>									
Małe	66.0	11.9	62.3	8.1	8.9	6.1	19.5	15.2	11.2
Średnie	87.5	17.3	82.3	11.9	12.0	8.9	33.2	38.2	21.2
Duże	92.7	23.8	88.5	18.9	18.0	18.1	57.5	73.3	32.4
<b>SYNTEZYCZNA KONKLUZJA:</b>	<p>Dominują raczej proste rozwiązania. Strony internetowe przedsiębiorstwa wykorzystują głównie do prezentacji produktów, towarów lub usług oraz cenników (średnia wartość punkтова 66.2). Serwisy firmowe znacznie rzadziej posiadają wbudowaną bardziej zaawansowaną funkcjonalność dla klienta – przykładowo, przeciętnie tylko 1 na 10 przedsiębiorstw małych i średnich oraz 2 na 10 dużych pozwala na sprawdzanie stanu realizacji zamówienia online. Podobnie kształtują się wartości dla posiadania stron internetowych pozwalających gromadzić i analizować informacje na temat zachowań osób je odwiedzających (odpowiednio 1/2/3 na 10 przedsiębiorstw)</p>								

[odsetek] Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu						
wykorzystujące media społecznościowe...	w tym...					
	serwisy społecznościowe	blogi prowadzone przez przedsiębiorstwa	strony umożliwiający udostępnianie multimediów	narzędzia wymiany informacji Wiki		
OGÓLEM	36.6	35.4	5.8	13.3	2.5	
Małe	33.2	32.2	4.7	10.5	1.8	
Średnie	47.2	45.6	7.8	20.7	3.7	
Duże	70.5	67.7	24	46.5	14.8	
w celu... <sup>444</sup>						
	<b>CEL 1</b>	<b>CEL 2</b>	<b>CEL 3</b>	<b>CEL 4</b>	<b>CEL 5</b>	<b>CEL 6</b>
OGÓLEM	32.5	22.7	9.7	12.3	15.2	11.1
Małe	29.2	20.5	8.2	10.8	12.1	9.1
Średnie	42.8	28.8	13.2	16.7	23.9	16.4
Duże	66.0	48.2	28.4	30.8	50.3	34.7
<b>SYNTETYCZNA KONKLUZJA:</b>	Przedsiębiorstwa „uczą się” coraz częściej wykorzystywać media i serwisy społecznościowe oraz strony umożliwiający udostępnianie multimediów w celach biznesowych, podczas gdy narzędzia wymiany informacji Wiki nie cieszą się popularnością.					

<sup>444</sup> **CEL 1** → tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa lub marketingu produktów (np. reklamowanie produktów).  
**CEL 2** → otrzymanie lub odpowiadanie na uwagi/komentarze i pytania klientów.

**CEL 3** → zaangażowanie klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów (wyrobów, usług).

**CEL 4** → współpraca z partnerami biznesowymi (np. z dostawcami) lub innymi organizacjami (np. organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi).

**CEL 5** → rekrutacja pracowników.

**CEL 6** → wymiany poglądów, opinii lub wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa.



Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu									
KUPUJĄCE USŁUGI W CHMURZE									
według ich rodzaju [%]									
	ogółem	razem	e-mail	oprogramowanie biurowe (np. arkusz kalkulacyjny, edytor tekstu)	hosting bazy danych przedsiębiorstwa	przechowywanie plików	oprogramowanie finansowo-księgowe	oprogramowanie służące do zarządzania o klientach (CRM)	moc obliczeniowa potrzebna do korzystania z aplikacji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo
OGÓŁEM	96.3	17.5	12.9	10.7	6.8	9.5	5.2	3.7	2.4
Małe	95.6	14.1	10.2	8.5	5.3	7.5	5.0	2.8	1.7
Średnie	99.2	27.9	20.9	17.0	11.1	14.8	5.3	6.1	3.9
Duże	99.8	52.0	40.9	37.4	22.7	35.3	10.1	13.0	12.6
<p><b>SYNTEZYCZNA KONKLUZJA:</b></p> <p>Wśród rozwiązań opartych na chmurze obliczeniowej największą (choć nadal relatywnie niską) popularnością wśród przedsiębiorstw cieszą się firmowe konta e-mail oraz oprogramowanie biurowe (np. arkusz kalkulacyjny, edytor tekstu). Bardziej zaawansowane rozwiązania chmurowe (np. oprogramowanie służące do zarządzania informacjami o klientach (CRM) lub zakup mocy obliczeniowej) jeśli są wykorzystywane to w zasadzie tylko przez duże firmy (przeciętnie 1 na 10...)</p>									

Przedsiębiorstwa PROWADZĄCE E-SPRZEDAŻ poprzez stronę internetową lub aplikacje mobilne							
strony internetowe, aplikacje mobilne lub wiadomości typu EDI	razem	w tym			skierowaną do		wiadomości typu EDI
		własną stronę internetową lub aplikację mobilną	internetowe platformy handlowe, serwisy aukcyjne np. Allegro, eBay i powiązane z nimi aplikacje mobilne	odbiorców indywidualnych	innych przedsiębiorstw oraz organów administracji publicznej		
OGÓLEM	15.7	13.2	11.3	6.4	10.8	10.6	4.3
Małe	13.6	12.1	10.2	6.3	10.2	9.7	2.6
Średnie	21.5	16.9	14.8	7.0	12.7	13.2	8.1
Duże	41.0	23.7	21.9	7.9	16.5	19.9	27.8
<p><b>SYNTETYCZNA KONKLUZJA:</b></p> <p>Odnotować można niskie poziomy wskaźników przedsiębiorstw prowadzących e-sprzedaż. Jeśli przedsiębiorstwo działa w e-commerce to działania realizuje głównie poprzez swoją stronę internetową, rzadziej korzystając w tym celu z internetowych platform handlowych i/lub serwisów aukcyjnych. Jak można się było tego spodziewać implementację EDI<sup>445</sup> stosują jedynie duże przedsiębiorstwa (przeciętnie 3 na 10).</p>							

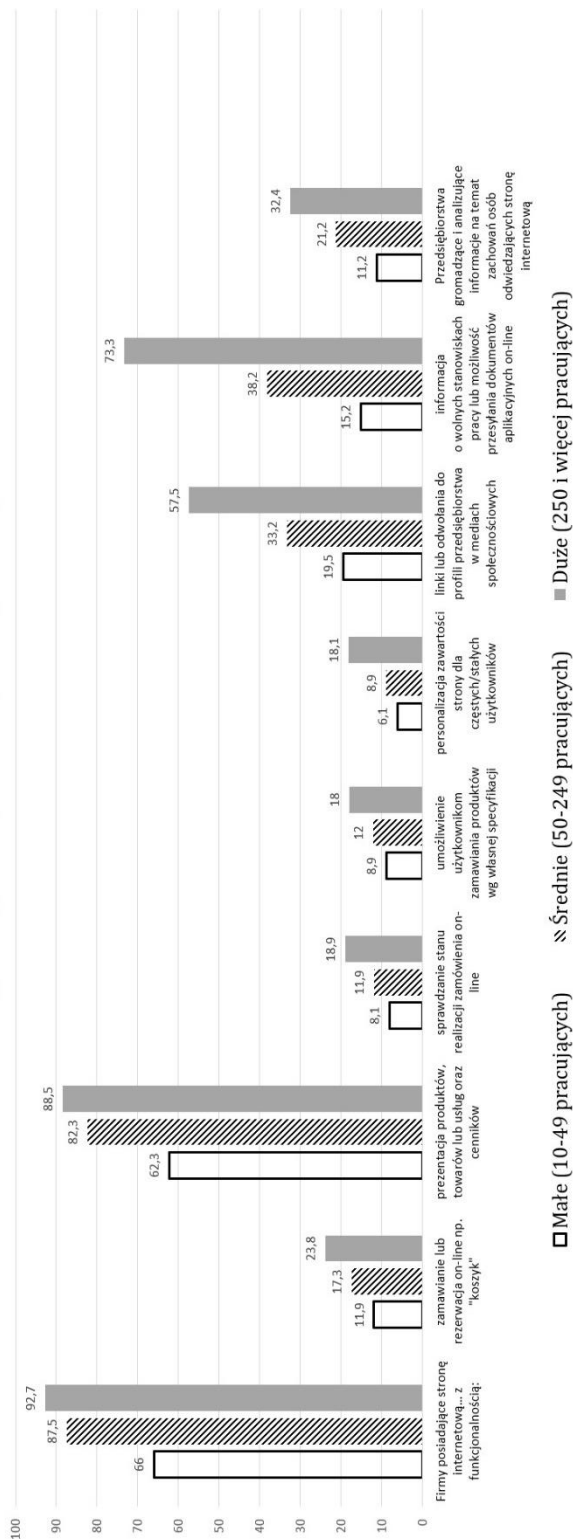
<sup>445</sup> EDI (ang. *Electronic Data Interchange*), czyli automatyczne systemy elektronicznej wymiany danych i dokumentów między różnymi systemami komputerowymi z wykorzystaniem ustalonych formatów komunikatów.

Przedsiębiorstwa, które PONIOŚLY NAKŁADY na technologie informacyjno – komunikacyjne:						
	sprzęt informatyczny lub telekomunikacyjny, leasing finansowy lub opracowanie/modyfikacja oprogramowania	sprzęt informatyczny lub telekomunikacyjny	sprzęt informatyczny	sprzęt telekomunikacyjny	leasing finansowy urzędzeń ICT	własne opracowanie lub modyfikacja zakupionego oprogramowania
OGÓLEM	38.8	37.5	34.0	19.9	1.4	4.5
Małe	32.7	31.4	27.6	16.3	0.9	3.3
Średnie	61.4	60.1	57.5	31.5	2.5	7.9
Duże	83.8	82.3	80.6	53.8	7.6	18.7
<p><b>SYNTETYCZNA KONKLUZJA:</b></p> <p>Inwestowanie w rozwój sprzętu informatycznego lub telekomunikacyjnego to dla dużych przedsiębiorstw norma i naturalna oczywistość (stale inwestuje przeciętnie 8 z 10 badanych), dla średnich przedsiębiorstw raczej typowa okoliczność prowadzenia biznesu (stale inwestuje przeciętnie 6 na 10), zaś dla małych przedsiębiorstw wyzwanie i bariera (stale inwestuje przeciętnie 3 na 10). Leasing finansowy urzędzeń ICT w przypadku przedsiębiorstw działających w Polsce jest raczej mało popularną formą, można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwa korzystają z tradycyjnego modelu tj. kupują sprzęt informatyczny lub telekomunikacyjny „na własność”.</p>						

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2020, Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2019 r., Główny Urząd Statystyczny.

Dane z powyższej tabeli, celem stworzenia lepszej możliwości szybkiej i prostej ich analizy, zostały zwizualizowane na poniższym rysunku.

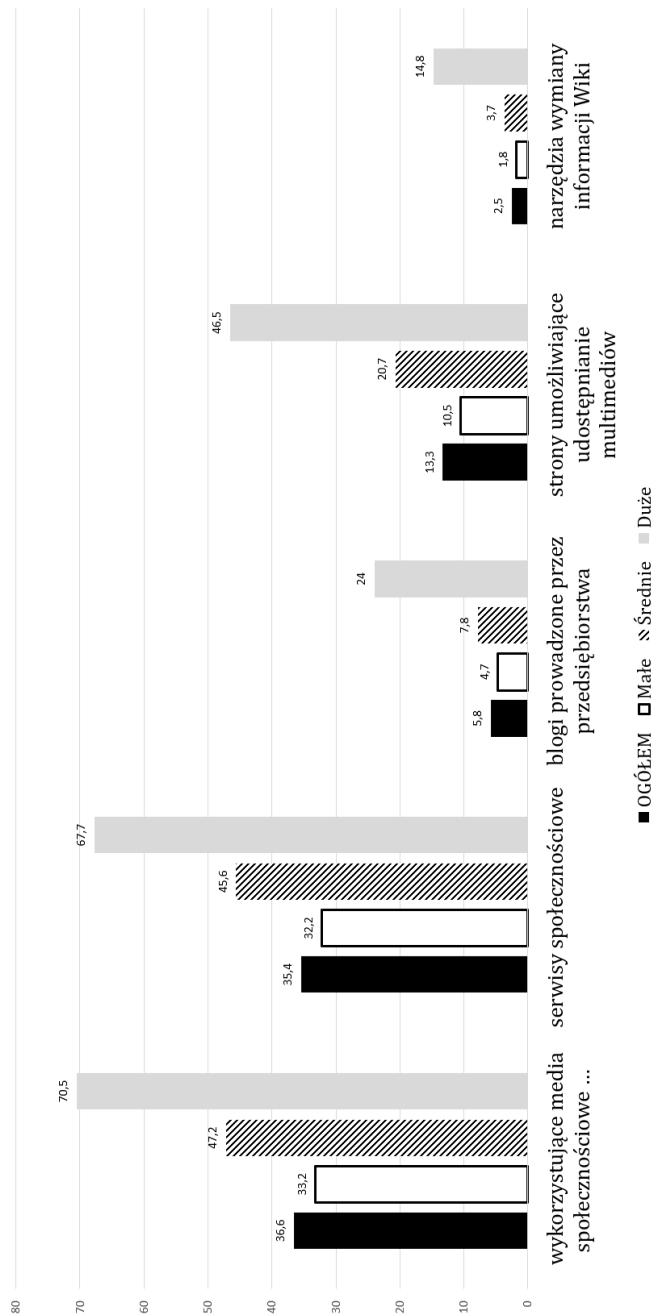
Firmy posiadające stronę internetową... z funkcjonalnością:



**SYNTETYCZNA KONKLUZJA:**

W przypadku wykorzystywania stron internetowych na potrzeby biznesowe dominują raczej proste rozwiązania. Odnotować można wysokie wartości obrazujące ile przedsiębiorstw posiada firmową stronę internetową – w przypadku dużych przedsiębiorstw to prawie 93%, w przypadku średnich niewiele mniej, bo około 88%. Przyszwoicie wypadają też małe firmy – przeciętnie 66% z nich posiada własny serwis internetowy.

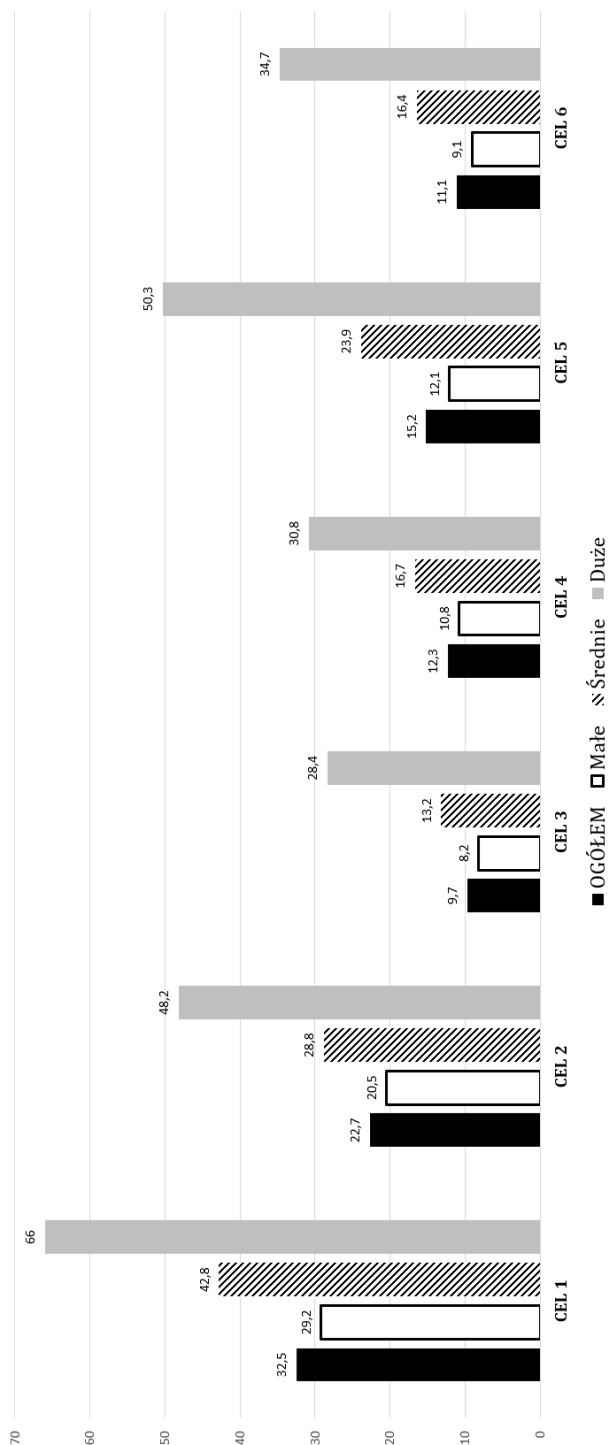
[odsetek] Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu



**SYNTETYCZNA KONKLUZJA:**

Korzystając z Internetu przedsiębiorstwa najczęściej są aktywne w mediach społecznościowych oraz serwisach społecznościowych. Prym wiodą duże przedsiębiorstwa notując (w zależności od medium) od 1,5 do 3-krotnej przewagi. Zwroć uwagę, że jeśli chodzi o wykorzystywanie Internetu do celów biznesowych odnotować można szerokie pole do poprawy – wartości „ogółem” są relatywnie niskie (36,6% i 35,4% dla najchętniej wykorzystywanych medium).

[odsetek] Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu wykorzystujące media społecznościowe w celu ...



**CEL 1** → tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa lub marketingu produktów (np. reklamowanie produktów)

**CEL 2** → otrzymywanie lub odpowiadanie na uwagi/komentarze i pytania klientów

**CEL 3** → zaangażowanie klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów (wyrobów, usług)

**CEL 4** → współpraca z partnerami biznesowymi (np. z dostawcami) lub innymi organizacjami (np. organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi)

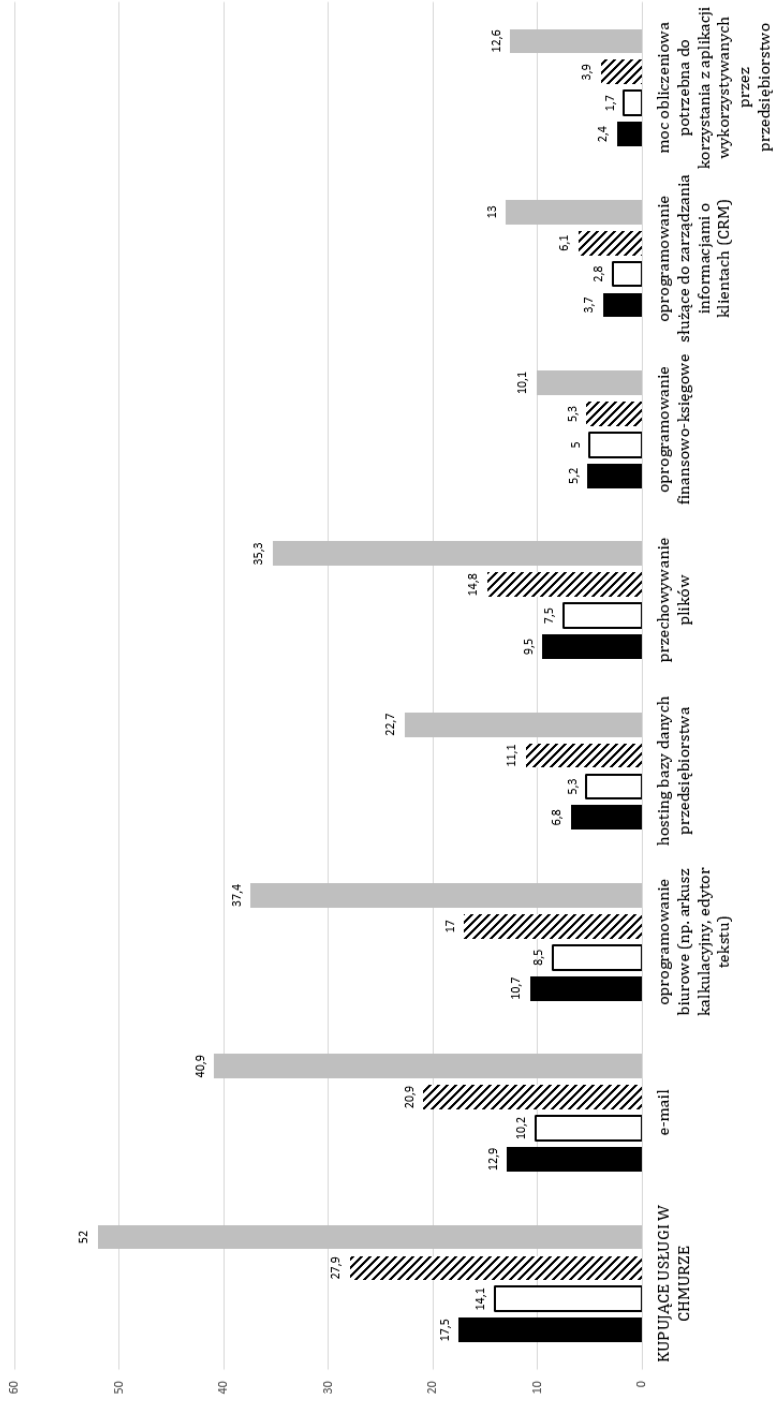
**CEL 5** → rekrutacja pracowników

**CEL 6** → wymiany poglądów, opinii lub wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa

### SYNTEZYCZNA KONKLUZJA:

Przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują Internet na potrzeby tworzenia wizerunku lub marketingu produktów, relatywnie często do rekrutacji pracowników, najrzadziej zaś do angażowania klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów (wyrobów, usług), czyli tzw. „co-creation”.

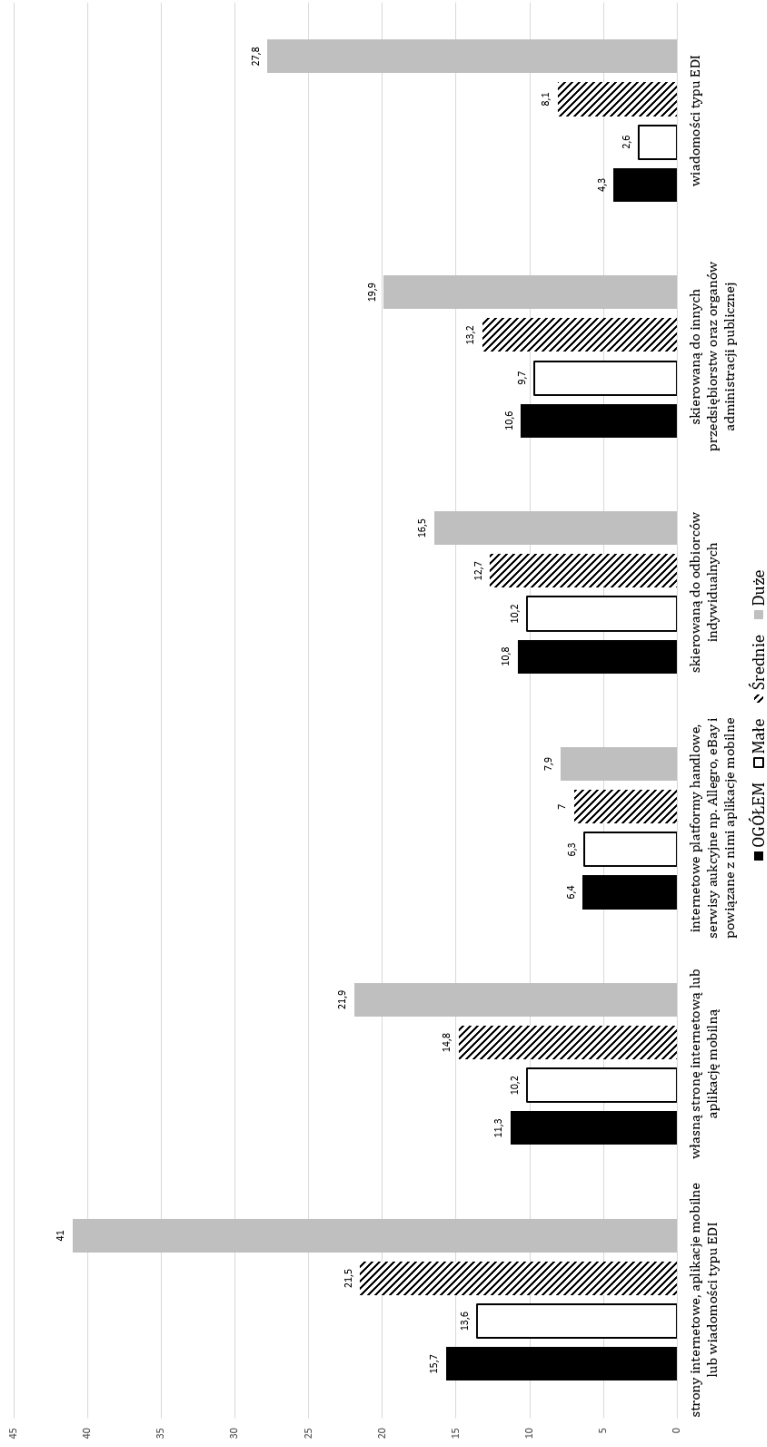
Przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu KUPUJĄCE USŁUGI W CHMURZE według ich rodzaju [%]



### SYNTEZYCZNA KONKLUZJA:

Podobnie jak we wcześniejszej analizie przypadków kupujących najwięcej usług w chmurze najczęściej kupują duże przedsiębiorstwa, przy czym usługi te należy określić jako proste – głównie firmowe skrzynki pocztowe oraz oprogramowanie biurowe.

Przedsiębiorstwa PROWADZĄCE E-SPRZEDAŻ poprzez stronę internetową lub aplikacje mobilne

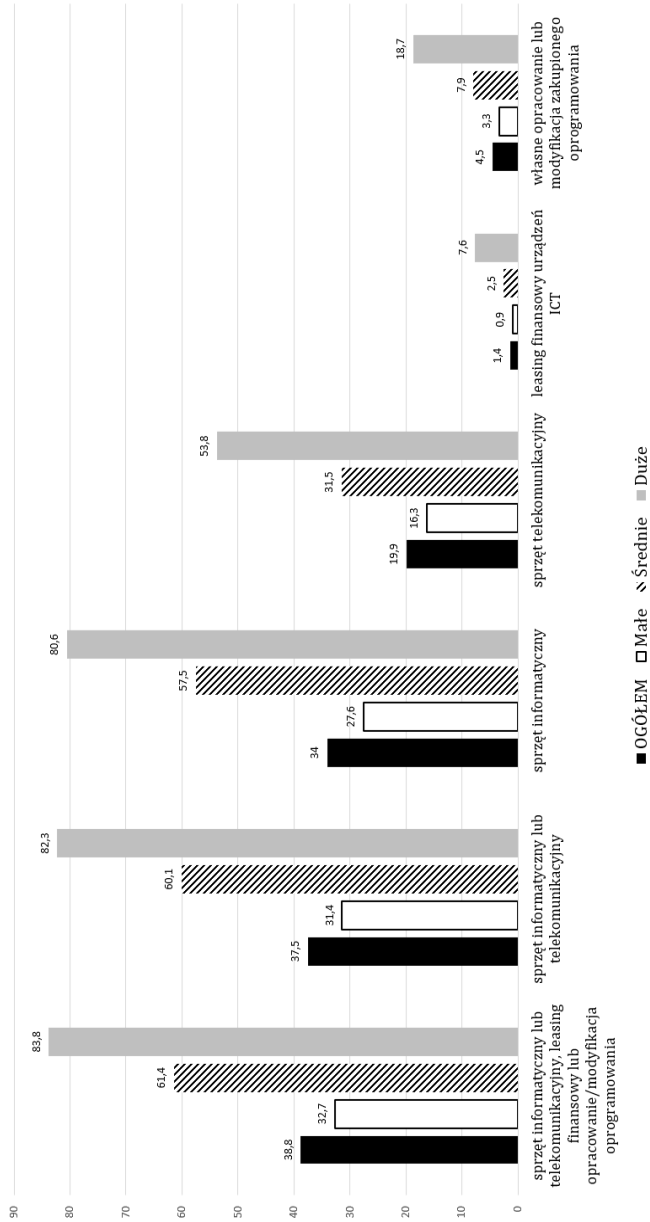


**SYNTEZYCZNA KONKLUZJA:**

Prowadząc e-sprzedaż przedsiębiorstwa przeciętnie częściej wykorzystują własną stronę internetową i/lub aplikację niż internetowe platformy handlowe i serwisy aukcyjne. Ponownie duże przedsiębiorstwa częściej niż pozostałe chętnie uczestniczą w handlu elektronicznym.



Przedsiębiorstwa, które PONIOSŁY NAKŁADY na technologie informacyjno – komunikacyjne:



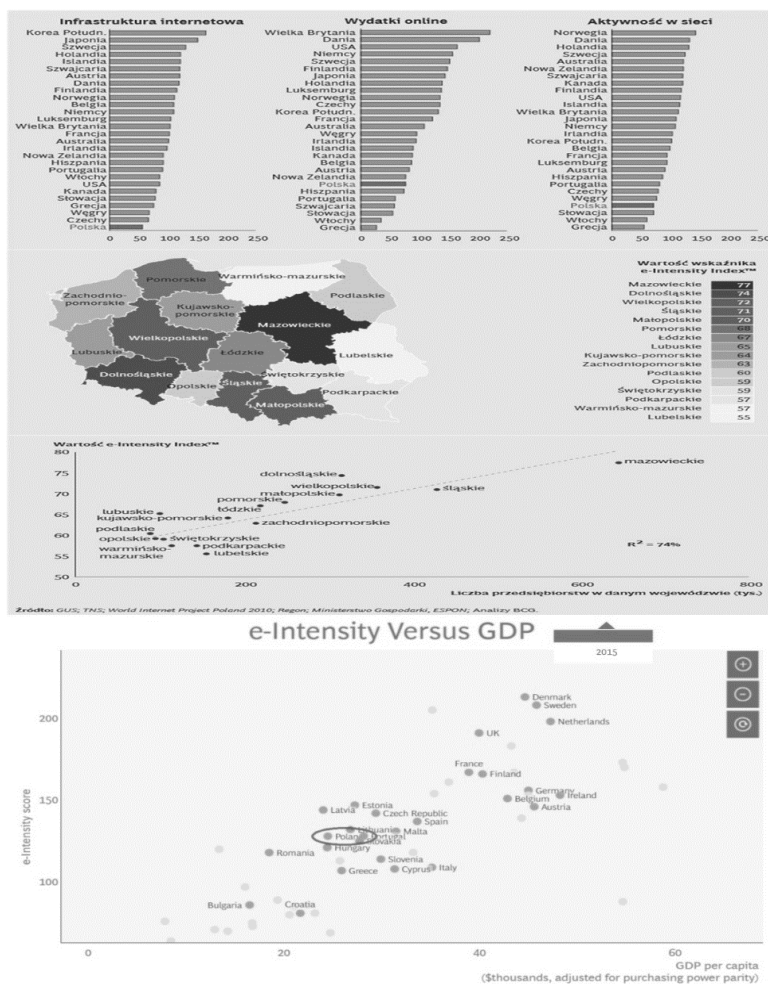
### SYNTETYCZNA KONKLUZJA:

Duże i średnie przedsiębiorstwa najczęściej inwestują w technologie informacyjno-komunikacyjne wykorzystywane do prowadzenia biznesu. Pod tym względem wyraźnie odstają małe przedsiębiorstwa. Leasing finansowy rozwiązań ICT jest mało popularny w Polsce.

Rys. 36. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w 2019 – przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2020, Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach w 2019 r., Główny Urząd Statystyczny.

Mając na uwadze powyższe dane i postawione na ich podstawie syntetyczne wnioski i konkluzje, można przyjąć, że sytuacja zmienia się z raczej złej na lepszą. Dzieje się to jednak niewystarczająco szybko, co wyraźnie pokazuje diagnoza, którą można postawić analizując, opracowany przez BCG, wskaźnik e-Intensity Index<sup>TM446</sup>.



Rys. 37. Polska w świetle indeksu e-Intensity Index<sup>TM</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BCG, 2015, *The 2015 BCG e-Intensity Index*, <https://www.bcg.com/publications/interactives/bcg-e-intensity-index>; BCG, 2011, *BCG's e-Intensity Index Captures the Local Evolution of the Internet*, <https://www.bcg.com/publications/2011/internet-goes-local-zwillenberg>

<sup>446</sup> Wskaźnik e-Intensity Index<sup>TM</sup> integruje w sobie takie determinanty jak infrastruktura internetowa (waga 0,5), wydatki na działalność internetową (waga (0,25) oraz aktywność w Internecie (waga 0,25). Umożliwia dokonywanie zarówno porównań wewnątrz krajowych, jak i międzynarodowych dotyczących stopnia wykorzystywania instrumentów wirtualizacyjnych i digitalizacji zasobów w codziennej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

Wskaźnik BCG e-Intensity Index™ wskazuje, że na tle innych państw, zarówno w 2011 jak i 2015 roku, Polska zajmowała raczej niską lokatę – w ramach EU28 gorsze wyniki osiągnęły: Słowacja, Węgry, Rumunia, Słowenia, Grecja, Cypr, Włochy, Bułgaria i Chorwacja. Widoczne były także relatywnie duże dysproporcje w skali kraju. Tendencje te niestety utrzymują się. Wydaje się zatem uprawnionym interpretowanie powyższych wyników jako czytelnego sygnału wskazującego, że już zainwestowanie choćby w jeden z najprostszych instrumentów wirtualizacji lokalizacji, czyli stworzenie i odpowiednie pozycjonowanie własnego serwisu www, może okazać się w polskich realiach gospodarczych atrakcyjnym instrumentem wspierania działalności przedsiębiorstwa i procesów kształtowania jego konkurencyjności. Jest to szczególnie ważne, gdy zostanie uwzględniony fakt, że świat zachodni coraz mocniej wykorzystuje model gospodarki 4.0<sup>447</sup>, czyli gospodarki opartej o intensywną implementację i wykorzystywanie rozwiązań technologicznych IT&ICT oraz tzw. systemów agentowych<sup>448</sup>.

Poszukując kolejnych przesłanek wskazujących na konieczność stosowania wirtualizacji warto zwrócić uwagę na liczne korzyści, tak w wymiarze ekonomicznym, jak i operacyjnym<sup>449</sup>:

---

<sup>447</sup> **Adamik A., Nowicki M., 2020**, Barriers of Creating Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0: Conclusions from International Experience, [w:] Zakrzewska-Bielawska A., Staniec I. (red.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0.*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham; **Lisowska R., Pamula A., 2020**, Changes in the Business Models of Manufacturing Companies in the SME Sector After the Implementation of Cloud Computing Solutions, „Eurasian Business Perspectives” 2020, nr 14/2; **Lisowska R., Pamula A., 2020**, Cloud computing adoption in small and medium-sized enterprises in Poland – benefit analysis, „Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies” 2020, vol. 10, nr 2; **Adamik A., Nowicki M., 2018a**, Preparedness of companies..., dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2018b**, Co-creating Value in the Era of Industry 4.0, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 6, cz. 1, Emerging Challenges in Modern Management, Łódź-Warszawa; **Hofmann E., Rüsche M., 2017**, Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on Logistics, Computers; **Witkowski K., 2017**, Internet of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management, „Procedia Engineering” 2017, nr 182; **Trappey A.J.C., Trappey Ch.V., Govindarajan U.H., Chuang A.C., Sun J.J., 2016**, A review of essential standards and patent landscapes for the Internet of Things: A key enabler for Industry 4.0, *Advanced Engineering Informatics*, ELSEVIER.

<sup>448</sup> **Ratajczak-Mrozek M., Adamik A., Najda-Janoszka M., Wróbel P., Stefaniuk T., Niedbał R. (red.), 2016**, *Koncepcje zarządzania zorientowane na współdziałanie i wspomagające je narzędzia informatyczne*, Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.

<sup>449</sup> Szerzej: **Adamik A., Nowicki M., 2020**, Barriers of Creating Competitive..., dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2018a**, Preparedness of companies..., dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2018b**, Co-creating Value..., dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2017a**, Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw..., dz. cyt.; **Adamik A., Nowicki M., 2017b**, Relacje międzyorganizacyjne na realnej i wirtualnej..., dz. cyt.; **Garrison G., Wakefield R.L., Kim S., 2015**, The effects of IT capabilities and delivery model on cloud computing success and firm performance for cloud supported processes and operations, „International Journal of Information Management” 2015, vol. 35, iss. 4; **Maciejewski J., Kautz W., 2014**, Mobilny system zarządzania relacjami z klientem – e-CRM, Seria: „Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 1, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa; **Dziembek D., 2013a**, Systemy CRM w modelu SAAS jako narzędzie wspomagania procesu pozyskiwania wiedzy w organizacjach wirtualnych, „Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej”, nr 105, t. 2, seria: Ekonomiczne Problemy Usług, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin; **Dziembek D., 2013b**, System CRM w modelu SAAS w działalności organizacji wirtualnej, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją (PTZP), Opole; **Tsangaris A., 2012**, Virtualization Market and VMware Success, VMware; **Sowa**

- **korzyści w wymiarze ekonomicznym:**
  - brak konieczności zakupu serwerów i oprogramowania systemowego i bazodanowego (czyli tzw. hardware i software) stanowiącego środowisko funkcjonowania rozwiązań wirtualizacyjnych oraz przeważnie brak konieczności ponoszenia kosztów związanych z planowaniem, organizacją, wdrożeniem i utrzymaniem specjalistycznych pomieszczeń niezbędnych dla bezpiecznego funkcjonowania systemu (zwykle infrastruktura techniczno-teleinformatyczna systemu znajduje się po stronie dostawcy rozwiązań wirtualizacyjnych, a przedsiębiorstwo występuje w roli zdalnego klienta);
  - relatywnie małe zapotrzebowanie na specjalistów IT i możliwość ograniczania kosztów pozyskania, utrzymania i rozwoju i rotacji administratorów, gdyż większość dostawców oferuje zdalną usługę utrzymania pełnej funkcjonalności systemów wirtualizacyjnych, a w razie awarii usługę szybkiej analizy sytuacji i naprawy;
  - relatywnie niskie koszty modernizacji, aktualizacji i rozwoju systemów oraz relatywnie niskie koszty wykorzystywania na skutek stosowania mechanizmu abonamentu;
  - możliwość zbierania przez rozwiązania wirtualizacyjne danych o klientach, które pozwalają określić korzyści jakie poszczególne klient przynosi organizacji<sup>450</sup>, z uwzględnieniem kosztów poniesionych na jego pozyskanie i utrzymanie;
  - możliwość silnej integracji uczestników łańcucha dostaw skutkująca szansą na obniżenie kosztów realizacji transakcji i poziomu nakładów inwestycyjnych dla rozwoju współpracy w ramach łańcucha dostaw oraz zwiększania dostępu do rynków zbytu, w tym wchodzenia w nisze rynkowe;
  - możliwość optymalizacji procesów decyzyjnych i zmniejszanie kosztów działań marketingowych oraz wprowadzenie automatyzacji

---

**G., Filutowicz Z., 2010**, Systemy zarządzania relacjami z klientami – geneza i rozwiązania techniczne, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. XIII, z. I, Łódź; **Piesiur T., Staboń M., Strzelecki A., 2010**, Wpływ systemów e-biznesu na organizację w aspekcie mikro i makroekonomicznych w Polsce i na świecie, [w:] R. Knosala (red.), Konferencja Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole; **VMware, 2009**, VMware Virtualization: The Right Investment For a Tough Economy, VMware; **Szpringer W., 2008**, Wpływ wirtualizacji..., dz. cyt.; **Adamik A., 2008**, Innowacyjne sposoby przyspieszania budowy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju sektora IT, [w:] S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun (red.), Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Hoffmann M. 2003**, Możliwości rozwoju przedsiębiorstw wirtualnych, „Systemy wspomagania organizacji” SWO’2003, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

<sup>450</sup> Zaawansowane systemy i algorytmy umożliwiają pełniejsze poznanie wymagań i preferencji klienta, na zwiększenie wartości sprzedaży oraz zwiększenie zadowolenia klienta przez dostosowanie oferty produktów i usług do jego potrzeb i oczekiwań oraz poprawę obsługi serwisowej i doradczej. W rezultacie pozwalają na znaczną poprawę zyskowności przedsiębiorstwa.

i autonomizacji różnorodnych czynności administracyjnych i procesów handlowych;

– **korzyści w wymiarze organizacyjnym:**

- użytkowanie systemów wirtualizacyjnych jest niezależne od miejsca geograficznej lokalizacji przedsiębiorstwa i pracowników, co stanowi wsparcie dla personelu mobilnego i pracowników wykonujących telepracę – pracę zdalną, pracę na odległość, „z domu”;
- wirtualizacja umożliwia stworzenie i udostępnienie przejrzystego interfejsu, który w prosty sposób pozwala na precyzyjne składanie zamówień, tak aby uniknąć ewentualnych błędów i pomyłek, a także prowadzi do zminimalizowania biurokracji i obiegu tradycyjnych dokumentów przy współpracy;
- wykorzystywanie narzędzi wirtualizacyjnych prowadzi do lepszego zrozumienia środowiska rynkowego<sup>451</sup> dzięki możliwości gromadzenia i skutecznego przetwarzania zasobów danych o klientach, dostawcach oraz pozostałych partnerach, konkurentach;
- systemy wirtualizacji umożliwiają wdrożenie nowych form powiązań z dostawcami i odbiorcami, a w rezultacie stworzenie nowych kanałów dystrybucji towarów i/lub usług, instrumentów promocji i marketingu, utworzenie rynku elektronicznego, oraz wirtualnych centrów przetwarzania, przechowywania i prezentacji informacji handlowej;
- systemy wirtualizacyjne pozwalają na szybsze i dokładniejsze przetwarzanie zamówień kontrahentów, a klienci dysponują dłuższym czasem na dokładne złożenie, przeanalizowanie i ewentualną korektę zamówienia – błędy można korygować w czasie rzeczywistym;
- systemy wirtualizacyjne zapewniają możliwość łatwego współdzielenia informacji i wiedzy z wieloma kooperantami przedsiębiorstwa jednocześnie oraz wsparcie realizacji i koordynacji wspólnych procesów biznesowych;
- łatwość użytkowania (często bazująca na znanym interfejsie – tj. przeglądarce internetowej, co skraca czas wdrażania systemu), a także szybkość dostępu do zagregowanych danych wspiera realizację założonej strategii zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie, daje możliwość ujednoczenia procedur organizacyjnych, a także pozwala na skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na swych kluczowych kompetencjach i dalszym rozwoju działalności biznesowej;

---

<sup>451</sup> Pozwala to na stałą poprawę systemów komunikacji organizacji z jej interesariuszami. Dzięki możliwości wykorzystywania dopasowanych do potrzeb oraz możliwości partnerów (głównie klientów i dostawców) technologii informacyjno-komunikacyjnych (możliwość gromadzenia oraz szybkiej analizy szczegółowych danych i informacji, która pozwala na segmentację interesariuszy, zawiązywanie z nimi bliższych relacji, poznawanie ich przyzwyczajzeń, potrzeb oraz zachowań).

- wirtualizacja i narzędzia jej służące, pozwalając na gromadzenie, analizowanie i zarządzanie ogromną ilością danych (tzw. Big Data), a w konsekwencji umożliwia uzyskanie dużej elastyczności w działaniu i większej niż konkurenci możliwości reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Wydaje się, że przedstawione wyżej zestawienie możliwych do osiągnięcia kluczowych korzyści związanych ze stosowaniem rozwiązań wirtualizacyjnych spełnia rolę silnej zachęty do rozpoczęcia działań wdrożeniowych, a przynajmniej do rozpatrzenia takiej możliwości, tj. wykonania analizy badającej stopień gotowości przedsiębiorstwa do wirtualizacji działalności gospodarczej. Dlatego też kolejno zamodelowane, zwizualizowane i omówione zostanie zagadnienie kształtowania konkurencyjności w oparciu o wykorzystywanie realnej, wirtualnej i mieszanej płaszczyzny lokalizacji.

## 2.6. Budowanie konkurencyjności opartej o lokalizację – modelowanie i wizualizacja procesu

Współczesne realia rynkowe charakteryzują się tym, że otoczenie okołobiznesowe organizacji, a także i one same nieustannie zmieniają się w sposób dynamiczny i dotychczas niespotykany. To powoduje, że przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie kształtować swoją konkurencyjność, muszą nauczyć się efektywnie funkcjonować w tzw. „nowej normalności”<sup>452</sup>, cechującej się permanentnie narastającą niepewnością i złożonością. Podmioty gospodarcze stają przed wyzwaniem prowadzenia swej działalności tak, jakby działały w rozbudowanym, skomplikowanym, trudnym do przewidzenia pod względem kierunków rozwoju ekosystemie, którego specyficzną cechą jest to, że jego uczestnicy nie mogą być „bytami atomistycznymi”, funkcjonującymi w oderwaniu od reszty, ale muszą umieć odnaleźć się w roli „graczy zespołowych”. Oznacza to, że ze względu na permanentne ewoluowanie procesów wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstw oraz ich relacji z otoczeniem efektywność ich działań<sup>453</sup> zwykle warunkowana jest jakością i rozpiętością (rozległością) sieci posiadanych powiązań ukształtowanych w toku historycznego rozwoju danego podmiotu gospodarczego

<sup>452</sup> Świerżewski L., 2012, „Nowa normalność” w świecie biznesu, Harvard Business Review Polska.

<sup>453</sup> Zobacz: Adamik A., 2011b, *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe 170, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań; Lank E., 2007, *Collaborative Advantage*, Palgrave Macmillan, London; Contractor F.J., Lorange P., 2002, *The Growth Alliances in the Knowledge-Based Economy*, “International Business Review” 2002, vol. 11; Dyer J.H., 2000, *Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford University Press.

oraz unikalnego kontekstu jego współzależności wobec firm trzecich<sup>454</sup>. Dzieje się tak dlatego, że współcześnie, aby przetrwać i móc się rozwijać, nie wystarczy tylko adoptować się do warunków dyktowanych przez otoczenie, ale należy je kreować. Trudno to czynić samodzielnie, szczególnie w realiach współczesnej gospodarki rynkowej wymagającej nawiązywania różnych konfiguracji więzi współpracy, zwykle przekraczających tradycyjnie wyznaczone granice organizacji<sup>455</sup>. Zmiany w funkcjonowaniu sfery społeczno-gospodarczej<sup>456</sup> rodzą konieczność przeanalizowania wykorzystywanych sposobów tworzenia i utrzymywania przewag konkurencyjnych oraz podjęcia działań dostosowawczych.

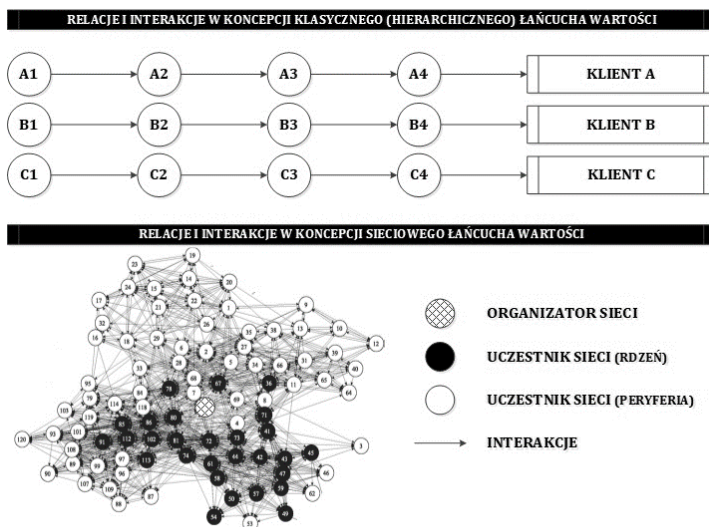
Dla potrzeb efektywnego i skutecznego kształtowania oraz eksploataowania przewag konkurencyjnych coraz większego znaczenia nabiera lokalizacja przedsiębiorstwa, postrzegana zarówno w aspekcie eksploataowania płaszczyzny realnej, jak i wirtualnej. Podmioty gospodarcze w efekcie nieustannego postępowania procesów globalizacji i internacjonalizacji oraz rozwoju sfery informacyjno-technologicznej (*IT*), mimo osadzenia w swej realnej (*fizycznej*) lokalizacji, coraz częściej konkurują na rynku globalnym. W związku z powyższym w ich modelach biznesowych i realizowanych strategiach rośnie rola gotowości i umiejętności realizowania związków współpracy międzyorganizacyjnej, tak na płaszczyźnie realnej, jak i wirtualnej. Współcześnie za jedną z istotniejszych wartości strategicznych, przyjmuje się umiejętne umiejscowienie przedsiębiorstwa w szeroko pojętej przestrzeni, czyli takie, które umożliwi konstrukcję własnego łańcucha wartości dodanej oraz uczestnictwo w tych, które stworzyli partnerzy.

---

<sup>454</sup> Zobacz: **Stańczyk-Hugiet E., 2012**, *Paradygmat relacji – czy nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Finansów” 2012, z. 116, Warszawa; **Stańczyk-Hugiet E., 2011**, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, nr 219, Wrocław; **Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., 2002**, *Managing networks...*, dz. cyt.

<sup>455</sup> **Hoffmann W.H., Naumann K., Speckbacher G., 2010**, The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism – Dependent and Opportunism – Independent Effects of Trust, „European Management Review”, nr 1 (7).

<sup>456</sup> Szczególnego znaczenia nabierają: rozwój kapitalizmu globalnego, aliansowego i opartego na wiedzy, nieustannie rosnąca turbulencja otoczenia i natężenie gry konkurencyjnej, presja rynku kładziona na wysoką innowacyjność, niezawodność i jednocześnie optymalizację kosztów. Zobacz: **Dołęgowski T., 2011**, *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcuch dostaw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32, Warszawa.



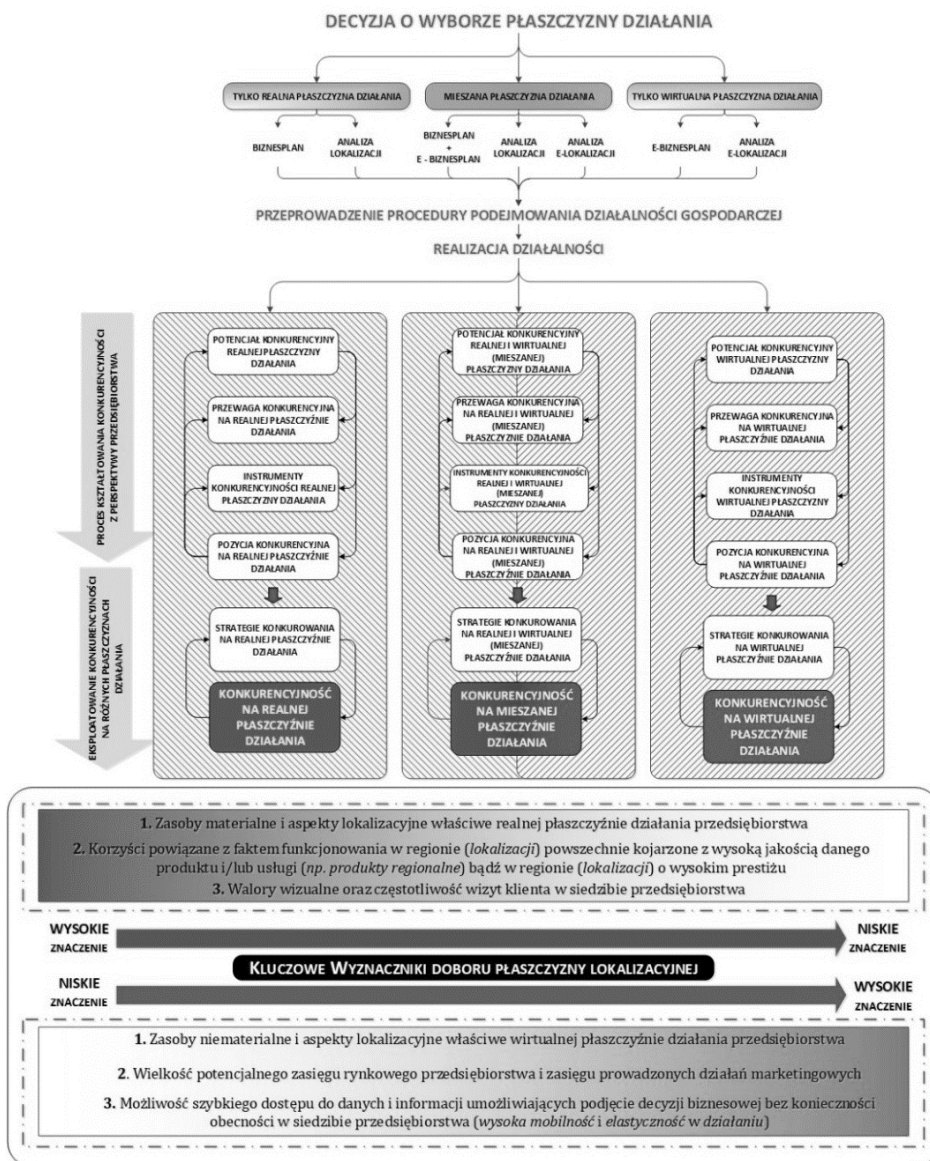
Rys. 38. Relacje i interakcje w pionowym i sieciowym łańcuchu wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Rojek T., 2014**, *Koncepcja łańcucha wartości...*, dz. cyt.; **Borowski J., 2013**, *Łańcuch wartości...*, dz. cyt.; **Krejt J., 2013**, *Zarządzanie współtworzeniem wartości...*, dz. cyt.; **Rudny W., 2012**, *Tworzenie i podział wartości – nowe tendencje*, „Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia” 2012, nr 55, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 736, Szczecin; **Czakon W., 2010**, *Model operatora...*, dz. cyt.; **Stępka P., Subda K., 2009**, *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor”, nr 1 (28), Warszawa.

Jak widać powyżej, łańcuchy te nie stanowią już tych powstających w oparciu o klasyczny model koncepcji fordowskiej, czyli hierarchicznych łańcuchów pionowych, w których to każde przedsiębiorstwo, zajmując określoną pozycję, posiadało wyraźnie określone granice, a wartość dodana powstawała w wyniku jednokierunkowej sekwencji zachodzenia interakcji z innymi uczestnikami danego łańcucha. Ich miejsce zajęły łańcuchy przybierające postać łańcuchów sieciowych powstałych w oparciu o postfordowski model elastycznej sieci przemysłowej. Ich specyfika polega na odejściu od hierarchiczności oraz sekwencyjności na rzecz wprowadzenia wielowymiarowości i różnorodności relacji oznaczającej, że dany uczestnik łańcucha wartości może uczestniczyć na różnych płaszczyznach w interakcjach z wieloma uczestnikami różnych łańcuchów jednocześnie, podczas gdy w poprzednim modelu obowiązywała zasada „1 interakcja z 1 uczestnikiem łańcucha w danym momencie, na jednej płaszczyźnie”. W kontekście tych zmian, za zasadne uznano próbę opracowania koncepcji kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa kładącej nacisk na aspekty lokalizacyjne, a zwłaszcza wykorzystywanie realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji podmiotu gospodarczego. Jest ona osadzona na podejściu pierwotnie zaproponowanym przez M.J. Stankiewicza, aczkolwiek jednocześnie istotnie różna. Zgodnie



z nią kształtowanie konkurencyjności oznacza konieczność zdecydowania o dominującej płaszczyźnie lokalizacji podejmowanych działań i inicjatyw. W zależności od specyfiki działalności gospodarczej, poziomów znaczenia kluczowych aspektów (punkty 1, 2, 3 określone w górnej i dolnej ramce), stanu parametrów realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, a także indywidualnej decyzji (preferencji) właściciela przedsiębiorstwa, należy dokonać wyboru jednej z trzech potencjalnych ścieżek.



Rys. 39. Relacje i interakcje w pionowym i sieciowym łańcuchu wartości  
*Źródło: opracowanie własne.*

Proces kształtowania konkurencyjności na **realnej płaszczyźnie działania** powiązany będzie z wykorzystywaniem potencjału, przewag, instrumentów i strategii kształtowanych z zaangażowaniem czynników, czyli zasobów i umiejętności, powiązanych z realną płaszczyzną działania. Ta ścieżka kreowania konkurencyjności zalecana jest przedsiębiorstwom, które w swej działalności bazują głównie na zasobach materialnych i/lub surowcach naturalnych<sup>457</sup>. Zaleca się ją również stosować w działalnościach, które celem przedstawienia swej oferty często przyjmują klienta w swej siedzibie (musi więc być wizualnie atrakcyjna i łatwo dostępna dla klienta) bądź często bywają u klienta, a więc istotna jest bliskość klienta celem minimalizacji kosztów dotarcia z ofertą. Taki sposób kształtowania konkurencyjności często sprawdza się również w przypadku przedsiębiorstw, których produkty i/lub usługi mogą kojarzyć się z danym regionem<sup>458</sup>. Dotyczy też przedsiębiorstw, których atrakcyjność oferty jest bezpośrednio powiązana z atrakcyjnością regionu, w którym działają – przykładowo branża turystyczna<sup>459</sup>, branża SPA&Wellness. Koncentracja starań na kształtowaniu konkurencyjności w oparciu o realną płaszczyznę działania zalecana jest również w przypadku przedsiębiorstw, które swą pozycję rynkową zamierzają budować w skali lokalnej. To także zalecany kierunek działań, w przypadku przedsiębiorstw, dla których użyteczność i możliwość stosowania zasobów niematerialnych jest relatywnie niska, zaś mobilność oraz elastyczność działania<sup>460</sup> jest mało istotna. W omawianym przypadku niezbędne jest przygotowanie „tradycyjnego” biznesplanu oraz wykonanie analizy ukierunkowanej na zbadanie siły wpływu i charakteru oddziaływania w danej lokalizacji różnorodnych uwarunkowań lokalizacyjnych właściwych realnej płaszczyźnie działania. Kształtując swą konkurencyjność na realnej płaszczyźnie działania, przedsiębiorstwa powinny zwracać dużą uwagę na ich bezpośrednie otoczenie i najbliższe okolice, w których funkcjonują. Dobrym pomysłem jest zaangażowanie się w jakąś formę działalności na rzecz społeczności lokalnej czy też inicjatywy związane z poprawą jakości oświatowej infrastruktury i/lub atrakcyjności wizualnej okolic zajmowanej lokalizacji. Dzięki temu przedsiębiorstwo powinno być w stanie odnotować nie tylko korzyści wizerunkowe, ale z biegiem czasu także zyskać przychyłność społeczności. Może to bowiem przerodzić się w łatwiejszy dostęp do siły roboczej, pozyskanie lojalnego, lokalnego klienta lub też lepszą pozycję przetargową w negocjacjach z partnerami biznesowymi, których celem będzie wprowadzenie produktu / usług na lokalny rynek. Jak wcześniej wspomniano, w przypadku kształtowania konkurencyjności na realnej płaszczyźnie działania bardzo istotnym jest również właściwe

<sup>457</sup> Przykładowo przemysł wydobywczy i przetwórczy, rolnictwo, chów i hodowla zwierząt.

<sup>458</sup> Na przykład produkty regionalne, wyspecjalizowana działalność gastronomiczna, wytwórcza (rzemiosło, rękodzielnictwo).

<sup>459</sup> Można tu wymienić hotelarstwo, agroturystykę, turystykę tematyczną, eventy i imprezy okolicznościowe.

<sup>460</sup> Wymaga to zdolności zapewnienia szybkiego i łatwego dostępu do danych i informacji, najlepiej w formie zdalnej. Umożliwia to podejmowanie decyzji biznesowych bez konieczności obecności w siedzibie firmy – miejscu fizycznego przechowywania dokumentów/danych/informacji.

skomponowanie oferty przedsiębiorstwa. Z jednej strony powinna być ona unikatowa, z drugiej możliwie dobrze dopasowana do potrzeb, oczekiwań i możliwości lokalnego nabywcy, z trzeciej zaś musi wpisywać się w profil gospodarczy regionu. Czynią tak m.in. skupione na niewielkiej przestrzeni geograficznej plejady małych firm branży agroturystycznej, których oferta wzajemnie uzupełnia się, dzięki czemu siłą rzeczy tworzą one swoisty klaster turystyczny<sup>461</sup>. Dzięki swemu zróżnicowaniu przyciąga i zadowala ona różnorodnych turystów, mając na względzie zarówno zasobność portfela, jak i ulubione sposoby spędzania wolnego czasu i wypoczynku. Innym przykładem może być funkcjonowanie wyspecjalizowanych firm sektora MSP działających w strefach przemysłowych i świadczących swe usługi na rzecz obecnych w regionie dużych podmiotów gospodarczych<sup>462</sup>. Zjawisko to bada i szeroko opisuje Matejun<sup>463</sup>, wskazując, że „analizując gospodarczą rolę sektora MSP zwraca się uwagę, iż małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią istotne zasilenie dla rozwoju sektora dużych firm”, a proces ten może przybierać różne formy, od tworzenia rynku zbytu, przez działalność dystrybucyjną, aż po świadczenie usług podwykonawstwa. Przedsiębiorstwa te lokalizując się blisko swych strategicznych klientów, są w stanie łatwo dotrzeć do nich z ofertą oraz szybko reagować na zmiany ich dotychczasowych, bądź powstawanie nowych oczekiwań i potrzeb. W praktyce oznacza to generowanie dodatkowych szans na kształtowanie ich silnej pozycji konkurencyjnej, w stosunku do innych MSP spoza danego regionu, poprzez wykorzystanie aspektów właściwych realnej płaszczyźnie lokalizacji.

---

<sup>461</sup> Elbląski Klaster Turystyczny, Klaster Turystyczny „Kraina mlekiem i miodem płynąca, Klaster Uzdrawisko Supraśl [zobacz: **PARP**, 2012, s. 114-117], Szlak Wielkich Jezior Mazurskich, Jura Krakowsko-Częstochowska, etc.

<sup>462</sup> Chodzi tu m.in. o funkcjonowanie różnorodnych klastrów i specjalnych stref ekonomicznych oraz inkubatorów biznesu/technologicznych. Przykładowo klastry ICT/IT: ICT Amber, Interizon – Pomorski Klaster ICT, Klaster Archiwizacji Cyfrowej, Klaster ICT Pomorze Zachodnie, Klaster Wspólnota Wiedzy i Innowacji w Zakresie Technik Informatycznych i Komunikacyjnych, Mazowiecki Klaster ICT, Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny, Wschodni Klaster ICT, IT Alternatywny Klaster IT, Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej, Klaster Informatyczny SynergIT, Opolski Klaster Informatyczny OP-Info, czy klastry lotnicze: Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, Podkarpackie Powiązanie Kooperacyjne. Zobacz: **Ministerstwo Gospodarki / SSE**, 2014, *Mapa specjalnych strefy ekonomicznych*; **PARP**, 2012, *Klastry w Polsce. Katalog*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; **Burdecka W.** (PARP), 2004, *Instytucje otoczenia biznesu. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

<sup>463</sup> Zobacz: **Matejun M.**, 2017, *Small Business Specificity and the Innovative Potential of SME Sector Companies*, „Canadian International Journal of Social Science and Education”, t. 11, z. 5, Canada; **Matejun M.**, 2016a, *Barriers to Development of Technology Entrepreneurship in Small and Medium Enterprises*, „Research in Logistics & Production”, t. 6, z. 3, Poznań; **Matejun M.**, 2016b, *Potencjał otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne” 2016, z. 280, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice; **Matejun M.**, 2015, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Seria wydawnicza: Rozprawy Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 483, Łódź; **Matejun M.**, 2012, *Regionalne instrumenty wspierania...*, dz. cyt.; **Matejun M.**, 2010, *Zewnętrzne bariery rozwoju...*, dz. cyt.; **Matejun M.**, 2008, *Czynniki rozwoju małych...*, dz. cyt.; **Matejun M.**, 2007, *Rola sektora MSP...*, dz. cyt.

W powyższym kontekście, idealnym przykładem obrazującym ten typ działania może być najbardziej znane łódzkie centrum handlowo-usługowo-rozrywkowe **Manufaktura**<sup>464</sup>. Na terenie Manufaktury odrestaurowano w sumie 90000 m<sup>2</sup> obiektów z cegły, stworzono m.in. ponad 3-hektarowy rynek, wybudowano parkingi na 3500 samochodów, posadzono 600 drzewek w wieku 5 lat. Cała inwestycja pochłonęła ok. 200 mln euro. Przebudowa dawnej fabryki została tak wykonana, aby częściowo zachować dawną atmosferę tego miejsca. Dominują tu zatem stare, pofabryczne budynki z czerwonej, nieotynkowanej cegły, które zostały jednak całkowicie przebudowane wewnątrz. Zamyśl wpisuje się w rewitalizacyjne działania, popularne w miastach o przeszłości przemysłowej, mające na celu połączyć atmosferę urbanistyczną z przeszłości z nowoczesnym zastosowaniem budowl. W sumie rewitalizacją objęto kilkanaście hal i budynków poprodukcyjnych, zaliczonych wraz z przyległym pałacem, do czterech najcenniejszych zabytków przemysłowych miasta. Wizytówką kompleksu jest pięciokondygnacyjna, była przędzalnia bawełny z czerwonej nieotynkowanej cegły przy ul. Ogrodowej. Powstała ona w latach 1877-1878, a obecnie po rewitalizacji, służy jako czterogwiazdkowy hotel Andel's, z największym w Łodzi centrum konferencyjnym. Pozostałe budynki na terenie Manufaktury mają zbliżony wygląd, ale wielkością ustępują przędzalni. Główna galeria sklepowa, która jest zupełnie nową konstrukcją zbudowaną ze szkła i stali, jest niższa od otaczających ją budynków ceglanych. W centrum Manufaktury znajduje się także 3,5-hektarowy rynek. Organizowane są na nim koncerty, zawody sportowe i różnorodne imprezy. Latem część terenu zajmuje piaszczysta plaża, a zimą lodowisko. Na odcinku 300 m zbudowana została na nim najdłuższa w Europie fontanna, której woda jest wieczorem podświetlana i sprawia wrażenie, jakby tańczyła w rytm puszczonej z głośników muzyki. Łódzka Manufaktura to nie tylko centrum handlowo-usługowo-rozrywkowe<sup>465</sup>, ale także **swojego rodzaju atrakcja turystyczna**, miejsce przyciągające rzeszę ludzi (konsumentów/klientów). Centrum zdobyło także wiele międzynarodowych nagród i wyróżnień, wśród których szczególnie cenne to:

- wyróżnienie w konkursie CEE Real Estate Quality Awards 2006 (najlepszy obiekt związany z handlem i rekreacją w Europie Środkowo-Wschodniej – luty 2007);

---

<sup>464</sup> <https://www.manufaktura.com>

<sup>465</sup> W Manufakturze poza ok 260 sklepami znajdują się, m.in.:

- centrum rozrywki i rekreacji (w tym: kino z 15 salami, w tym jedna z trójwymiarowym ekranem 3D, kręgielnia, sztuczna ściana wspinaczkowa, fitness klub i skate park);
- kompleks kulturalny (oddział Muzeum Sztuki, Kinderplaneta, Muzeum Historii Miasta Łodzi, Muzeum Fabryki, Experimentarium – załączek muzeum techniki, a także Międzynarodowe Centrum Promocji Mody);
- kompleks ok. 60 restauracji i kawiarni;
- część usługowa, która zajmuje 12000 m<sup>2</sup> powierzchni biurowych;
- centrum samochodowe;
- czterogwiazdkowy hotel i centrum konferencyjne Andel's.

- zwycięstwo w konkursie Urban Land Institute – w kategorii najlepszych projektów europejskich jury doceniło innowacyjność przedsięwzięcia, ale i poszanowanie środowiska naturalnego oraz współpracę z lokalną społecznością – czerwiec 2007;
- nagroda przyznana w listopadzie 2007 roku przez Urban Land Institute – Global Awards 2007.

Mając na uwadze unikalny charakter Manufaktury łączący handel, usługi, sport, rozrywkę, kulturę i edukację oraz udane połączenie tradycji z nowoczesnością architektoniczną wydaje się, że można uznać tę lokalizację za jedną z bardziej atrakcyjnych w Łodzi, w istotny sposób promującą na całym świecie miasto, a być może i cały region. Wzmocnionym zainteresowaniem lokalizację tą, a także jej bezpośrednią okolicę obdarzają w związku z tym przedsiębiorstwa zainteresowane kształtowaniem konkurencyjności na realnej płaszczyźnie działania. Dzieje się tak, gdyż funkcjonowanie w obrębie oddziaływania Manufaktury, zakładając spójność i komplementarność profilu prowadzonej działalności w stosunku do działalności kompleksu, gwarantuje ułatwiony dostęp do licznej grupy potencjalnych klientów, co przekłada się na możliwość generowania wyższych niż gdzie indziej wyników finansowych<sup>466</sup>. Poza tym pozwala budować prestiż i wizerunek, a także stwarza szansę na dodatkowy rozgłos i reklamę, niekoniecznie wymagającą zaangażowania własnych środków i wysiłków (promocja przy okazji promowania się kompleksu Manufaktura jako całości). Manufaktura to typowy „biegun wzrostu” wcześniej omówiony przy okazji objaśniania koncepcji F. Peroux.

Druga ścieżka działania, czyli **kształtowanie konkurencyjności na wirtualnej płaszczyźnie**, powiązana jest z wykorzystywaniem potencjału, przewag, instrumentów i strategii właściwych dla wirtualnej płaszczyzny lokalizacji działalności. Wariant ten jest zalecany przedsiębiorstwom, które w swej działalności bazują głównie na zasobach niematerialnych, zaś zasoby materialne i surowce naturalne mają dla nich marginalne lub średnio istotne znaczenie. Istotny jest również aspekt sposobu świadczenia usług. Pełna wirtualizacja znajduje zastosowanie w przypadku przedsiębiorstw, które celem przedstawienia swej oferty nie muszą przyjmować klienta w swej siedzibie, bądź czynią to sporadycznie, zaś dostarczenie usługi i/lub produktu możliwe jest w sposób zdalny lub wymaga pojawienia się u klienta, ale tylko w odosobnionych przypadkach. W związku z powyższym mało istotne są takie aspekty jak atrakcyjność wizualna siedziby przedsiębiorstwa

<sup>466</sup> Centrum handlowe Manufaktura podsumowując rok 2015 wskazało, że współorganizowało 146 dużych wydarzeń kulturalnych i eventów. Pozwoliło to na przyciągnięcie około 20 milionów gości (liczba odwiedzających była wyższa o 2,4% względem 2014 r.), a obroty wzrosły o 5,4%. W 2016 roku obiekt obchodził 10-lecie istnienia. Otwarto 32 nowe sklepy, restauracje i punkty usługowe. Manufakturę odwiedziło ponad 20 milionów gości, dla których zorganizowano ponad 150 eventów. Ponownie przełożyło się to na wzrost obrotów, tym razem o ponad 3% w stosunku do 2015 r., który również był rekordowy. Statystyki za 2017 robią ogromne wrażenie: ponad 20 milionów gości, 22 nowych najemców, ponad 30 modernizacji, do tego 100 dużych wydarzeń kulturalnych, sportowych i rozrywkowych. Zobacz: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/lodzka-manufaktura-miala-w-2017-r-ponad-20-mln-gosci-galeria>

oraz jej fizyczna (geograficzna) dostępność, zaś ważnymi są potencjalny zasięg oddziaływania oferty oraz działań marketingowych, a także wysoka mobilność oraz elastyczność działania zapewniana dzięki szybkiemu, łatwemu oraz zdalnemu – tj. na odległość dostępowi do danych i informacji umożliwiających podjęcie decyzji biznesowej bez konieczności obecności w siedzibie przedsiębiorstwa. Koncentracja starań na kształtowaniu konkurencyjności w oparciu o wirtualną płaszczyznę działania zalecana jest podmiotom gospodarczym, które planują budować swój wizerunek, jako przedsiębiorstwa nowoczesne, innowacyjne, ucyfrowione, zdigitalizowane, czyli chcące tworzyć i wykorzystywać wiele różnorodnych sposobów dystrybucji, szybkich oraz drożnych kanałów kontaktu z partnerami biznesowymi, a także tworzyć mechanizmy pozwalające interesariuszom współtworzyć wartość przedsiębiorstwa. W związku z powyższym ścieżka ta szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku przedsiębiorstw działających w branży e-commerce (e-biznes, e-handel), IT&ICT, nowoczesnej bankowości elektronicznej, działalności artystycznej i designerskiej, a także usługach marketingowych obejmujących nowoczesny PR. Aby skutecznie zaplanować, a następnie kształtować konkurencyjność na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji, konieczne jest przygotowanie w miejsce tradycyjnego biznesplanu, wersji opisującej sposób prowadzenia działalności za pośrednictwem Internetu, szczególnie silnie skoncentrowanej na wynikach analizy „e-lokalizacji”, identyfikującej i określającej siłę oraz charakter wpływu czynników rzutujących na możliwości, chęci i poziom gotowości do wirtualizacji, uwzględniającej<sup>467</sup>:

- stale postępujący wzrost znaczenia cyfryzacji i rozwoju techniczno-technologicznego;
- dynamizację procesów rozwoju społeczeństwa sieci i usieciowionej gospodarki – tzw. społeczeństwa informacyjnego;
- coraz silniejsze nasywanie się życia społeczno-gospodarczego technologiami internetowymi i informacyjnymi<sup>468</sup>.

Idealnym przykładem kształtowania konkurencyjności poprzez wirtualizację może być działalność przedsiębiorstwa **Valve Corporation**, które stworzyło platformę (aplikację) **STEAM**<sup>469</sup> służącą:

---

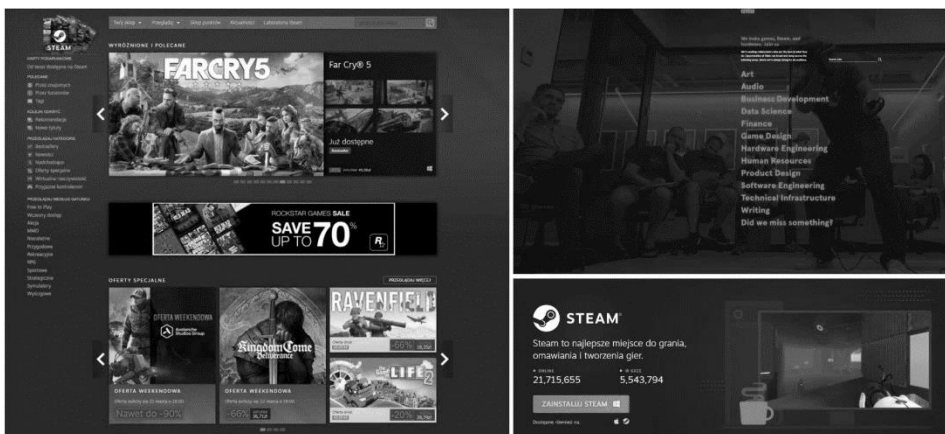
<sup>467</sup> Nowicki M., 2016a, Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji..., dz. cyt.; Nowicki M., 2015b, Sieć internetowa jako wirtualna..., dz. cyt.

<sup>468</sup> Zmiany te powiązane są m.in. z:

- *ulatwieniem dostępu do sieci i wzrost jej wszechobecności – efekt pojawienia się mobilnych sieci bezprzewodowych Wi-Fi oraz punktów z darmowym dostępem do sieci bezprzewodowej – tzw. Hot-spot'ów;*
- *poprawieniem się parametrów jakościowych sieci internetowej – wzrost średniej szybkość transferu i poziom bezpieczeństwa;*
- *rozwojem różnorodności i kompleksowości instrumentów i usług świadczonych z wykorzystaniem sieci internetowej;*
- *rozwojem społeczeństwa informacyjnego i wzrostem znaczenia, użyteczności i częstotliwości stosowania sieci internetowej w życiu codziennym.*

<sup>469</sup> <http://store.steampowered.com>; <http://www.valvesoftware.com>; <https://pl.wikipedia.org/wiki/Steam>

- prowadzeniu dystrybucji cyfrowej i zarządzania prawami cyfrowymi<sup>470</sup>;
- uczestnictwu w serwisie społecznościowym;
- prowadzeniu przez zarejestrowanych użytkowników wieloosobowej gry online.



Rys. 40. Valve Corporation i platforma STEAM

Źródło: <https://store.steampowered.com>; <https://www.valvesoftware.com>

Steam pozwala użytkownikowi na instalację i automatyczne zarządzanie oprogramowaniem na wielu komputerach oraz dostarcza funkcje społecznościowe, takie jak: listy znajomych i grupy, zapis w chmurze, rozmowy głosowe oraz czat dostępny podczas gry. Steam zapewnia ogólnodostępny interfejs programowania aplikacji (API), zwany Steamworks, który może być użyty przez programistów do zintegrowania z ich produktami takich funkcji platformy Steam jak zabezpieczenie przed kopiowaniem, funkcje sieciowe i matchmaking, osiągnięcia w grach, mikropłatności oraz wsparcie dla zawartości tworzonej przez użytkowników w Steam Workshop. Program jest dostępny na wielu platformach (systemów operacyjnych): Windows, macOS, Linux, SteamOS, PlayStation 3, Android, iOS i Windows 10 Mobile, w zasadzie na całym świecie, oczywiście o ile potencjalny użytkownik ma dostęp do sieci Internet. Według dostępnych danych z platformy korzysta (jest zarejestrowanych) ponad miliard (!) użytkowników<sup>471</sup>, przy czym codzienną aktywność szacuje się na poziomie 21,715 tysięcy, zaś w zależności od dnia i godziny jednocześnie aktywnych online jest między 8,2 a 13 milionów<sup>472</sup>.

<sup>470</sup> Sprzedaż gier komputerowych i oprogramowania komputerowego.

<sup>471</sup> <https://pclab.pl/news80477.html> (dostęp: 8.12.2021).

<sup>472</sup> Mogą występować okresowe tymczasowe wzrosty powiązane z premierami oczekiwanych tytułów i/lub trwaniem ważnego wydarzenia na scenie e-sportu / e-gamingu.

Innym, tym razem rodzimym, przykładem inicjatywy biznesowej, której kształtowanie konkurencyjności od samego początku w zasadzie osadzono na wykorzystaniu wirtualnej platformy lokalizacji, jest mBank.



Rys. 41. mBank – ikona mobilnej bankowości

Źródło: <https://www.mbank.pl>

Choć mBank jest obecny w Polsce od 1986 roku, to oficjalnie przyjmuje się datę 26 listopada 2000 roku za moment debiutu obecnej postaci banku – banku wirtualnego. Obecnie mBank w zasadzie nie posiada tradycyjnych placówek<sup>473</sup>, a kontakt klienta z bankiem realizowany jest za pośrednictwem Internetu, telefonii komórkowej i stacjonarnej oraz mediów mobilnych. Zastosowanie wysoko rozwiniętych technologii informacyjnych, komunikacyjnych, informatycznych umożliwiło w praktyce zmianę miejsca spotkań banku z klientami – z marmurowych oddziałów na sieć Internet. Sukces w kreowaniu silnej pozycji konkurencyjnej

<sup>473</sup> Eliminacja potencjalnych kosztów (miejsc pracy, realnych siedzib, przepływu dokumentacji w formie papierowej itd.) pozwoliła na wykreowanie atrakcyjnego produktu i usług bankowych dla szerokiego audytorium docelowego. Brak tradycyjnych oddziałów i zastosowanie innowacyjnej technologii pozwala osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną nad bankami tradycyjnymi w poziomie kosztów i komunikacji, która daje klientom mBanku maksimum korzyści, wygodę i niezależność w korzystaniu z usług finansowych. Sam model biznesowy mBanku odróżnia się zasadniczo od bankowości tradycyjnej – mBank oferuje ograniczoną liczbę innowacyjnych produktów i usług finansowych: oszczędnościowych, transakcyjnych /konto osobiste/, kredytowych oraz inwestycyjnych i ubezpieczeniowych dostępnych w zdalnych kanałach dystrybucji.



mBanku to niewątpliwie efekt tego, że wirtualne kanały obsługi klienta umożliwiają mu pełną kontrolę nad swoim rachunkiem przez 24h na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku, przy czym zlecenia realizowane są w czasie rzeczywistym. Wykonanie operacji finansowej jest niezwykle wygodne dla klienta, gdyż nie wymaga ono wizyty w oddziale bankowym, a jedynie skorzystania z któregoś z wielu wirtualnych kanałów dostępu.

Zgodnie z zaprezentowanym na rysunku nr 40 modelem możliwy jest również wariant pośredni – **kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa na mieszanej płaszczyźnie lokalizacji**, czyli kształtowanie jej jednocześnie na realnej płaszczyźnie działania oraz wykorzystywanie instrumentów wirtualizacji, tj. wykorzystywanie wirtualnej płaszczyzny lokalizacji. Obserwując współczesne trendy rynkowe oraz zmiany zachodzące w społeczeństwie, przede wszystkim postawach, potrzebach, oczekiwaniach i możliwościach, konsumenckich wydaje się to być najbardziej atrakcyjna ścieżka. W przypadku łączenia wirtualizacji z kształtowaniem konkurencyjności na realnej płaszczyźnie lokalizacji (kształtowanie konkurencyjności na mieszanej płaszczyźnie działalności), dochodzi do jednoczesnego wykorzystywania potencjału, przewag, instrumentów i strategii kształtowanych w oparciu o zasoby i umiejętności właściwe dla obu płaszczyzn lokalizacji, czyli realnej i wirtualnej. Wymaga to przeprowadzenia analizy lokalizacyjnej ustalającej wpływ i dogodność czynników, uwarunkowań i aspektów właściwych zarówno realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie działania. W następnej kolejności należy opracować biznesplan, obejmującego wnioski i rekomendacje odnośnie możliwości i sposobów wykorzystywania występujących w danym miejscu korzyści lokalizacyjnych, możliwości i sposobów niwelowania występujących w danym miejscu barier lokalizacyjnych. Istotne jest także wnioskowanie dotyczące możliwości stosowania specjalistycznych instrumentów wirtualizacyjnych, tj. określające optymalny stopień i sposoby zwirtualizowania danej lokalizacji.

Przykładem przedsiębiorstwa, które kształtuje swoją konkurencyjność na mieszanej płaszczyźnie lokalizacji jest działalność IKEA. Świadczy o tym jednoczesne wykorzystywanie aspektów właściwych realnej i wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji. Kształtowanie konkurencyjności IKEA **na realnej płaszczyźnie działalności** bazuje na:

- poprzedzonym wieloaspektową analizą lokalizacyjną świadomym lokalizowaniu sklepów w dużych aglomeracjach miejskich<sup>474</sup> zapewniających łatwy dostęp licznej grupie klientów, w miejscach pozwalających na dobre skomunikowanie oraz stworzenie i/lub wykorzystanie już istniejącej infrastruktury – np. parkingi podziemne;
- poprzedzonym wieloaspektową analizą lokalizacyjną świadomym lokalizowaniu centrów dystrybucyjnych w lokalizacjach dobrze skomuni-

<sup>474</sup> W Polsce np. Warszawa, Łódź, Poznań, Wrocław, Katowice, Kraków, Bydgoszcz, Gdańsk.

kowanych licznymi środkami transportu – np. Centrum Dystrybucyjne IKEA w Jarostach<sup>475</sup>;

- przyjęciu pozycji negocjacyjnej, w której wymogiem koniecznym dla rozpoczęcia realizacji inwestycji biznesowej jest uzyskanie korzystnych warunków i dodatkowych profitów lokalizacyjnych<sup>476</sup>;
- odwoływaniu się w przekazach marketingowych do skandynawskiego stylu łączącego klasyczną prostotę, wysoką użyteczność, trwałość i niezawodność oraz uproszczoną elegancję, co jest spójne z macierzystą lokalizacją, gdyż IKEA to firma założona w Szwecji;
- wprowadzeniu do sprzedaży produktów regionalnych<sup>477</sup> lub powstających ze specyficznych surowców/półproduktów regionalnego pochodzenia;
- nawiązywaniu współpracy z lokalnymi partnerami (producenci różnych artykułów sprzedawanych w IKEA, partnerzy biznesowi i sojusznicy strategiczni<sup>478</sup>);
- funkcjonowaniu w oparciu o: standard IWAY, politykę zrównoważonego rozwoju, koncentrację na dbałości o środowisko naturalne<sup>479</sup>, koncentrację na szeroko zakrojonej działalności CSR oraz wspieranie lokalnych społeczności i podejmowanych przez nie inicjatyw<sup>480</sup>;
- podejmowaniu działań na rzecz długofalowego rozwoju okolicznej infrastruktury występującej bezpośrednio w miejscu zlokalizowania obiektu (sklepu / magazynu / biura IKEA) oraz w jego najbliższych okolicach, która może być zagospodarowana również na potrzeby IKEA.

O silnej koncentracji na inicjatywach mających za zadanie **kształtować konkurencyjność IKEA na wirtualnej płaszczyźnie** działania świadczyć mogą:

---

<sup>475</sup> Centrum Dystrybucyjne IKEA w Jarostach jest jednym z największych centrów dystrybucyjnych firmy na całym świecie i odpowiada za dostawę mebli oraz artykułów wyposażenia wnętrz IKEA do sklepów w sześciu krajach europejskich: Polsce, Czechach, Słowacji, Rumunii, Bułgarii i na Węgrzech. Usytuowane w centralnej Polsce blisko skrzyżowania autostrady A1 oraz dróg krajowych S8, 74, 91, z własną bocznicą kolejową, a także stosunkowo bliskim dostępem do lotnisk.

<sup>476</sup> Dla przykładu warunkiem powstania Portu Łódź, czyli centrum handlowo-usługowo-rozrywkowe należącego do IKEA i zlokalizowane na południowych obrzeżach Łodzi, było lepsze skomunikowanie tej lokalizacji z resztą miasta, co oznaczało konieczność sfinansowania przez miasto kosztów szeroko zakrojonej modernizacji i przebudowy infrastruktury transportowej w tej części miasta. Warunkiem powstania Centrum Dystrybucyjnego IKEA w Jarostach były natomiast: odsprzedaż po korzystniejszej niż rynkowa cenie gruntów pod inwestycję, zgoda na bezproblemowe ich przeklasyfikowanie (wcześniej była to ziemia rolna), budowa drogi dojazdowej oraz energetycznej linii przesyłowej.

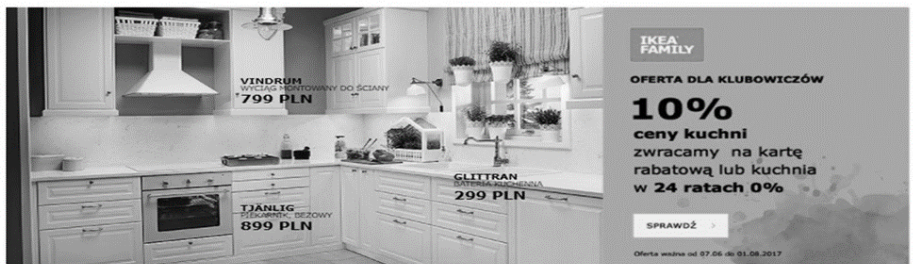
<sup>477</sup> Szczególnie widoczne w przypadku żywności skandynawskiej dostępnej w specjalnej strefie gastronomicznej i restauracji.

<sup>478</sup> Przykładowo w Szwecji można kupić od razu cały „Dom IKEA”, czyli w pełni wyposażony – od mebli gabarytowych po zastawę kuchenną – dom/mieszkanie. Usługa ta powstała w wyniku nawiązania współpracy z firmą developerską.

<sup>479</sup> Realizowane poprzez np. budowę własnych farm wiatrowych i fotowoltaicznych celem uzyskania niezależności energetycznej, stosowanie oświetlenia w energooszczędnej technologii LED, nastawienie na recykling oraz oszczędzanie wody.

<sup>480</sup> **Deloitte Advisory, 2017, IKEA. Made in Poland – Raport Deloitte Advisory o IKEA w Polsce**, Deloitte.

- opracowanie i wdrożenie internetowej platformy handlowej umożliwiającej dokonanie zakupu i zamówienie transportu towaru bez konieczności wizyty w sklepie;
- opracowanie i uruchomienie funkcjonalnego, rozbudowanego, a przy tym intuicyjnego w obsłudze serwisu www umożliwiającego przejście oferty sklepu, zanotowanie miejsca, gdzie dany produkt znajduje się w przypadku składowania go w magazynie wolnego dostępu, co w praktyce pozwala klientowi na przygotowanie listy zakupów, oraz pozyskanie informacji o szacunkowej ilości danego towaru w danym sklepie, co przekłada się na oszczędność czasu i pieniędzy, gdyż jadąc do sklepu, klient wie z góry, czy dany produkt będzie mógł kupić i gdzie go znajdzie;
- opracowanie licznych dróg kontaktu z wybranym sklepem (czat, mail, połączenie telefoniczne), czy konkretnym jego pracownikiem bez konieczności wizyty w sklepie;
- opracowanie i wdrożenie, dostępnych online, aplikacji umożliwiających klientowi samodzielne planowanie, projektowanie oraz wycenę całych pomieszczeń wraz z wyposażeniem, bądź poszczególnych mebli, a następnie dokonanie zakupu zgodnie z przygotowanym projektem;
- wykorzystywanie rozbudowanych i zaawansowanych systemów wspomagających kontrolę i zarządzanie przedsiębiorstwem (CRM, ERP, systemy magazynowe, systemy VC, EDI, etc...) zarówno w skali indywidualnej jednostki biznesowej (np. dany sklep, dany magazyn), jak i grup podmiotów (kilka sklepów i centrum dystrybucyjne je zaopatrujące) czy wręcz ich sieci – klaster powstały w wyniku połączenia kilkunastu sklepów, magazynów, centrum dystrybucyjnego oraz licznych dostawców zewnętrznych;
- wdrażanie rozwiązań automatyzujących pracę – np. w centrum dystrybucyjnym IKEA w Jarostach w 2009 roku rozpoczęto realizację inwestycji polegającej na zbudowaniu w pełni zautomatyzowanego magazynu wysokiego składowania.



**BEJUBLA**  
 Płyta indukcyjna czarna, biały  
**1 699 PLN**  
 Numer artykułu: 803.039.32

Nowe, różnicowo i energooszczędne indukcja. Funkcja bridge umożliwia łączenie 2 pól grzewczych w 1, dzięki czemu można korzystać z dużych lub niestandardowych garnków. (Dowiedz się więcej)

Rozmiar: 59 cm

KUP TERAZ  
 Produkt dostępny w sklepach przez internet. Sprawdź koszt dostawy.

ZAPISZ NA LIŚCIE ZAKUPÓW

Sprawdź dostępność w Twoim sklepie IKEA  
 Sklep: ŁAZI

Najniższa cena sprzedawana publicznie w 30 dni przed dniem sprzedaży.

Cena w sklepie może się różnić od ceny na stronie

Warunki zwrotu produktu

**Główne cechy produktu**

- Długa gwarancja 5 lat. Warunki gwarancji znajdziesz w broszurze.
- Płyta indukcyjna są wyjątkowo energooszczędne, pozwalają gotować szybko i dokładnie, bo technologia indukcji przekazuje energię bezpośrednio do magnetycznego naczynia.
- Daje możliwość korzystania z większych i różnych garnków do specjalnych receptorów lub na specjalne okazje, ponieważ w razie potrzeby funkcja pomostowania pozwala na połączenie 2 stref gotowania w jeden duży obszar.
- Panel dotykowy i suwakowy pozwala na wygodne i dokładne regulowanie temperatury poprzez przesunięcie palcem po podziałce lub dotknięcie wybranej temperatury na wyświetlaczu.
- Masz doskonałą kontrolę podczas gotowania, gdyż poszczególne włączniki czasowe pozwalają na ustalenie czasu oddzielnie dla każdej strefy.
- Funkcja booster (P) zapewnia dodatkowe zasilanie danej strefy grzewczej. Ten rodzaj szybkiego intensywnego ciepła jest idealny do gotowania wody, smażenia małych kawałków na dużym ogniu lub opiekania mięsa.
- Przytrzymując kluczzik blokady przez 3 sekundy uruchomisz czasowo zabezpieczenie przed dziećmi oraz funkcję czyszczenia i wywołasz powrót do trybu normalnej pracy.
- Łatwo się czyści, wystarczy tylko przetrzeć wilgotną szmatką lub gąbką, bo rozlane potrawy lub płyny nie przypalają się do powierzchni.
- Czujnik zabezpieczający przed przelaniem automatycznie wyłącza płytę, jeśli zawartość przegotuje się i rozleje na panel sterowania.
- Funkcja pauzy pozwala na przerwanie procesu gotowania i ponowne natychmiastowe uruchomienie przy tej samej temperaturze. Po włączeniu funkcji pauzy strefa grzewcza automatycznie przełączana jest w tryb "podtrzymanie temperatury".

**Liczne zdjęcia prezentujące produkt (wysoka rozdzielczość / możliwość dużych powiększeń)**

Możliwość zamówienia towaru on-line lub sprawdzenia jego dostępności w danym sklepie

**Rozmiar i waga opakowania**  
 Numer artykułu: 803.039.32  
 Opakowanie: 1  
 Szerokość: 60 cm  
 Wysokość: 13 cm  
 Długość: 66 cm  
 Waga: 12,30 kg

Podstawowe informacje o produkcie

Rys. 42. IKEA w Polsce – obecność na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej  
 Źródło: <http://www.ikea.com/pl/pl> (dostęp: 8.12.2021).

## Zaprojektuj swój dom z IKEA



Skontaktuj się z naszym projektantem wirtualnym i pomóż programowi do planowania IKEA PLANNER. Wybierz poszczególne elementy umieszczenia i kliknij na nie, przeniesij je do wydeptywanego przez Ciebie wnętrza, skonstruuj dzięki temu projekt kuchni i wymiaruj. Skonstruuj wnętrze ściany - warunki dzięki celownikowi skieruj ją na podłogę. Określ swój projekt w 3D - włączaj je w wydeptywany numerem 1. Zaplanuj jak projekt architektoniczny. Skorzystaj ze funkcji podglądu i wybierz najlepsze elementy umieszczenia i wystrój ich swój tutek.

REALISTYCZNE PLANOWANIE

### Idealnie zaplanowane pomieszczenie



#### 1 Planer kuchni

Zaprojektuj kuchnię swoich marzeń. Zaplanuj projekt na serwisie IKEA i udaj się do sklepu.

Zacznij planować.



#### 2 Wycień swoją kuchnię

Zaprojektuj całą Twoją wymarzoną kuchnię na podstawie jej wymiarów.

Zacznij umieszczać.



#### 3 Planer BESTA/UPPLEVA

Zaprojektuj idealny zestaw w pełni wyposażony lub do przetransportowania w pokój dzienny.

Zacznij planować.



#### 4 Planer PAX

Zaprojektuj idealne dopasowanie do Twoich potrzeb system do przechowywania szafy PAX.

Zacznij planować.



#### 5 Planer ALGOT

Zaprojektuj swój własny, dopasowany do potrzeb, system do przechowywania.

Zacznij umieszczać.



#### 6 Planer VALLENTUNA

Zaprojektuj swoją idealną sofę.

Zacznij planować.



- SZUKAJ PRODUKTÓW
- Pomoc przy wyszukiwaniu
- UKŁAD POMIESZCZENIA
- KOMBINACJE SZAFEK
- KUCHNIA I AGD
- JADALNIA
- ŁAZIENKA
- BIURO
- ZBIERŃ WSZYSTKIE
- WYCENA TWOJEJ KUCHNI
- Wycena Twojej kuchni
- Biuro obsługi klienta

Rozwijane menu kontekstowe pozwalające na dodawanie do projektu elementów (produktów) dostępnych w ofercie IKEA

www.ikea.pl

FLIK EDYCJA

www.ikea.pl/biuro

WYLOGUJ PORADNIK UŻYTKOWNIKA

Szafka ścienna 40x80 cm	
Zamknij	<input type="checkbox"/>
GŁÓWNY	
Fruit KENGHULT	Zmien
Uchwyty BOKGAMEN	Zmien
Szafka UTRUSTA	Wybierz
Półka UTRUSTA	Zmien
Podłoga GRYMS	Wybierz
Gryms	Wybierz
Litwa podłogowa	Wybierz

WSECEJ

DOSTOSUJ

Widok 3D i 2D

Blisko charakterystyka danego elementu wykorzystywanego w projekcie



- SZUKAJ PRODUKTÓW
- Pomoc przy wyszukiwaniu
- UKŁAD POMIESZCZENIA
- KOMBINACJE SZAFEK
- KUCHNIA I AGD
- JADALNIA
- ŁAZIENKA
- BIURO
- ZBIERŃ WSZYSTKIE
- WYCENA TWOJEJ KUCHNI
- Wycena Twojej kuchni
- Biuro obsługi klienta

Możliwość szybkiej wyceny i zakupu on-line zgodnie z projektem

www.ikea.pl

FLIK EDYCJA

www.ikea.pl/biuro

WYLOGUJ PORADNIK UŻYTKOWNIKA

UKŁAD POMIESZCZENIA	
(mm, 1000mm = 1 metr)	
Możesz również zmienić rozmiar pokój klikając na ścianie i przesuń jej 2x.	
Sufit	2700
Zablokuj wymiary pomieszczenia	<input type="checkbox"/>

ZASTOSUJ

Liczne narzędzia służące projektowaniu

Rys. 43. Aplikacje użytkowe wskazujące na wirtualizacyjne aspiracje IKEA

Źródło: <http://www.ikea.com/pl/pl> (dostęp: 8.12.2021).

Zaprezentowane powyżej studia przypadków wyraźnie ilustrują, jak ważnym i użytecznym biznesowo krokiem jest uwzględnianie kwestii lokalizacji przedsiębiorstwa oraz wykorzystywanie instrumentów pozwalających na częściową lub wręcz całkowitą jej wirtualizację.

Spoglądając całościowo na treść niniejszego rozdziału, można powiedzieć, że dopełnia ona rozpoczętą w pierwszym rozdziale realizację celu teoriopoznawczego monografii, a konkretnie:

1. opisuje ewolucję zasobów wiedzy o lokalizacji i problematyce realizacji procesu lokalizowania podmiotów gospodarczych, podkreślając znaczenie kwestii zależności poziomu kształtowanej przez przedsiębiorstwo konkurencyjności od zajmowanej przez nie lokalizacji i cechujących ją uwarunkowań (korzyści, walorów) lokalizacyjnych identyfikowalnych w poszczególnych ujęciach teoretycznych;
2. wskazuje, że świadomość o oddziaływaniu licznych zagrożeń związanych z wysoką turbulentnością współczesnych uwarunkowań mikro- i makroekonomicznych, uwarunkowań dyktowanych przez bliższe i dalsze otoczenie, czyli *de facto* lokalizację przedsiębiorstwa należy traktować jako zasób strategiczny, wywierający niebagatelny wpływ na możliwości i warunki funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw, w tym szczególnie na przebieg procesów kształtowania ich konkurencyjności;
3. sygnalizuje rodzenie się nowej koncepcji postrzegania istoty i roli lokalizacji, która ze względu na rozwój nowych technologii, w tym szczególnie informacyjnych i informatycznych<sup>481</sup>, musi być widziana szerzej niż w ujęciach klasycznych – tj. jako zespolenie realnej (rzeczywistej) płaszczyzny lokalizacji i płaszczyzny wirtualnej;
4. omawiając różnorodne koncepcje analizy atrakcyjności lokalizacyjnej<sup>482</sup>, identyfikuje szereg potencjalnych czynników mogących wywierać wpływ na lokalizacyjną skuteczność i efektywność procesu kształtowania konkurencyjności i warunków funkcjonowania podmiotu gospodarczego;
5. prezentuje modelowe ujęcie autorskiej koncepcji holistycznej analizy lokalizacyjnej<sup>483</sup>, pryzmatu lokalizacyjnego oraz nowej koncepcji

---

<sup>481</sup> Era gospodarki cyfrowej, wirtualizacja i digitalizacja, rewolucja przemysłowa – Industry 4.0.

<sup>482</sup> Konkretnie:

1. Sześć sfer uwarunkowań lokalizacyjnych.
2. Podział na twarde i miękkie czynniki lokalizacji B. Grabowa, D.D. Henckela i D. Hollbach-Grömiga.
3. Formularz lokalizacyjnego potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAI autorstwa H. Godlewskiej-Majkowskiej.
4. Wieloelementowy katalog czynników analizy lokalizacji wg. A.P. Muhlemanna.

<sup>483</sup> Celem tej procedury jest identyfikacja możliwości jak najlepszego skorelowania wymagań lokalizacyjnych przedsiębiorstwa (potrzeb organizacji) z uwarunkowaniami lokalizacyjnymi danej lokalizacji.

kształtowania konkurencyjności w oparciu o wykorzystywanie aspektów lokalizacyjnych<sup>484</sup>;

6. przedstawia treści teoretyczne stanowiące podłoże i dowody wskazujące, że podmioty gospodarcze są w stanie skutecznie kreować swoją konkurencyjność dzięki świadomej i aktywnej eksploatacji specyficznych cech i uwarunkowań konkurencyjnej lokalizacji oraz różnorodnych instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania, a czyniąc to są zdolne uzyskać przewagę nad rywalami rynkowymi, którzy zrezygnowali z wykorzystywania aspektów lokalizacyjnych lub wykorzystują je, ale w sposób nieumiejętny i nieefektywny;
7. sygnalizując, że dla współczesnych organizacji gotowość i chęć wykorzystywania walorów lokalizacyjnych stanowi zarówno wyzwanie, jak i warunek rozwoju pomysłu biznesowego oraz wsparcie dla możliwości zapewnienia szans zrównoważonego ich wzrostu i kształtowania ich konkurencyjności; stanowi punkt wyjścia dla podjęcia próby weryfikacji empirycznej, tj. przeprowadzenia badań terenowych w zakresie analizy poglądu wskazującego, że osadzenie działalności przedsiębiorstwa w dogodnej (optymalnej?) lokalizacji, połączone z umiejętnym i efektywnym wykorzystaniem sprzyjających uwarunkowań lokalizacji i jednoczesnym unikaniem wpływu negatywnych czynników lokalizacyjnych to współcześnie jeden z niezwykle skutecznych sposobów budowy przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>484</sup> Główne jej założenia sygnalizują, że przedsiębiorstwa chcące budować długookresową konkurencyjność powinny w sposób nie tylko świadomy, ale i aktywny wykorzystywać swą lokalizację, tak na płaszczyźnie realnej, jak i wirtualnej.

### 3. METODYKA BADAŃ

W trzecim rozdziale niniejszej monografii przedstawiony zostanie proces badawczy i jego elementy, a także rezultaty przeprowadzonych badań dotyczących zjawiska kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów jej wirtualizacji. W pierwszej kolejności omówiona zostanie problematyka badawcza. Scharakteryzowane zostaną główne motywy jej podjęcia, a także wskazane zostaną przesłanki uzasadniające traktowanie jej, jako atrakcyjnego obszaru do prowadzenia nie tylko dociekań, badań i analiz naukowych, ale przede wszystkim, merytorycznej dyskusji. Przedstawione zostaną przyjęte dla potrzeb opracowania: problemy badawcze, cele (naukowy, metodologiczny, użyteczny) oraz luki (teoretyczna i empiryczna). Wskazane też zostaną pytania oraz zadania badawcze, a także hipotezy sformułowane na etapie desk research. Opisana zostanie także procedura postępowania badawczego, oraz wykorzystane w jej toku metody (badanie ankietowe CATI, wywiad i obserwacja uczestnicząca) i narzędzia badawcze (autorski kwestionariusz ankiety do badań ilościowych, lista pytań do wywiadu, arkusz obserwacji migawkowej). Kolejno przedstawiona zostanie szczegółowa charakterystyka respondentów, którzy wzięli udział w badaniach ilościowych – 120 przedsiębiorstw z sektora MSP, oraz badaniach jakościowych – przedsiębiorstwa MSP: Printor Sp. z o.o., Kompania Leśna Chodkiewicz Mazurkiewicz Petrykowski Spółka Jawna, Blue Tadeusz Zwoliński. Następnie zaprezentowane zostaną wyniki badań odnośnie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania, a także korzyści płynących z aktywności na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania i wykorzystywania wiodących parametrów atrakcyjności lokalizacyjnej oraz przedstawione zostaną zapis z przebiegu i wnioski z przeprowadzonych wywiadów i obserwacji migawkowych (badań jakościowych). Na zakończenie rozdziału i jednocześnie całości niniejszej monografii przedstawione zostaną wnioski ogólne, rekomendacje, ograniczenia badawcze i kierunek planowanych badań dalszych.

#### 3.1. Procedura oraz metodyka badawcza – zastosowane metody i narzędzia badawcze

Zaplanowane postępowanie badawcze miało charakter sekwencyjny i składało się z **8 zasadniczych etapów**.

**Pierwszym krokiem** było dokonanie pogłębionej analizy krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wyników badań wtórnych publikowanych w specjalistycznych raportach opracowywanych zarówno przez instytucje



samorządowe, jak i podmioty prywatne. W ramach procedury *desk research* zapoznano się z licznymi źródłami literaturowymi z zakresu m.in.:

- teorii przedsiębiorczości i procesu podejmowania działalności gospodarczej;
- teorii opisującej zagadnienie konkurencyjności oraz proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (*ze szczególnym naciskiem na sektor MSP*);
- teorii lokalizacyjnych, procesu lokalizowania działalności gospodarczej oraz oddziaływania uwarunkowań lokalizacyjnych na warunki i rezultaty funkcjonowania osiągnięte przez podmioty rynkowe – mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa;
- regionalistyki, charakteryzującej wybrane obszary lokalizacyjne (*województwa*) i zlokalizowane w ich obrębie przedsiębiorstwa, spośród których reprezentatywna część została przeanalizowana w badaniach ilościowych.

**Drugi etap procedury** sprowadzał się do precyzyjnego określenia jaki typ respondentów należy pozyskać do badań ilościowych oraz jakościowych, aby pozyskany materiał badawczy mógł pozwolić na weryfikację postawionych hipotez, realizację przyjętych zadań badawczych, ograniczenie dostrzeżonych luk teoretycznej i empirycznej, poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a więc w konsekwencji realizację przyjętych celów opracowania. Przyjęto, że aby uzyskać wartościowy i użyteczny materiał badawczy, respondentami spełniającymi oczekiwania w największym stopniu będą przedsiębiorstwa z sektora MSP, aktywne przynajmniej na jednej z płaszczyzn lokalizacyjnych (*realnej i/lub wirtualnej*), zlokalizowane w jednym z 3 województw (*śląskie, łódzkie, podkarpackie*). W trakcie wywiadu ankietowego realizowanego techniką CATI będą one reprezentowane przez właściciela przedsiębiorstwa i/lub osobę zarządzającą, bądź specjalistę / kierownika działu, którego funkcjonowanie jest zależne od lokalizacji przedsiębiorstwa (*np. dział handlowy, dział produkcji, dział zaopatrzenia, etc.*). Uzasadnienie doboru respondentów według powyższego klucza osadzono na przekonaniu, że:

- **przedsiębiorstwa MSP dominują w polskim systemie gospodarczym**, posiadając przeszło 98% udziału pod względem liczebności i niemal 50% udziału pod względem generowania PKB;
- ze względu na podjęty przedmiot zainteresowania i omawianą problematykę, muszą to być przedsiębiorstwa, których celem budowy i/lub poprawy (*wzmacniania*) swej konkurencyjności aktywnie<sup>485</sup> **wykorzystują**

---

<sup>485</sup> W niniejszym opracowaniu aktywność lokalizacyjna jest rozumiana jako poziom zdolności przedsiębiorstwa do praktycznego aplikowania wiedzy o realnej płaszczyźnie lokalizacji (*wykorzystywania sprzyjających, a unikania negatywnych uwarunkowań lokalizacyjnych*) w celu dostosowywania podejmowanych działań do własnych potrzeb i możliwości oraz preferencji klientów i wymagań otoczenia, a także, w przypadku płaszczyzny wirtualnej (*wirtualizacji lokalizacji*), wyznacza stopień wykorzystywania specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych narzędzi IT/ICT służących wirtualizacji lokalizacji, tj. podnoszeniu skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej/cyberprzestrzeni.

**atrybuty swej lokalizacji lub narzędzia jej wirtualizacji** (a najlepiej angażują oba te mechanizmy jednocześnie);

- kryterium doboru do badań województw (śląskie, łódzkie, podkarpackie) były różnice w specyficznych parametrach opisujących ich sytuację ekonomiczną, tj. **atrakcyjność lokalizacyjną** (głównie w oparciu o raporty GUS oraz eRegion i H. Godlewskiej-Majkowskiej oraz D. Dońca)<sup>486</sup> oraz charakterystyka **profilu małych i średnich przedsiębiorstw** (głównie o raporty PARP)<sup>487</sup> działających w tych regionach, co powinno zapewnić możliwość prowadzenia pogłębionej analizy porównawczej;
- zwykle właściciele i/lub menadżerowie (lub specjaliści przez nich upoważnieni) posiadają **całościową wiedzę o różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa**, w tym szczególnie istotną wiedzę odnośnie tego, jaki wpływ wywiera lokalizacja i instrumenty jej wirtualizacji na sytuację przedsiębiorstwa, szczególnie w obszarze kształtowania jego konkurencyjności.

W ramach **trzeciego etapu** prowadzono prace mające na celu przygotowanie narzędzi badawczych do ilościowych i jakościowych badań właściwych. W tym celu ponownie odwołano się do wiedzy uzyskanej na podstawie wykonanego *desk research*. W efekcie opracowano wstępną wersję kwestionariusza ankietowego do badań ilościowych oraz pierwotną wersję ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Przygotowany kwestionariusz ankiety<sup>488</sup> składa się z 5 części:

- **część 1** obejmuje łącznie 4 pytania filtrujące, których rolą było przeprowadzenie badań jedynie wśród tych podmiotów gospodarczych, których ankietyzacja powinna pozwolić na uzyskanie materiału badawczego spełniającego przyjęte założenia tj.: dotyczącego przedsiębiorstw z sektora MSP (*pytanie M2*), aktywnych przynajmniej na jednej z płaszczyzn (realnej i/lub wirtualnej) lokalizacyjnych (*pytanie F1 i F2*) i reprezentowanych w trakcie badania przez osobę posiadającą wiedzę i informacje o sposobach wykorzystywania aspektów lokalizacyjnych przez przedsiębiorstwo (*pytanie M1*);
- **część 2**, stanowi kluczową część kwestionariusza, obejmuje łącznie 11 pytań, z tego kilka złożonych, których celem jest:

---

<sup>486</sup> eRegion, 2017, *Współczynnik urbanizacji dla poszczególnych województw w latach 2010-2013*, <http://eregion.wzp.pl/wspolczynnik-urbanizacji-dla-poszczegolnych-wojewodztw-w-latach-2010-2013>, (dostęp 08.01.2017); GUS, 2015, *Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów – luty 2014*; Doniec D. (red.), 2013, *Produkt Krajowy Brutto. Rachunki regionalne w 2011 r.*, Urząd Statystyczny w Katowicach – Ośrodek Rachunków Regionalnych, Katowice; Godlewska-Majkowska H., 2012, *Atrakcyjność inwestycyjna a przedsiębiorczość...*, dz. cyt.; Godlewska-Majkowska H. (red.), 2009, *Atrakcyjność inwestycyjna a kształtowanie...*, dz. cyt.; Godlewska-Majkowska H., Komor A., Zarebski P., Typa M., 2013, *Atrakcyjność inwestycyjna regionów...*, dz. cyt.

<sup>487</sup> PARP / Grupa PFR, 2019, 2017, 2016, *Raport o stanie sektora małych...*, dz. cyt.

<sup>488</sup> Autorski kwestionariusz ankiety został ujęty w postaci **ZALĄCZNIKA NR 1**. Został on zamieszczony na końcu monografii.

- zbadanie opinii o możliwościach, jakie daje wykorzystywanie lokalizacji i jej wirtualizacji (*pytania P1 ÷ P4*) podczas kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- określenie poziomu świadomości lokalizacyjnej ankietowanych przedsiębiorców (*pytania P5 i P6*);
- określenie siły posiadanej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej (*pytanie P7*) i perspektyw jej poprawy w oparciu o przewagę lokalizacyjną (*pytania P8 i P9*);
- zidentyfikowanie korzyści, które przedsiębiorstwa notują, dzięki wykorzystywaniu analizowanych płaszczyzn lokalizacji (*pytanie P10*);
- zidentyfikowanie, jakiego typu narzędzia i instrumenty wirtualizacji realnej płaszczyzny lokalizacji są wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa, i jak często (*pytanie P11*);
- **część 3** ma na celu zbadanie, jakich walorów w poszczególnych „sferach lokalizacyjnych” respondenci oczekiwaliby, w sytuacji gdyby mieli zdecydować się na podjęcie decyzji o relokacji; zidentyfikowano 10 specyficznych sfer, a w każdej z nich zaproponowano po 4 specyficzne atrybuty; zadaniem respondenta było wskazanie po jednym dla każdej ze sfery;
- **część 4** to łącznie 7 pytań zbierających dane o charakterze metryczkowym;
- **część 5** to 4 pytania dodatkowe mające na celu ustalić odległość ankietowanych przedsiębiorstw od głównych konkurentów, klientów i partnerów biznesowych.

Zasadniczo kwestionariusz ankiety składa się z pytań zamkniętych, złożonych, jednokrotnego wyboru, z przygotowanymi wariantami odpowiedzi (*wielowariantowych*)<sup>489</sup>, opracowanych tak, aby obrazując otrzymane wyniki możliwe często móc wykorzystywać 5-cio stopniową skalę Likerta. Przyjmowano następujące wartości punktowe dla danego wariantu odpowiedzi:

- „zdecydowanie nie” do obliczeń przyjmowano wartość punktową = -2;
- „raczej nie” do obliczeń przyjmowano wartość punktową = -1;
- „nie wiem/trudno powiedzieć” do obliczeń przyjmowano wartość punktową = 0;
- „raczej tak” do obliczeń przyjmowano wartość punktową = +1;
- „zdecydowanie tak” do obliczeń przyjmowano wartość punktową = +2.

---

<sup>489</sup> Pytanie główne stanowiło trzon, który następnie był rozwijany o pytanie szczegółowe, do treści którego to respondent przyporządkowywał odpowiedź najbardziej zgodną z jego opinią.

W związku z powyższym, dokonując obliczeń średnich arytmetycznych i nanosząc je na skalę punktową, możliwe było przyjęcie następujących przedziałów:

- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne;
- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne;
- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne;
- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne;
- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne.

Mając gotowe narzędzia badawcze niezbędne do wykonania ilościowych i jakościowych badań właściwych, przystąpiono do **czwartego etapu** procedury badawczej polegającej na wyłonieniu profesjonalnej pracowni badawczej posiadającej bogate doświadczenie w przeprowadzaniu badań rynkowych. W tym celu przygotowano, określające istotne parametry zamówienia, zapytanie ofertowe, które zostało rozesłane do 19 podmiotów. Sporządzono również kartę oceny ofert. W postępowaniu przetargowym uzyskano odpowiedź od 8 podmiotów. Najlepszą ofertę, biorąc pod uwagę ustanowione kryteria wyboru, przedstawiła PBS Sp. z o.o., z którą to podpisano stosowną umowę zabezpieczającą interesy obu stron. Przed zrealizowaniem przedmiotu zamówienia, wspólnie z opiekunem projektu ze strony PBS dokonano analizy kwestionariusza ankietowego oraz doprecyzowano oczekiwania i warunki. Działanie to umożliwiło naniesienie kilku zmian i poprawek do uprzednio przygotowanego kwestionariusza ankiety, a także zwiększyło poziom gwarancji uzyskania wartościowego materiału badawczego.

**Piątym etapem** było zrealizowanie zamawianych badań ilościowych. Zostały one wykonane przy zastosowaniu techniki CATI w listopadzie i grudniu 2017 (*zakodowana baza danych została dostarczona do zamawiającego w dniu 8 grudnia 2017*). Na etapie tym osobiście prowadzono również negocjacje dotyczące możliwości, zakresu i terminu realizacji badań jakościowych – studium przypadku wykorzystującego narzędzia, tj. wywiad osobisty i obserwacja migawkowa w przedsiębiorstwach:

- **Kompania Leśna Chodkiewicz Mazurkiewicz Petrykowski Spółka Jawna** – przedsiębiorstwo małe, produkcja maszyn i urządzeń dla potrzeb gospodarki leśnej i działalności rolniczej, orientacja na kształtowanie konkurencyjności na realnej płaszczyźnie działania;
- **przedsiębiorstwo Printor Sp. z o.o.** – przedsiębiorstwo średnie, produkcja i świadczenie kompleksowych usług w zakresie produkcji elektroniki (*obwodów drukowanych*) oraz montażu elektronicznego, orientacja na kształtowanie konkurencyjności na mieszanej płaszczyźnie działania;

- **przedsiębiorstwo Blue Tadeusz Zwoliński** – mikroprzedsiębiorstwo, usługi logistyczne (*transport i spedycja międzynarodowa pojazdami o nośności poniżej 3,5 ton*), orientacja na kształtowanie konkurencyjności na wirtualnej płaszczyźnie działania.

**Szósty etap** koncentrował się na prowadzeniu statystycznej analizy zebranych danych ilościowych, wykorzystując podstawowe miary statystyczne (*średnia arytmetyczna, mediana*) oraz przyjmując poziom istotności  $\alpha = 0,05$ , test **zależności statystycznej Chi-kwadrat wykorzystujący współczynnik zbieżności T-Czuprowa** (*bez uwzględniania wymogu stosowania poprawki Yatesa*)<sup>490</sup>

$$T_{xy} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n\sqrt{(r-1)(k-1)}}$$

gdzie:

- Txy** – współczynnik zbieżności Czuprowa między zmiennymi x i y<sup>491</sup>
- $\chi^2$**  – wynik testu chi-kwadrat pomiędzy zmiennymi x i y
- n** – liczba obserwacji
- r** – liczba poziomów (*wariantów*) pierwszej zmiennej
- k** – liczba poziomów (*wariantów*) drugiej zmiennej.

Procedura postępowania przy obliczaniu wartości **współczynnika zbieżności T-Czuprowa** dla różnych badanych cech każdorazowo przebiegała wedle schematu:

1. Skonstruowanie tabeli przestawnej dla badanych cech / parametrów x i y sumujące ilość poszczególnych wariantów odpowiedzi.
2. Gdy w otrzymanej tablicy widniał wariant „brak odpowiedzi” (*wartość 0*) to usuwano te obserwacje z próby i nie brano ich pod uwagę w dalszym postępowaniu statystycznym.
3. Gdy nie był spełniony wymóg minimalnej liczby oczekiwanych obserwacji w większości poszczególnych wariantów odpowiedzi ( $n > 5$ )<sup>492</sup> dokonywano stosownego przekonwertowania tabeli łącząc poszczególne warianty odpowiedzi<sup>493</sup>.

<sup>490</sup> Zobacz: **Zeliaś A., 2000, Metody statystyczne**, PWE, Warszawa; **Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., 1995, Statystyka. Elementy teorii i zadania**, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław; **Domański Cz., 1990, Testy statystyczne**, PWE, Warszawa; **Domański Cz., Wagner W., 1984, Testy wielowymiarowej normalności**, „Przegląd Statystyczny”, nr 31.

<sup>491</sup> Zaletą współczynnika zbieżności jest to, że może być stosowany do mierzenia współzależności zarówno cech mierzalnych, jak i niemierzalnych, a także to, że jest to miara symetryczna, a więc nie jest ważne, którą z cech traktuje się jako zależną a którą jako niezależną. Jego wadą jest natomiast to, że nie wskazuje kierunku korelacji (*jest zawsze dodatni*). Mankament ten zostanie zniwelowany dzięki analizie wartości poszczególnych cech/parametrów z wykorzystaniem opracowanej skali.

<sup>492</sup> **Siegel S., 1956, Nonparametric statistics for the behavioral sciences**, McGraw-Hill Book Company, New York.

<sup>493</sup> Przykładowo łączono z pierwotnej tablicy liczbę wskazań odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie”, tak aby w tablicy po przekonwertowaniu stanowiły one odpowiedź „nie”.

4. Po otrzymaniu spełniającej wymogi postaci tablicy (np. o wymiarach  $3 \times 3^{494}$  lub  $5 \times 3^{495}$ ) sprawdzano hipotezę o niezależności badanych cech sprawdzając warunek  $\chi^2 > \chi^2_{\text{kryt}}$ .
5. Spełnienie warunku  $\chi^2 > \chi^2_{\text{kryt}}$  oznaczało zasadność obliczenia **współczynnika zbieżności T-Czuprowa** (Txy), zaś uzyskanie wyniku relacji  $\chi^2 < \chi^2_{\text{kryt}}$  wskazywało, że badane cechy nie są zależne (brak było podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_0$ : cechy X i Y są niezależne).
6. Podstawiając stosowne wartości do wzoru, otrzymywano wartość współczynnika Txy, którą następnie interpretowano<sup>496</sup>:
  - **0 < Txy < 0,14** → brak zbieżności (lub bardzo słaba) pomiędzy badanymi parametrami;
  - **0,15 < Txy < 0,24** → słaba zależność pomiędzy badanymi parametrami;
  - **0,25 < Txy < 0,44** → umiarkowana zbieżność pomiędzy badanymi parametrami;
  - **0,45 < Txy < 0,69** → silna zależność pomiędzy badanymi parametrami;
  - **0,70 < Txy < 1,00** → bardzo silna (pełna) zbieżność.

Uzyskane w ten sposób wyniki posłużyły do wstępnej weryfikacji postawionych hipotez oraz zgoromadzeniu wniosków odnoszących się do kluczowych pytań badawczych.

Kolejno przystąpiono do realizacji badań jakościowych, czyli wizyt we wspomnianych wcześniej przedsiębiorstwach, przeprowadzenia osobistych wywiadów ustrukturyzowanych oraz obserwacji migawkowej. Analiza uzyskanego na **siódmym etapie** postępowania badawczego materiału pozwoliła na weryfikację rezultatów badań ilościowych oraz wnioskowanie wstępne.

Na tej podstawie przystąpiono **do ósmego** i zarazem ostatniego etapu obejmującego diagnozę funkcjonalności, zaprojektowanego modelu *Kształtowanie konkurencyjności w oparciu o lokalizację na różnych płaszczyznach działania*, rozszerzoną o formułowanie uogólnień, i opracowanie przesłanek wskazujących na potencjalnie interesujące i wartościowe poznawczo, kierunki dalszych badań.

Powyższe postępowanie składające się z 8 rozdzielnych, stanowiących logiczną całość działań, to przykład sekwencyjnej procedury, której zrealizowanie doprowadziło do pozyskania materiału rozwijającego stan wiedzy na temat kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w oparciu o lokalizację i jej

<sup>494</sup> Tablica ta przykładowo ukazywała liczebności odpowiedzi dla badanych cech X i Y, które mogły przyjąć wartości pozytywne: „zdecydowanie tak”, „raczej tak” oraz wartość negatywną „nie” (połączone w wyniku przekonwertowania tabeli odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie”).

<sup>495</sup> Tablica ta przykładowo ukazywała liczebności odpowiedzi dla badanych cech X i Y, przy czym dla cech X pozostawiono oryginalne przedziały (np. zdecydowanie nie /raczej nie/ wartość neutralna / raczej tak / zdecydowanie tak), zaś dla cechy Y, ze względu na optymalizację wskazań poszczególnych wariantów odpowiedzi koniecznym było przekonwertowanie na przedziały na zasadzie zdecydowanie tak + raczej tak = tak / wartość neutralna / zdecydowanie nie + raczej nie = nie.

<sup>496</sup> W przypadku testu zbieżności T-Czuprowa przedziały siły zależności są obniżone w porównaniu do testu korelacji Pearsona (Rxy).

wirtualizację. Zrealizowana procedura badawcza, pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania, niwelację zidentyfikowanych luk teoretycznej i empirycznej, realizację zaplanowanych zadań badawczych, weryfikację postawionych hipotez, a w konsekwencji osiągnięcie celów opracowania.

### **3.2. Problematyka badawcza i jej znaczenie dla rozwoju teorii nauk o zarządzaniu**

Pogłębianie wiedzy o istocie skutecznego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem MSP jako grupy po pierwsze dominującej w polskich warunkach gospodarczych, po drugie, posiadającej znaczący udział w tworzeniu PKB – blisko 50%, wydaje się być istotne. Dlatego też zdecydowano się zrealizować badania nakierowane na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP, ze szczególnym naciskiem na aspekt świadomego i aktywnego wykorzystywania przewag lokalizacyjnych, właściwych dla miejsca funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wykorzystywania instrumentów wirtualizacji lokalizacji.

Istotą prowadzonych działań było dokonanie identyfikacji i oceny stopnia w jakim lokalizacja i jej wirtualizacja wywierają wpływ na proces kreowania konkurencyjności MSP. Podjęte wysiłki mają na celu weryfikację poglądu, że mikro, małe i średnie podmioty gospodarcze są w stanie skutecznie kreować swoją konkurencyjność dzięki świadomej i aktywnej eksploatacji specyficznych cech i uwarunkowań danej lokalizacji, a czyniąc to, są zdolne uzyskać przewagę nad rywalami rynkowymi. Inspirację do tych działań stanowi, wykształcone na podstawie obserwacji rzeczywistości rynkowej oraz analiz literatury naukowej<sup>497</sup>, spostrzeżenie, że w otoczeniu współcześnie funkcjonujących organizacji nieustannie zachodzą dynamiczne, burzliwe i głębokie zmiany. W konsekwencji zaistniała konieczność przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z budową i tworzeniem przewag konkurencyjnych adekwatnych do współcześnie występujących, trudnych realiów rynkowych. Wartościowa powinna okazać się zatem analiza i wnioskowanie dotyczące wzrostu znaczenia i użyteczności nowoczesnych, tj. opartych na lokalizacji i jej wirtualizacji, przewag konkurencyjnych w procesach budowy konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw.

Spostrzeżenie o tym, że podmioty gospodarcze, chcąc budować długookresową konkurencyjność, muszą w sposób świadomy i aktywny wykorzystywać swą lokalizację nie tylko na płaszczyźnie realnej, ale i wirtualnej, skłoniło do ujęcia problemu badawczego w postaci pięciu pytań:

<sup>497</sup> Przeanalizowano m.in. liczne opracowania naukowe, wyniki badań, a także specjalistyczne raporty opracowywane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Gospodarki, Polską Agencję Inwestycji i Handlu, GEM, oraz duże firmy konsultingowo-doradcze. Pod uwagę wzięto także dokumenty opracowywane przez pracowników instytucji samorządowych, jak również te tworzone dla nich na zamówienie przez zewnętrzne podmioty doradcze i konsultingowe oraz Instytucje Otoczenia Biznesu.

- **Pytanie 1:** Jaką postać przyjmuje mechanizm/algorytm generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną?
- **Pytanie 2:** Jaki jest charakter oddziaływania przewagi konkurencyjnej generowanej w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację na ogólny poziom konkurencyjności przedsiębiorstw?
- **Pytanie 3:** W jaki sposób, przedsiębiorstwa typu MSP, zlokalizowane i funkcjonujące w Polsce, wykorzystują lokalizację i instrumenty jej wirtualizacji w procesach kształtowania swej konkurencyjności oraz jakie korzyści dzięki tej aktywności notują?
- **Pytanie 4:** Jakie czynniki (i w jaki sposób) determinują proces generowania przewagi opartej na lokalizacji na realnej płaszczyźnie działania?
- **Pytanie 5:** Jakie czynniki (i w jaki sposób) determinują proces generowania przewagi opartej na lokalizacji na wirtualnej płaszczyźnie działania?

Uznano, że przy tak postawionych pytaniach badawczych:

- **celem naukowym** będzie identyfikacja roli i ocena stopnia wykorzystywania przewag lokalizacyjnych w procesach kształtowania konkurencyjności MSP zlokalizowanych i funkcjonujących w Polsce;
- **celem metodologicznym** będzie opracowanie modelu (algorytmu) obrazującego proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację;
- **celem użytecznym** będzie sformułowanie rekomendacji odnośnie skuteczniejszego wykorzystywania przewag lokalizacyjnych w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (w tym szczególnie MSP).

Głównym motywem podjęcia badań jest przekonanie, że zmiany zachodzące w otoczeniu doprowadziły do konieczności przeanalizowania procesów i zjawisk związanych z kształtowaniem konkurencyjności i towarzyszących jej przewag. Zlokalizowanie przedsiębiorstwa we właściwie dobranej, czyli konkurencyjnej lokalizacji, to przykład jednej z nich i stąd stanowi stale zyskujący na istotności i znaczeniu aspekt konkurowania. Wydaje się zatem, że tematyka związana z lokalizowaniem działalności gospodarczej, analizą oddziaływania czynników lokalizacyjnych z uwzględnieniem zarówno realnej jak i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji oraz kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację, była, jest i będzie aktualna, ważna, ciekawa i podatna na rozwój. Dzieje się tak, gdyż dotychczasowe obserwacje własne rodzą przeświadczenie, że choć problematyka dotycząca lokalizacji i procesów lokalizowania działalności gospodarczej – teorie lokalizacyjne, teorie przedsiębiorczości, jest w literaturze



dobrze rozpoznana<sup>498</sup>, podobnie jak ta opisująca zjawiska i procesy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>499</sup>, to dostrzec można, że zasoby wiedzy powiązane z powyższymi obszarami tematycznymi zbyt często są ujmowane rozłącznie, tj. odrębnie od siebie, a nie z zastosowaniem celowych analiz ich koincydencji<sup>500</sup>. Warto podkreślić, że ze względu na stosunkowo dużą rozłączność zasobów wiedzy opisujących lokalizowanie działalności gospodarczej (teorie lokalizacyjne) oraz kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw (strategie konkurencyjności) stan ten w pewnym sensie stanowi przyczynę, iż dotychczas opracowane koncepcje lokalizacyjne są głównie zorientowane na objaśnianie sposobów i procesów powstawania ładu przestrzennego i zorganizowania lokalizacyjnego przedsiębiorstw, zaś w opracowaniach omawiających zagadnienia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw utarło się tradycyjne podejście wskazujące względnie stały zestaw strategii, instrumentów i determinant tego procesu, z pominięciem aspektów lokalizacji przedsiębiorstwa. Sytuacja ta jest niekorzystna, co sygnalizują Borowiecki, Grzebyk i Kryński<sup>501</sup>, postulując, że w kontekście współcześnie obowiązujących, trudnych realiów rynkowych, za przedsiębiorstwa konkurencyjne uznać można tylko te, które oprócz umiejętnego posługiwania się nabytą wiedzą, znajdują się w posiadaniu zasobów rzadkich, dostępnych tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnych do imitowania oraz niesubstytucyjnych.

Z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszej monografii, jednym z takich zasobów, idealnie spełniających powyższe przesłanki, jest właśnie **lokalizacja przedsiębiorstwa oraz umiejętność jej wirtualizacji**.

---

<sup>498</sup> Patrz: geografia ekonomiczna i/lub zarządzanie – opracowania m.in.: Audretsch D.B., Boudeville J.R., Brakman S., Broll R., Budner W., Button K.J., Chan Y., Chądzyński J., Christaller W., Drezner Z., Garretsen H., Godlewska – Majkowska H., Gorynia M., Greenhut M.L., Hamilton F.E.I., Hirschman A.O., Hoover E.M., Isard W., Krugman P.R., Kuciński K., Leśniowski M.A., Launhardt W., Link A.N., Lösch A., Myrdal G., Nijkamp P., Norman G., Oxley J.E., Pallander T., Perroux F., Pred A., Predöhl A., Przygocki Z., Skawińska E., Sztando A., Strzelecki Z., Thisse J.F., Thompson J.H., Toernqvist G., Walshok M.L., Weber A., Welsch H. P., Weresa M., Wieloński A., Vernon R., von Thünen J.H., Yeung B.

<sup>499</sup> Przykładowo są to opracowania m.in.: Aaker D.A., Adamik A., Adamkiewicz-Drwiłło H., Barney J. B., Bartes F., Bowman C., Carmo Farinha L.M., Cyrson E., Davidsson P., Drexl J., Duke A., Dunning J. H., Duns J., Fahey L., Faulkner D., Flak O., Gabszewicz J., Gancarczyk M., Glinka B., Glód G., Hamel G., Harcourt G.C., Holland P. G., Kaplan S., Keddy P.A., Kerr P., Klofsten M., Kusa R., Lawton Smith H., Maniak G., Maritan A.C., Norman G., Olczyk M., Peteraf M.A., Porter M. E., Prahalad C. K., Robinson J., Rokita J., Rue L. W., Skowronek – Mielczarek A., Szrednicki A., Stankiewicz M. J., Stawasz D., Stoner J., Sweeney B., Welsch H. P., Vizjak A.

<sup>500</sup> Tu: jednoczesnych analiz lokalizowania działalności gospodarczej i kształtowania jej konkurencyjności z wykorzystaniem walorów zajmowanej lokalizacji.

<sup>501</sup> **Borowiecki R., 2011, Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki** [w:] M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, z. 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów; **Grzebyk M., Kryński Z., 2011, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne** [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, z. 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Na podstawie dokonanych analiz literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości możliwe stało się zidentyfikowanie dwóch istotnych luk wiedzy – teoretycznej i empirycznej. **Luka teoretyczna** wynika ze skromnego opisu w literaturze, szczególnie polskojęzycznej, koncepcji i roli wykorzystywania źródeł przewagi lokalizacyjnej oraz wirtualizacji realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa na potrzeby kształtowania jego konkurencyjności. Współczesne zasoby wiedzy dotyczące kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw opierają się w znaczącym stopniu na powszechnie znanych od lat instrumentach i strategiach konkurencyjności, tj.<sup>502</sup>:

- instrumenty z grupy konkurencyjności jakościowej<sup>503</sup>;
- instrumenty z grupy konkurencyjności cenowej<sup>504</sup>;
- instrumenty z grupy konkurencyjności w zakresie obsługi<sup>505</sup>;
- instrumenty z grupy konkurencyjności w zakresie komunikacji i informacji<sup>506</sup>;
- podstawowe (typowe) strategie konkurencyjne<sup>507</sup>.

Odnotować natomiast można brak optymalnie dopasowanego do współczesnych realiów rynkowych spojrzenia na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw opartego na oryginalnych, niestereotypowych, nieszablonowych rozwiązaniach, wśród których za jedną z interesujących można uznać perspektywę wykorzystywania przewagi konkurencyjnej opartej na lokalizacji i jej wirtualizacji. **Luka empiryczna** związana jest natomiast z niewystarczającym poziomem rozwoju badań z zakresu lokalizowania przedsiębiorstw i wykorzystywania źródeł przewagi lokalizacyjnej oraz instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstw na potrzeby kształtowania ich konkurencyjności. Dostrzegalna jest także słaba operacjonalizacja tego zagadnienia, stanowiąca efekt niewystarczającej ilości narzędzi analizy i oceny pozwalających na szybkie, proste, a jednocześnie trafne określenie poziomu atrakcyjności lokalizacji, bądź doboru instrumentów jej wirtualizacji. W konsekwencji przedsiębiorcy rzadko

---

<sup>502</sup> Zobacz: **Stankiewicz M.J., 2009**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Roszyk-Kowalska G., 2006**, *Przewaga konkurencyjna...*, dz. cyt.; **Bialecki K., 2006**, *Instrumenty...*, dz. cyt.; **Stankiewicz M.J., 2005**, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, dz. cyt.; **Michalski E., 2004**, *Marketing...*, dz. cyt.; **Adamkiewicz-Drwillo H., 2002**, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, dz. cyt.; **Sztucki T., 1998**, *Encyklopedia...*, dz. cyt.; **Penc J., 1995**, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt.

<sup>503</sup> Są to m.in.: funkcjonalność, praktyczność, trwałość, niezawodność, bezpieczeństwo użytkowania, estetyczność oferowanego produktu.

<sup>504</sup> Są to m. in.: poziom ceny, ceny promocyjne i upusty cenowe, ceny nowości, warunki płatności i sprzedaż ratalna, warunki i okres gwarancji, ceny części zamiennych, a także ceny usług przedsprzedażowych, około-sprzedazowych i posprzedazowych.

<sup>505</sup> Są to m. in.: wysoka jakość i zasięg usług, wysokie kompetencje pracowników i właściwa kultura organizacyjna, dogodny dostęp do produktu na rynku, zróżnicowane kanały i sposoby dystrybucji, umiejętne rozpoznanie potrzeb klienta.

<sup>506</sup> Są to m. in.: funkcjonowanie w przedsiębiorstwie systemów sprawnej komunikacji i efektywnego zbierania, przetwarzania i prezentowania informacji, dzięki którym znacznie łatwiejsze jest dostosowanie się organizacji do jej otoczenia oraz wykorzystywanie takich instrumentów jak: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, *Public Relations* i *publicity*.

<sup>507</sup> Są to m. in. strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji, lidera, niszy, żniw, wycofywania się, koncentracji.

kiedy dysponują wystarczającymi zasobami wiedzy, umiejętności i możliwości, które umożliwiłyby sprawniejsze planowanie, kształtowanie, rozwijanie i wykorzystywanie pozycji konkurencyjnej, szczególnie tej opartej na lokalizacji i jej wirtualizacji. Paradoksalnie, zdarza się, że przedsiębiorcy czasami nie posiadają pełnej świadomości „czym jest lokalizacja i jaki jest jej realny wpływ”<sup>508</sup> na skuteczność funkcjonowania ich firm. W związku z powyższym istnieje ryzyko, że mogą oni podejmować niekoniecznie optymalne wybory lokalizacyjne, narażając się na przykład na:

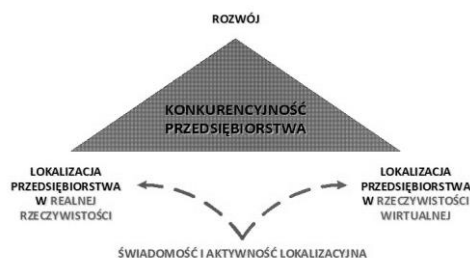
- ryzyko wystąpienia konieczności szybkiego rozpoczęcia nasilonej walki konkurencyjnej z silnymi rywalami na rynku lokalnym, w sytuacji gdy nowe podmioty gospodarcze nie dysponują, porównywalnymi w stosunku do konkurentów, możliwościami pozyskania niezbędnych zasobów i/lub kształtowania i wykorzystywania specyficznych umiejętności i kompetencji poszukiwanych przez klientów;
- dodatkowe trudności w pozyskaniu klientów wynikające z dużej ilości lokalnych konkurentów na rynku, a więc domyślnie wysoki poziom zaspokojenia lokalnych potrzeb konsumenckich oraz konieczność prowadzenia zaostrzonej gry konkurencyjnej;
- możliwość zlokalizowania się w znacznej odległości od rynku zbytu, a więc słabą rozpoznawalność, problemy z terminowym dostarczaniem produktów i/lub usług, zwiększone trudności w kreowaniu marki i zaufania oraz lojalności wśród klientów, czy też utrudnione rozpoznawanie potrzeb i możliwości potencjalnych nabywców;
- zwiększone koszty prowadzenia działalności gospodarczej wynikające ze zróżnicowania wysokości, różnego typu, opłat i podatków w różnych lokalizacjach, przy jednoczesnym braku istotnego zróżnicowania tych lokalizacji pod względem potencjalnych korzyści.

Nie posiadając wiedzy o możliwościach wirtualizacji lokalizacji i jej praktycznego zastosowania, przedsiębiorcy nie dysponują możliwością wykorzystania mechanizmu, który należy uznać za efektywne rozwiązanie łagodzące skutki podjęcia nieoptymalnych decyzji lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania. W powyższym kontekście przywołać należy spostrzeżenie Kelly’ego postulującego, że w zglobalizowanej gospodarce miejsce rozumiane tylko jako położenie geograficzne przestaje odgrywać znaczącą rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dziś lokalizację należy rozumieć szerzej, tzn. wielopłaszczyznowo.

---

<sup>508</sup> Świadczyć o tym mogą chociażby wyniki licznych badań dotyczących opinii o czynnikach kształtujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, czy ich szanse rozwojowe i/lub procesy kształtowania konkurencyjności. Pospolitym zjawiskiem jest przyznawanie niskiej oceny czynnikowi „lokalizacja” podczas gdy jednocześnie czynniki zależne od lokalizacji (np. dostępność do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej, koszty pracy, koszty najmu powierzchni, stan infrastruktury, etc.) otrzymują w tych samych badaniach oceny wysokie.

Współcześnie myśląc o lokalizacji, należy mieć na uwadze nie tylko zlokalizowanie w rzeczywistości realnej, ale i wirtualnej. Wirtualizacja realnej płaszczyzny działania, czyli umiejętne osadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w sieci internetowej, wsparte wykorzystywaniem innowacyjnych i nowatorskich narzędzi IT, zaczyna odgrywać coraz większą rolę we współczesnych realiach rynkowych. Mając na uwadze powyższe, głównym motywem podjęcia tematu opracowania stała się chęć zasygnalizowania roli lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji dla kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto przyjęto, że świadomość i aktywność lokalizacyjną oraz (domyślnie wysoki) stopień wykorzystania instrumentów wirtualizacji lokalizacji należy uznać za współcześnie kluczowe źródła unikalnych przewag opartych na lokalizacji<sup>509</sup>, tj. przewag konkurencyjnych kształtowanych w oparciu o aktywną eksploatację lokalizacji i właściwego jej potencjału rozwojowego<sup>510</sup>, a także wykorzystywanie instrumentów wirtualizacji, wspomnianej powyżej, realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa. Bazując na powyższym, starano się zasygnalizować, że świadomość lokalizacyjna, zdolność do aktywnego wykorzystywania uwarunkowań lokalizacyjnych, oraz umiejętna implementacja instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania, mogą pełnić nie tylko podstawowe źródła zasilenia procesu kształtowania konkurencyjności MSP, ale także funkcję jego katalizatora. Powyższe czynniki będą więc pełnić rolę uwarunkowań determinujących zarówno szanse rozwojowe podmiotu gospodarczego, jak i jego konkurencyjności. Pogląd ten starano się zobrazować na poniższym rysunku.



Rys. 44. Konkurencyjność przedsiębiorstwa a wielopłaszczyznowa lokalizacja

Źródło: opracowanie własne.

<sup>509</sup> Unikalne przewagi lokalizacyjne mogą przyjąć postać m. in.: przewag biznesowych, infrastrukturalnych, przyrodniczych, geograficznych, lokalnych, rynku pracy i czynnika ludzkiego, kosztowych, poziomu otoczenia okołobiznesowego, subiektywnych czynników związanych z jakością życia. Zobacz: **Godlewska-Majkowska H., 2013, Lokalizacja przedsiębiorstwa...**, dz. cyt.; **Matejun M., Nowicki M., 2013, Organizacja w otoczeniu...**, dz. cyt.; **Godlewska-Majkowska H., 2012, Atrakcyjność inwestycyjna...**, dz. cyt.; **Kamińska A., 2011, Regionalne determinanty...**, dz. cyt.; **Strzelecki Z., 2011, Gospodarka regionalna...**, dz. cyt.; **Kuciński K. (red.), 2011, Głobalizacja**, Difin, Warszawa; **Wieloński A., 2007, Teoretyczne podstawy lokalizacji...**, dz. cyt.; **Budner W., 2004, Lokalizacja przedsiębiorstw...**, dz. cyt.

<sup>510</sup> Potencjał rozwojowy danej lokalizacji stanowi wypadkową składających się nań potencjałów: ekonomicznego, kulturalnego, intelektualnego, innowacyjnego, instytucjonalnego i środowiskowego. Zobacz: **Zdrajkowska H., 2003, Sytuacja gospodarczo-społeczna...**, dz. cyt.

Stosując znane i często stosowane w naukach o zarządzaniu podejście metaforyczne, przyjęto, że efekt oddziaływania wielopłaszczyznowej lokalizacji na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, można porównać do efektu oddziaływania pryzmatu szklanego na wiązkę światła białego. Tak jak promień światła białego, podczas przechodzenia przez pryzmat, ulega rozszczepieniu na kolorowe pasma<sup>511</sup>, tak konkurencyjność przedsiębiorstwa kształtowana w oparciu o nowocześnie postrzeganą, wielopłaszczyznową lokalizację ulega rozszczepieniu na konkurencyjność właściwą dla każdej z eksploatowanych płaszczyzn:

- konkurencyjność na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej;
- konkurencyjność na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej;
- konkurencyjność na mieszanej płaszczyźnie lokalizacyjnej.

Koncepcję tą zobrazowano wcześniej na rysunku nr 30. Wydaje się, że zastosowane metaforyczne ujęcie, odwołujące się do pryzmatu lokalizacji, pozwala:

- lepiej zrozumieć istotę kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie jego wielopłaszczyznowej (wieloobszarowej) lokalizacji;
- przyjąć, że świadomość i aktywność lokalizacyjna oraz stopień wykorzystania instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa, stanowią kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej opartej na lokalizacji;
- podjąć starania mające na celu znalezienie odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze P1 ÷ P5.

Aby możliwe było zrealizowanie przyjętych celów badawczych założono konieczność zrealizowania następujących **zadań badawczych**:

- **ZB1:** opracowanie charakterystyki procesu świadomego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw;
- **ZB2:** ukazanie lokalizacji oraz instrumentów jej wirtualizacji jako istotnych elementów procesu nowoczesnego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw;
- **ZB3:** dokonanie (z pomocą specjalnie przygotowanego kwestionariusza badawczego) pomiaru poziomu świadomości lokalizacyjnej przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach ilościowych oraz jakościowych;
- **ZB4:** dokonanie (z pomocą specjalnie przygotowanego kwestionariusza badawczego) pomiaru aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach ilościowych oraz jakościowych;
- **ZB5:** zastosowanie testu zależności statystycznej Chi-kwadrat wykorzystującego współczynnik zbieżności T-Czuprowa w celu zbadania stopnia korelacji pomiędzy poziomami świadomości i aktywności lokalizacyjnej a konkurencyjnością, z uwzględnieniem różnic w zakresie:

---

<sup>511</sup> Zjawisko rozszczepienia fali światła białego na spektrum fal o różnej długości, a więc o różnych barwach.

- wykorzystywanej płaszczyzny działania;
- typu lokalizacji ze względu na poziom atrakcyjności;
- typu lokalizacji ze względu na liczebność mieszkańców;
- **ZB6:** oszacowanie wartości poziomów świadomości i aktywności lokalizacyjnej badanych MSP, który to obrazuje stopień powszechności postrzegania lokalizacji, jako zasobu strategicznego;
- **ZB7:** charakterystyka wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa instrumentów wirtualizacji lokalizacji;
- **ZB8:** wykorzystanie specjalnie przygotowanego kwestionariusza badawczego na potrzeby dokonania pomiaru efektywności i stopnia wykorzystywania instrumentów wirtualizacji jako mechanizmów wspierających kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa opartej na jego lokalizacji;
- **ZB9:** opracowanie modelu obrazującego proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o ich lokalizację i jej wirtualizację;
- **ZB10:** sformułowanie rekomendacji odnośnie wykorzystywania lokalizacji na realnej oraz wirtualnej płaszczyźnie działania w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ocena przydatności zaproponowanego modelu działań;
- **ZB11:** zidentyfikowanie czynników ograniczających przeprowadzone badanie empiryczne oraz wyznaczenie kierunków dalszych badań;

Realizacja powyższych zadań badawczych ma pozwolić na wyeksponowanie roli lokalizacji i instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa. Proponuje się postrzegać je jako fundamentalne źródła inicjujące procesy kształtowania specyficznych przewag konkurencyjnych. Aby to wykazać, zweryfikowano hipotezę główną [HG]: **Umiejętne wykorzystywanie nowoczesnie postrzeganej, tj. wielopłaszczyznowo, lokalizacji pozwala na inicjację realizacji procesów budowy przewagi lokalizacyjnej przedsiębiorstwa, poprzez co podnosi jego ogólną konkurencyjność.** Ponieważ powyższa hipoteza jest złożona, zdecydowano się skorzystać z rozbicia jej na podlegające weryfikacji hipotezy szczegółowe:

- **H1:** W opinii badanych przedsiębiorców wykorzystywanie przez atrybutów lokalizacji podnosi konkurencyjność ich przedsiębiorstw.
- **H2:** W opinii badanych przedsiębiorców świadomość (*wiedza*) odnośnie możliwych działań lokalizacyjnych pozwala podnosić konkurencyjność.
- **H3:** W opinii badanych przedsiębiorców aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania podnosi konkurencyjność.
- **H4:** W opinii badanych przedsiębiorców aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych na wirtualnej płaszczyźnie działania podnosi konkurencyjność.

- **H5:** W opinii badanych przedsiębiorców potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa wzmacnia jego aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych.

Przeprowadzenie badań empirycznych oraz podjęta na tej podstawie weryfikacja przyjętych hipotez powinny pozwolić na poszerzenie wiedzy z zakresu problematyki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. W zaproponowanej koncepcji budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o nowoczesnie postrzeganą, wielopłaszczyznową lokalizację powinno dać się dostrzec elementy o wysokiej użyteczności praktycznej, a także atrakcyjności i nowatorskim charakterze naukowym. Podjęte wysiłki wpisują się w aktualnienurty naukowe w tym szczególnie popularne w Polsce tematy, jak:

- **sieci przedsiębiorstw i klastry gospodarcze** → prace m.in. Czakona, Zakrzewskiej-Bielawskiej i Lachiewicza, Perechudy, Stańczyk-Hugiet i Sus, Klimas, czy Bieńkowskiej i Ropuszyńskiej-Surma<sup>512</sup>
- **zwinność i elastyczność organizacji** → prace m.in. Krupskiego, Banaszyka, Sajdak, Małachowskiego, Jurgi, Szortyki, Trzcielińskiego i Frontczaka<sup>513</sup>

<sup>512</sup> **Klimas P., 2013**, *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci” 2013, „Studia Ekonomiczne”, nr 141, Katowice; **Bieńkowska A., Ropuszyńska-Surma E., 2013**, *Wybrane problemy projektowania sieci współpracy*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4 (24), Gliwice; **Stańczyk-Hugiet E., Sus A., 2012**, *Konsekwencje przynależności do sieci* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa; **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012b**, *Sieć przedsiębiorstw...*, dz. cyt.; **Czakon W., 2011**, *Paradygmat sieciowy...*, dz. cyt.; **Perechuda K., 2010**, *Strategia a orkiestracja sieci* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.

<sup>513</sup> **Krupski R., 2014**, *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), Warszawa; **Banaszyk P., 2014**, *Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, nr 76, z. 1, Poznań; **Sajdak M., 2014**, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, nr 11 (272), Poznań; **Sajdak M., 2013**, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, t. 4, Gdańsk; **Szortyka K., 2012**, *Zwinne przedsiębiorstwo wirtualne jako przedsiębiorstwo przyszłości* [w:] Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, t. 1, Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach / Projekt „PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce”, Kielce; **Krupski R., 2011**, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, Warszawa; **Krupski R., 2007**, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie” 2007, nr 5: „Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1187, Wrocław; **Krupski R., 2006**, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Refleksje społeczno-gospodarcze”, nr 9 (2), Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych; **Trzcieliński S., 2006**, *Okazje a modele zwinności przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały” 2006, vol. 79, nr 21, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław; **Trzcieliński S., Frontczak T., 2003**, *Wykorzystanie potencjału wyszukiwarek internetowych w marketingu*, „Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 37, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań; **Małachowski A., Kański R., 2002**, *Wskaźniki wirtualizacji przedsiębiorstwa*, „Systemy Wspomagania Organizacji” SWO’2002, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

- **rozwój regionalny i jego wpływ na warunki rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw** → prace m.in. Lisowskiej, Broła, Sztando, Rachwała i Ziolo, Stanisławskiego, czy Michny<sup>514</sup>.

Nawiązują one także do badań prowadzonych i opisywanych m.in. przez H. Godlewską-Majkowską<sup>515</sup>, K. Dębkowską<sup>516</sup>, J. Ejdys<sup>517</sup>, A. Adamik<sup>518</sup>, czy

<sup>514</sup> **Stanisławski, R., Szymonik, A., 2021**, *Impact of Selected Intelligent Systems in Logistics on the Creation of a Sustainable Market Position of Manufacturing Companies in Poland in the Context of Industry 4.0, "Sustainability"* 2021, 13; **Stanisławski R., 2021**, *Determinants of innovative development and their importance for small and medium-sized enterprises in Poland*, "International Journal of Innovation and Learning" (IJIL) 2021, vol. 29, no. 1; **Szymański G., Stanisławski R., Trębska T., 2018**, *Open innovation w MSP i podmiotach ich otoczenia w kontekście rozwoju innowacyjnego*, Wydawnictwo Placet, Warszawa; **Lisowska R., 2017**, *Finansowanie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw z funduszy unijnych – perspektywa finansowa 2014–2020*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” 2017, vol. 51, nr 6; **Matejun M., 2017**, *Small Business Specificity...*, dz. cyt.; **Sztando A., 2017a**, *Lokalna i ponadlokalne polityki rozwoju lokalnego – istota, rodzaje i spójność*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2017, nr 1, Lublin; **Sztando A., 2017b**, *Lokalistyczne cechy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 477, Wrocław; **Stanisławski R., 2017**, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; **Lisowska R., 2016**, *Inteligentne specjalizacje regionu a aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016; **Lisowska R., 2016**, *Inteligentne specjalizacje regionu szansą na rozwój innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia województwa świętokrzyskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, vol. XVII, nr 6 część II; **Matejun M., 2016a**, *Barriers to Development...*, dz. cyt.; **Matejun M., 2016b**, *Potencjał otoczenia...*, dz. cyt.; **Brol R., 2016**, *Polityka rozwoju lokalnego wobec nowych zadań*, [w:] J. Kudelko (red.), *Polityka rozwoju społeczno-ekonomicznego wobec nowych wyzwań. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Andrzejowi Pruskowi*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków; **Kmieciak R., Michna A., 2016**, *Orientacja międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – bariery, ograniczenia i perspektywy*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Zabrze; **Michna A., Męczyńska A., 2016**, *Lokalne innowacje społeczne wspierające rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorczości*, „Ekonomia Społeczna”, z. 2, Kraków; **Sztando A., 2015**, *Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce*, „Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences” 2015, nr 4(25), Wrocław; **Stanisławski R., Lisowska R., 2015**, *The Relations between Innovation Openness (Open Innovation) and the Innovation Potential of SMEs*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 23; **Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., 2014**, *Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MSP w dotychczasowych badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław; **Kmieciak R., Michna A., 2014**, *Otoczenie instytucjonalne sprzyjające rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia zagraniczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Zabrze; **Michna A., Męczyńska A., 2014**, *Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP – przegląd literatury*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Zabrze; **Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R., 2011**, *Niewykorzystywane źródła przewagi konkurencyjnej MSP, Zarządzanie i Edukacja*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego Wydział Zamiejscowy w Krakowie, Kraków; **Brol R., 2011**, *Innowacyjność regionu w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 180, Wrocław; **Ziolo Z., Rachwał T. (red.), 2010**, *Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych*, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków; **Brol R., 2008**, *Planowanie strategiczne rozwoju regionalnego i lokalnego*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 11, z. 1, Wałbrzych; **Sztando A., Stańczyszyn E., 2002**, *Wpływ sfery biznesu na lokalną politykę gospodarczą*, [w:] *Zarządzanie i Marketing. Aspekty makro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław; **Sztando A., Panasiewicz Z., Kozarowicz H., 1998**, *Koncepcja współdziałania strategicznego specjalnej strefy ekonomicznej i lokalnych instytucji jej otoczenia społeczno-gospodarczego*, „Samorząd Terytorialny” 1998, nr 7-8, Warszawa.

<sup>515</sup> **Godlewska-Majkowska H. (red.), 2009**, *Atrakcyjność inwestycyjna...*, dz. cyt.

<sup>516</sup> **Dębkowska K., 2013**, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, ZPWim, Warszawa.

<sup>517</sup> **Ejdys J., 2013**, *Regionalny foresight gospodarczy...*, dz. cyt.

<sup>518</sup> **Adamik A., 2012**, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa; **Adamik A. (red.), 2011a**, *Kształtowanie konkurencyjności...*, dz. cyt.



A.M. Werese<sup>519</sup> oraz treści zawarte w specjalistycznych raportach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych czy Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju<sup>520</sup>, a także rezultatów badań autorstwa:

1. **Olesińskiego, Predygiera, Leśniewskiego i Sabat**<sup>521</sup> dotyczących walorów konkurencyjnych i potencjalnej konkurencyjności gmin na przykładzie regionu świętokrzyskiego i wskazujących, że dana lokalizacja może zostać uznana za atrakcyjną (konkurencyjną), jeśli będzie cechować się: dobrym (odpowiednim) położeniem geograficznym, wysoką jakością dostępnej infrastruktury technicznej, wysoką jakością infrastruktury drogowej, wysoką dostępnością surowców i możliwości zaopatrzeniowe firm funkcjonujących w regionie;
2. **Szymańskiej i Płaziak**<sup>522</sup> pozwalających twierdzić, że przedsiębiorstwa przeważnie są świadome jedynie istotności realnej płaszczyzny lokalizacji<sup>523</sup> i jej wpływu na procesy kształtowania konkurencyjności;
3. **Bojewskiej i zespołu**<sup>524</sup> dotyczących innowacyjności organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy, w tym organizacji wirtualnych, gdzie wiele opisywanych czynników sprzyjających aktywności innowacyjnej klastrów posiada aspekt lokalizacyjny, a ponadto niezwykle istotne są cechy otoczenia, w którym sieci te funkcjonują.

---

<sup>519</sup> **Werese A.M. (red.), 2010**, Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne, Wydawnictwo SGH, Warszawa

<sup>520</sup> Zobacz: **Ciesniowski J. (red.), 2014**, Investing in Poland. Trendbook. Poland 2015, „Warsaw Business Journal”, Warszawa; **Górecki J. (red.), 2014**, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Wydawnictwo ABSL, Warszawa; **Manpower Group, 2014**, Barometr Manpower. Perspektywy zatrudnienia. Polska, Wydawnictwo Manpower Group, Warszawa; **Godlewska-Majkowska H., Komor A., Zarębski P., Typa M., 2013**, Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2013. Raport zbiorczy, Wydawnictwo Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa; **Góźdź G. (red.), 2013**, Raport Płacowy 2014. Podsumowanie 2013, CPL JOBS, Warszawa; **Piątkowska A. (red.), 2013a**, Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2013 roku, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki, Warszawa; **Piątkowska A. (red.), 2013b**, Polska 2013. Raport o stanie gospodarki, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki, Warszawa; **Juchniewicz M., Raźniewski P., Tomczyk U., 2010**, Strategia niszy rynkowej..., dz. cyt.; **Sosnowska A., Łobejko S., 2006**, Małe i średnie przedsiębiorstwa..., dz. cyt.; **Bąk M., Grabowski M., Kulawczuk P., Nowicki M., Wargacki M., Wojnicka E., 2001**, Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

<sup>521</sup> **Olesiński Z., Predygier A., Leśniewski M.A., Sabat A., 2009**, Kształtowanie konkurencyjności gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań, „Miscellanea Oeconomicae” 2009, r. 13, nr 1 – Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia, Studia i Materiały Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.

<sup>522</sup> **Szymańska A.I., Płaziak M., 2014**, Klasyfikacyjne czynniki w procesie lokalizacji..., dz. cyt.; **Płaziak M., Szymańska A.I., 2014**, Rola nowoczesnych czynników lokalizacji..., dz. cyt.

<sup>523</sup> Spośród klasycznych czynników o największym znaczeniu uznają czynniki: rynku zbytu, związane z kosztem prowadzenia działalności, związane z rynkiem pracy, rynku nieruchomości, infrastruktury transportowej oraz rynku zaopatrzenia. Co ciekawe, przedsiębiorstwa, które nie wskazały lokalizacji jako istotnego czynnika z punktu widzenia rozwoju swej konkurencyjności, w dalszej części badania, jako czynniki istotne wskazały te, które są z lokalizacją silnie powiązane. Może to świadczyć o braku zrozumienia przez nie istoty lokalizacji i/lub braku świadomości lokalizacyjnej.

<sup>524</sup> **Bojewska B. (red.), 2015**, Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Podkreślić należy, że efektem przeprowadzonych prac jest wykonanie pogłębianej eksploracji naukowej zagadnień związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym naciskiem na znaczenie umiejętnego wykorzystywania walorów ich lokalizacji, postrzeganej w kontekście zarówno realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny ich działania.

### 3.3. Charakterystyka podmiotów badań ilościowych

W wyniku przeprowadzonych ilościowych badań empirycznych zrealizowanych za pomocą metody ankietowej zebrano materiał badawczy od 120<sup>525</sup> mikro, małych i średnich przedsiębiorstw<sup>526</sup>, czyli podmiotów stanowiących istotną część całego sektora przedsiębiorstw nie tylko z uwagi na ich liczebność, ale i kluczową pod wieloma względami rolę, jaką pełnią w gospodarce<sup>527</sup>. Mając na uwadze charakterystyczne cechy sektora MSP<sup>528</sup> w Polsce, wskazać należy, że zbadana próba dość dobrze oddaje jego specyfikę. W grupie badanych podmiotów dominowały, tak jak w strukturze populacji generalnej, mikroprzedsiębiorstwa, których udział wyniósł 90% (102 firmy). Drugą grupę ze względu na liczebność stanowiły przedsiębiorstwa małe (10 firm, 8,33% udział), a trzecią przedsiębiorstwa średniej wielkości (2 podmioty, 1,67%). Konstrukcja próby badawczej odzwierciedla również specyfikę generalnej populacji przedsiębiorstw w Polsce pod względem wieku, rozumianego, jako długość okresu aktywności rynkowej, a także typu i rodzaju prowadzonej działalności.

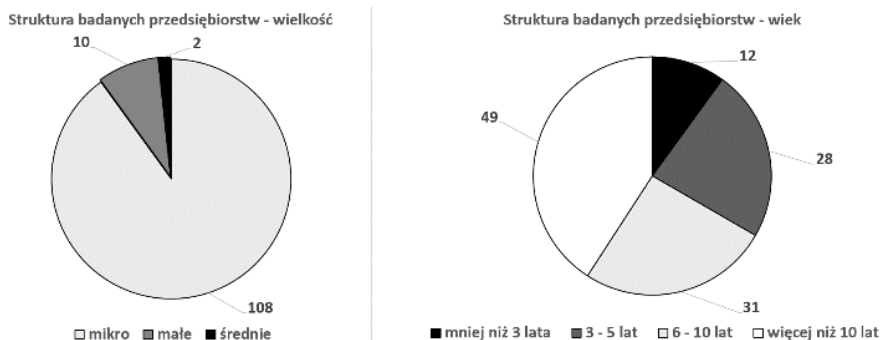
---

<sup>525</sup> Aby zapewnić reprezentatywność próby badawczej korzystając ze wzoru służącego wyliczeniu wielkości próby dla frakcji (wielkość populacji generalnej = 2 150 000 przedsiębiorstwa MSP, poziom ufności 0,95, błąd maksymalny = 9 %, wielkość frakcji = 0,5) otrzymano wynik, że liczebność próby badawczej powinna wynieść  $n = 119$ .

<sup>526</sup> Respondentami byli właściciele bądź menadżerowie – zarządzający (102 osoby), kierownicy działów, których funkcjonowanie może być zależne od lokalizacji przedsiębiorstwa (12 osób) oraz specjaliści, których praca w przedsiębiorstwie wiąże się z kwestiami lokalizacji / wirtualizacji lokalizacji (6 osób).

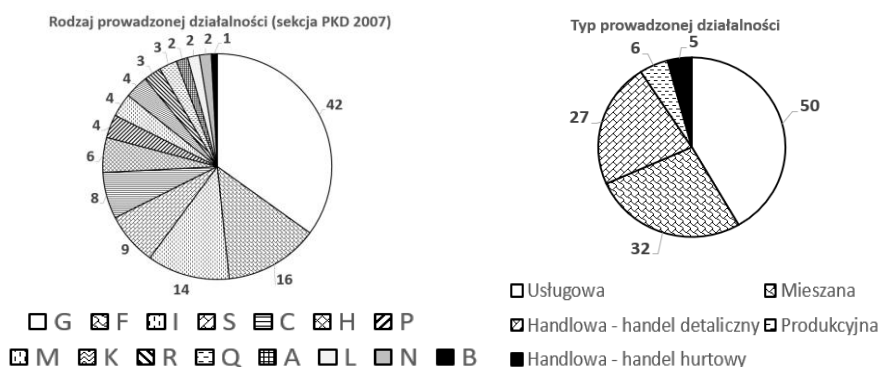
<sup>527</sup> Jest to grupa podmiotów uznawana za istotną dla przedsiębiorczości, odgrywająca znaczącą rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, szybko reagująca na zmiany dokonujące się w otoczeniu społeczno-gospodarczym, dostosowująca swoją działalność do aktualnej sytuacji oraz potrzeb rynku (lokalnego, regionalnego, krajowego, a nawet międzynarodowego) i pojawiających się na nim luk.

<sup>528</sup> Klasyfikację podmiotów prowadzono zgodnie z wytycznymi zawartymi w opracowaniu **PARP, 2006**, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, Wspólnota Europejskie, Warszawa.



Rys. 45. Struktura próby badawczej – wielkość i wiek badanych przedsiębiorstw  
*Źródło: opracowanie własne.*

Analizując powyższe wykresy można powiedzieć, że struktura próby badawczej nie różni się istotnie od struktury generalnej populacji przedsiębiorstw działających w Polsce. Zgodnie z danymi Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>529</sup> na koniec 2018 roku w Polsce aktywnych było ogółem 2,15 mln. Przedsiębiorstw, co oznacza 3,5 procentowy wzrost do roku poprzedniego. Sektor MSP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (96,7%; 2,08 mln) są mikroprzedsiębiorstwa. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,4% (52,7 tys.), średnich – 0,7% (15,2 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,7 tys.).



Sekcja	Ranga	Charakterystyka działalności	% udział	
			w próbie badawczej	w populacji generalnej
G	1	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (włączając motocykle)	35,00	25,78
F	2	Budownictwo	13,33	11,58
I	3	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	11,67	2,45

<sup>529</sup> Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), 2020, *Raport...*, dz. cyt.

<sup>530</sup> Rangę wyznaczono mając na uwadze % udział w próbie badawczej.

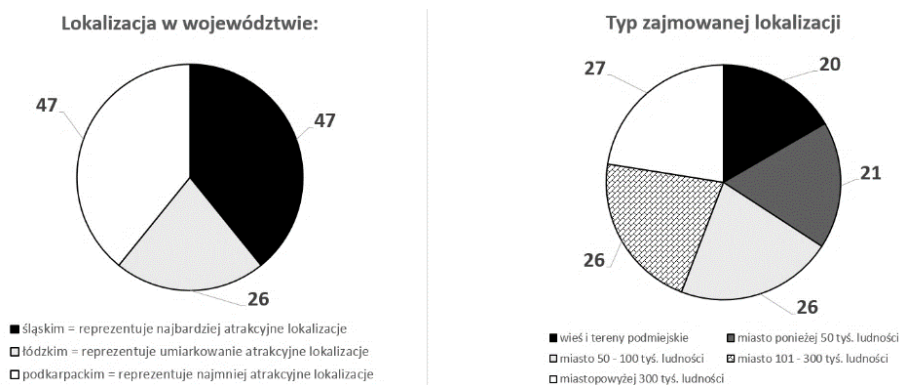
S	4	Pozostała działalność usługowa	7,50	4,41
C	5	Przetwórstwo przemysłowe	6,67	8,18
H	6	Transport i gospodarka magazynowa	5,00	7,07
P	7	Edukacja	3,33	2,42
M	7	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3,33	2,96
K	8	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2,50	3,31
R	8	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2,50	0,89
Q	8	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2,50	8,07
A	9	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1,67	- BD -
L	9	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	1,67	10,45
N	10	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	0,83	2,63
B	11	Górnictwo i wydobywanie	0,00	0,06
J	11	Informacja i komunikacja	0,00	3,69

\* uczestnictwo w badaniu podmiotów o typie działalności z sekcji niewymienionych zostało celowo uniemożliwiony

Rys. 46. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na typ i rodzaj prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne.

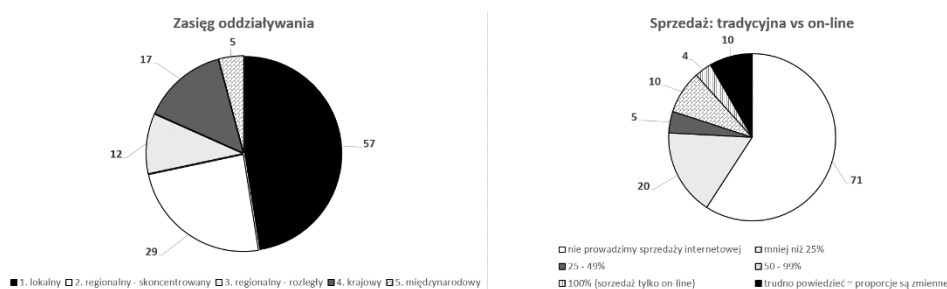
Analiza struktury branżowej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pokazuje, że najliczniejszą grupę stanowią firmy z sektora usług (52,1%). Co czwarta firma działa w handlu (23,6%), a co ósma w budownictwie (14,1%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo z sektora MSP (10,3%) działa w przemyśle. Na potrzeby badań prezentowanych w niniejszej monografii zdecydowano się na dobór przedsiębiorstw z trzech województw: śląskiego (47 firm = 40% udział w próbie), łódzkiego (26 firm = 20% udział w próbie), **podkarpackiego (47 firm) reprezentujących regiony o wysokiej/przeciętnej/niskiej atrakcyjności lokalizacyjnej dla biznesu. Starano się także pozyskać przedsiębiorstwa zajmujące różne typy lokalizacji: miasto – wieś.**



Rys. 47. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na zajmowaną lokalizację

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na problematykę prowadzonych badań istotnymi kwestiami były również zasięg rynkowego oddziaływania badanych przedsiębiorstw oraz typ wykorzystywanych przez nie kanałów dystrybucji<sup>531</sup>. W próbie badawczej dominują przedsiębiorstwa o lokalnym<sup>532</sup>, a duży udział mają przedsiębiorstwa o regionalnym (*skoncentrowanym lub rozległym*)<sup>533</sup> zasięgu oddziaływania. Ze względu na wykorzystywane kanały dystrybucji (*sprzedaży*) w próbie dominują przedsiębiorstwa nieprowadzące sprzedaży online, bądź takie, w których taka forma sprzedaży nie posiadała udziału większego niż 25%. Na tej podstawie można stwierdzić, że zbadane przedsiębiorstwa głównie reprezentują te skoncentrowane na wykorzystywaniu realnej płaszczyzny lokalizacji. Te wykorzystujące zarówno lokalizację, jak i nowoczesne instrumentarium służące wirtualizacji posiadają 12,5% udział w próbie badawczej, zaś przedsiębiorstwa „czysto wirtualne” jedynie 3,33%. Biorąc pod uwagę wnioski płynące z codziennej obserwacji populacji generalnej, powyższy wynik można uznać za oczekiwany, przewidziany na etapie poprzedzającym wykonanie badań.



Rys. 48. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na rynkowy zasięg oddziaływania oferty i typ wykorzystywanych kanałów dystrybucji

Źródło: opracowanie własne.

Kończąc podstawową charakterystykę respondentów badań ilościowych, warto podkreślić odległość siedziby badanych od siedzib głównych partnerów strategicznych i sojuszników przedsiębiorstwa (1), głównych konkurentów (2), a także miejsc najliczniejszego występowania najważniejszych w ich opinii klientów (3). Interpretując poniższe wykresy, można stwierdzić, że respondenci biorący

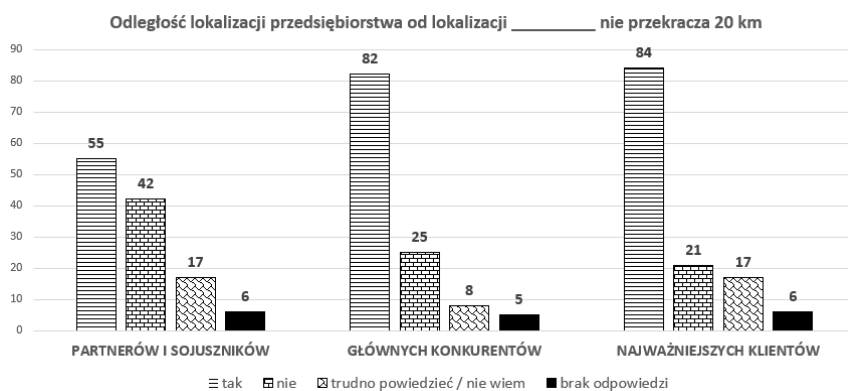
<sup>531</sup> Na potrzeby badania przyjęto, że przedsiębiorstwa realizujące swoją sprzedaż w stopniu mniej niż 25% ogółu poprzez elektroniczne kanały (*Internet*) to przedsiębiorstwa skoncentrowane na wykorzystywaniu wyłącznie realnej płaszczyzny lokalizacji, w stopniu 25–49% to przedsiębiorstwa wykorzystujące obie płaszczyzny, ale koncentrujące się na płaszczyźnie realnej, w stopniu 50–75% to przedsiębiorstwa wykorzystujące obie płaszczyzny, ale koncentrujące się na płaszczyźnie wirtualnej, zaś w stopniu więcej niż 75% to przedsiębiorstwa skoncentrowane na wykorzystywaniu jedynie wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.

<sup>532</sup> Lokalny zasięg rynkowego oddziaływania oferty przedsiębiorstwa rozumiano jako sytuację, w której oferta przedsiębiorstwa kierowana jest do mieszkańców najbliższej okolicy i/lub nie przekracza granic miasta, w którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane.

<sup>533</sup> Regionalny zasięg rynkowego oddziaływania oferty przedsiębiorstwa określano jako:

- skoncentrowany → oferta przedsiębiorstwa dostępna w obrębie kilku sąsiadujących gmin/miast;
- rozległy → oferta przedsiębiorstwa dostępna w obrębie całego województwa.

udział w badaniu przeważnie są zlokalizowani blisko – tj. w odległości nieprzekraczającej 20 km w linii prostej od najliczniejszych skupisk docelowego klienta (65,63% odpowiedzi), a w konsekwencji, także i miejsc zlokalizowania głównych konkurentów (68,33% odpowiedzi). Rzadziej lokalizują się w pobliżu siedzib swych najważniejszych partnerów i sojuszników (45,83% odpowiedzi). Mając to na uwadze, można przypuszczać, że sprawność, efektywność i skuteczność prowadzenia aktywnych działań lokalizacyjnych i zaangażowanie w eksploatawanie instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania będą miały wpływ na kształtowanie ich konkurencyjności.



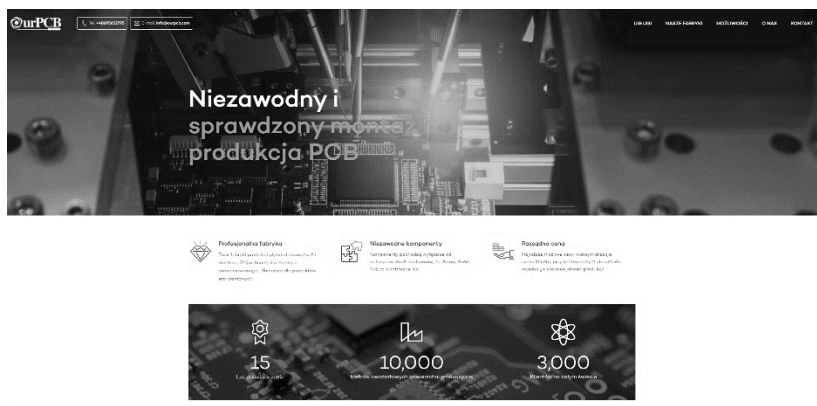
Rys. 49. Położenie przedsiębiorstwa w stosunku do partnerów strategicznych i sojuszników przedsiębiorstwa (1), głównych konkurentów (2), najważniejszych klientów (3)

Źródło: opracowanie własne.

### 3.4. Charakterystyka podmiotów badań jakościowych

W ramach drugiej rundy badań empirycznych (tym razem jakościowych) skorzystano z metody **studium przypadku**, łączącego w sobie technikę wywiadu swobodnego i obserwacji uczestniczącej. Procedura badawcza obejmująca problematykę przebiegu procesów kształtowania konkurencyjności w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację przeprowadzona została w trzech przedsiębiorstwach:

- Printor. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością;
- Kompania Leśna Chodkiewicz Mazurkiewicz Petrykowski Spółka Jawna;
- przedsiębiorstwo usługowe Blue Tadeusz Zwoliński.



**Respondentem pierwszego wywiadu był współwłaściciel przedsiębiorstwa i jednocześnie Prezes Zarządu, Pan Krzysztof Torczyński.** W trakcie wywiadu ustalono, że Printor jest dostawcą kompleksowych usług w zakresie produkcji elektroniki. Firmę założył w 1981 roku ojciec Pana Krzysztofa. Wówczas oferował usługi projektowania i produkcji sterowników przemysłowych. Produkcja pierwszych płytek zaczęła się w 1990 roku. Montaż podzespołów SMD pojawił się już kilka lat później, w 1995 roku, a więc w czasach, gdy tematyka ta była w kraju w załężku. W tamtych czasach technologia montażu SMT wchodziła dopiero do Europy, a w Polsce praktycznie nikt się nią nie zajmował. Z biznesowego punktu widzenia był to najlepszy moment na zainteresowanie się tą tematyką, tym bardziej, że pojawiły się pierwsze zlecenia. Ponad 35 lat działalności w branży elektronicznej dało firmie dogłębną wiedzę i doświadczenie w produkcji podzespołów elektronicznych od projektu do gotowego urządzenia. Obecnie podstawą jej działalności jest produkcja obwodów drukowanych (PCB) oraz montaż elektroniczny powierzchniowy i przewlekany (SMD i THT). W odpowiedzi na rosnące wymagania dotyczące niezawodności urządzeń, wprowadzono do oferty także usługę testowania<sup>534</sup>, zarówno podzespołów, jak i produktów gotowych. Oferta firmy obejmuje też produkcję prototypów, co pozwala na zweryfikowanie założeń techniczno-ekonomicznych wyrobu i ewentualną korektę projektu przed przystąpieniem do seryjnej produkcji. Indywidualne podejście do każdego projektu, elastyczność i kompetencje techniczne czynią firmę Printor konkurencyjnym dostawcą zarówno dla międzynarodowych koncernów, jak i dla małych przedsiębiorstw. Co istotne, są to podmioty zlokalizowane zarówno w kraju, jak i zagranicą. Printor dostarcza swe produkty dla podmiotów gospodarczych operujących w sektorach: energetyka (*klienci z tego sektora to około 27% klientów przedsiębiorstwa*), przemysł samochodowy (15%), automatyka (14%),

<sup>534</sup> Szereg testów przeprowadzanych na poszczególnych etapach produkcji – m.in. testowanie elektryczne obwodów drukowanych, testowanie AOI (*Automated Optical Inspection – Automatyczna Inspekcja Optyczna*), badanie czystości jonowej (*Ionograph*), In Circuit Test (ICT) oraz różnorodne testy funkcjonalne.

elektronika użytkowa (10%), oświetlenie (9%), telekomunikacja (7%), medyczny (4%), audio (3%), oraz inne (11%). Wśród największych spośród stałych kontrahentów wskazać należy: ABB, GE, Energomiar – Grupa ENEA, SMP, Bombardier, Famed, Laskomex, Struss, czy ADS. Możliwość świadczenia usług dla powyższych firm, zdaniem Prezesa Krzysztofa Torczyńskiego, jest możliwa dzięki podporządkowaniu realizowanych działań filozofii opartej na założeniu, że produkcja PCB i montaż nie są procesami, które można traktować rozłącznie, ponieważ wpływają dość silnie na siebie. Kompleksowa wiedza w obu tych zagadnieniach wyróżnia przedsiębiorstwo i buduje pozycję kompetentnego usługodawcy, przyciągając klientów, którzy mają wyższe wymagania w stosunku do dostawców usług, niż wynosi rynkowa średnia. Zapewnienie wysokiej jakości usług oraz tego, aby były one świadczone odpowiednio szybko, wymaga posiadania dobrego dostawcy obwodów drukowanych, który pomoże zrealizować tę strategię działania. Dzięki temu, że jako usługodawca Printor zapewnia kompleksową ofertę od prototypowania, poprzez testowanie, aż do wytworzenia produktu gotowego, a także fakt, że o ile nie jest to naprawdę konieczne, nie korzysta z podzleceń, przedsiębiorstwo jest w stanie zagwarantować wysoką jakość, niezawodność i terminowość. Walory te pozwalają na odsunięcie na dalszy plan potencjalne kłopoty wynikające z presji niskiej ceny, a także skuteczne kształtowanie konkurencyjności w relatywnie trudnych warunkach rynkowych. Mimo prowadzenia wysoko wyspecjalizowanej działalności tylko w samej Łodzi Printor rywalizuje z 3 przedsiębiorstwami o porównywalnej pozycji konkurencyjnej, zaś w skali województwa szacunkowo z 20. Wskazać należy też na fakt funkcjonowania tzw. zagłębi skupiających liczne firmy związane z produkcją elektroniki (w Polsce to przede wszystkim Gdańsk, Wrocław i Kwidzyń).



**Respondentem drugiego wywiadu był współwłaściciel przedsiębiorstwa, Pan Tomasz Chodkiewicz.** Kompania Leśna jest małej wielkości przedsiębiorstwem sklasyfikowanym wg. PKD w sekcji G – jako działalność skoncentrowana na handlu hurtowym i detalicznym oraz naprawie pojazdów samochodowych z wyłączeniem motocykli. W praktyce firma zajmuje się konstrukcją, naprawą i sprzedażą maszyn i urządzeń wykorzystywanych w gospodarce leśnej, okazjonalnie prowadzi też handel sprzętem używanym, a także sprzedażą różnorodnych



akcesoriów kierowanych do wspomnianej branży. Warto wspomnieć, że przedsiębiorstwo szczyli się szczególną biegłością – specjalizacją w zakresie konstrukcji zrywaków i żurawi leśnych, przyczep do załadunku drewna, a także klembanków na przyczepy leśne oraz pługów do przygotowywania gleby leśnej. Ponadto, firma jest pomysłodawcą i właścicielem patentu na specjalną zabudowę osłonową ciągników siodłowych wykorzystywanych do pracy w lesie. Spółka, oprócz Centrali zlokalizowanej w miejscowości Nowy Dwór Parcela, posiada jeszcze dwa oddziały: w Zamościu i Augustowie.

**Respondentem trzeciego wywiadu był właściciel przedsiębiorstwa BLUE, Pan Tadeusz Zwoliński,** prowadzący działalność od 2013 roku. Badana firma świadczy usługi transportowe z zakresu przewozu towarów samochodami o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony (PKD: 49.41.Z – Transport drogowy towarów). Są to głównie przewozy międzynarodowe, choć zdarzają się też zlecenia tylko w obrębie Polski. Co szczególnie interesujące ze względu na tematykę opracowania – przedsiębiorstwo działa wirtualnie, tj. operuje wyłącznie z wykorzystaniem wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, wykorzystując elektroniczne giełdy przewozów. Firma na chwilę obecną dysponuje własnymi trzema pojazdami dostawczymi, a także w razie potrzeby prowadzi stałą współpracę z 2 kierowcami posiadającymi własne pojazdy. W skali roku obrót firmy wynosi około 2 mln złotych, mimo, że ma ona tylko 2 dwóch dużych stałych zleceniodawców regularnie zamawiających przewozy. Przeważająca część zamówień pochodzi od kontrahentów jednorazowych bądź klientów powtarzalnych (*ale nie systematycznych*) poszukujących oferty przewozów właśnie poprzez elektroniczne giełdy przewozowo – towarowe typu Trans.eu (*największa giełda transportowa w Polsce*), Timo.com (*największa w Niemczech*) oraz TELEROUTE.com (*największa we Francji*).

## 4. KREOWANIE KONKURENCYJNOŚCI W OPARCIU O WIELOPŁASZCZYZNOWO POSTRZEGANĄ LOKALIZACJĘ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

### 4.1. Wyniki badań jakościowych

Prezes Zarządu, Pan **Krzysztof Torczyński** rozmowę zaczął od stwierdzenia faktu, że w **historii firmy kilkakrotnie dochodziło do zmiany lokalizacji**. Można powiedzieć, że na samym początku przedsiębiorstwo funkcjonowało, jako tzw. „firma garażowa” – pierwsza linia montażowa do PCB znajdowała się w pomieszczeniu obecnie przerobionym na kompleks 4 garaży, zaś część administracyjna znajdowała się w domu rodzinnym właściciela firmy. Ponieważ przedsiębiorstwo chciało się prężnie rozwijać koniecznym było wprowadzanie do oferty nowych usług, integrowanie produkcji płytek i montażu „pod jednym dachem”, a także stały rozwój parku maszynowego. Z tego też względu pierwsza przeprowadzka skończyła się wynajmem powierzchni w budynku dawnej fabryki Polmerino zlokalizowanej także w Łodzi. Dynamiczny rozwój spowodował jednak, że dość szybko lokalizacja ta okazała się niewystarczająco dobra. Wtedy też podjęto decyzję o przeniesieniu montażu na halę produkcyjną na ulicy Wigury. Zbiegło się to jednocześnie z uruchomieniem linii produkcyjnej płytek PCB, ale już poza granicami miasta – w podłódzkich Brzezinach. Firma funkcjonowała tak przez kilka lat. W 2006 roku ponownie przeniesiono wszystkie działy do nowego obiektu o powierzchni 2000 m<sup>2</sup> zlokalizowanego w Łodzi przy ulicy Szczecińskiej 59a. Zarówno teren jak i budynki należą do przedsiębiorstwa, co w kolejnych latach umożliwiło dalsze inwestycje – przeniesienie działu PCB do nowego, większego budynku, a w dotychczasowym miejscu lokalizacji budowę magazynu. Aktualnie dysponuje powierzchnią prawie 3 000 m<sup>2</sup>, co zapewnia duże możliwości rozwoju<sup>535</sup>.

Zdaniem Prezesa p. Krzysztofa Torczyńskiego **jedną z kilku przesłanek sukcesu przedsiębiorstwa było eksploatawanie uwarunkowań lokalizacyjnych**. Uważa on Łódź za dogodne miejsce dla prowadzenia biznesu. Jego zdaniem powrót do Łodzi i rozpoczęcie prowadzenia działalności we własnym obiekcie, na parceli terenu, do której przedsiębiorstwo posiada prawa własności, siłą rzeczy przekłada się na wzrost jego wiarygodności dla partnerów biznesowych. Printor korzysta też na tym, że miasto stara się kreować swój wizerunek, jako region

---

<sup>535</sup> Są one konsekwentnie eksploatowane, gdyż w 2020 roku powierzchnia produkcyjna przekroczyła wielkość 10 000 m<sup>2</sup>.

stanowiący dobre miejsce na lokalizowanie inwestycji. Przyciągając różnorodnych inwestorów niejako za darmo generuje potencjalnych klientów. Bogate dziedzictwo kulturowe Łodzi oraz rozwój miasta wiążący się z rozwojem szeroko pojętej sfery usługowej (np. oferta rozrywkowo-kulturalna, edukacyjna, czy związana z poziomem i bezpieczeństwem życia) pozwala też kusić ofertą pracy w Łodzi specjalistów spoza regionu, choć tych lokalnych też nie brakuje – głównie za sprawą Politechniki Łódzkiej. Niezwykle istotna dla Printora jest też „centralność” Łodzi, tj. położenie w centrum kraju, gdzie przecinają się liczne szlaki komunikacyjne, a infrastruktura transportowa stoi na wysokim poziomie (*sieć licznych dróg szybkiego ruchu oraz obwodnice, magistrala kolejowa*). Dużą dogodnością dla działalności firmy jest funkcjonowanie lotniska Lublinek<sup>536</sup>.

**W kontekście pozyskiwania klientów** lokalizacja firmy w Łodzi również okazuje się pomocna. Printor generalnie operuje na rynku polskim i rozróżnia dwie specyficzne grupy odbiorców. Pierwsza z nich to „klienci patrioci”, czyli ci, którzy wolą kupić produkt polski „bo jest dobry”, „bo chcą skorzystać z oferty polskiej firmy, zatrudniającej Polaków, płacącej podatki w Polsce i zbudowanej na kapitale krajowym”. Druga grupa to przedsiębiorstwa startujące w przetargach. W ich przypadku korzystanie z polskich dostawców zwykle przekłada się na dodatkowe punkty. Warto też wskazać na lokalizacyjny kontekst historyczny, czyli upadek „Łodzi włókienniczej” i proces jej powolnego odradzania się opartego o rozwój innych gałęzi przemysłu. W chwili obecnej w mieście oraz lokalizacjach ościennych funkcjonuje wiele dużych (*a także plejada mniejszych*) przedsiębiorstw produkcyjnych. Co ważne przekrój przez branżę jest bardzo różnorodny, dzięki czemu Printor może liczyć na stały i pewny przyływ zleceń<sup>537</sup>. Wspomnieć jednak należy, że zmiany lokalizacji firmy pociągały też za sobą pewne przejściowe problemy. O relokacji należało poinformować dotychczasowych kontrahentów i partnerów biznesowych. Było to szczególnie ważne w przypadku klientów, którzy realizując w Printorze projekt, dostarczali część z podzespołów. Na szczęście dobrze zorganizowana działalność pionu administracyjnego, wspomaganą wykorzystywaniem narzędzi typu: strona internetowa, panel

---

<sup>536</sup> Choć pod względem liczby więcej zleceń pochodzi od przedsiębiorstw krajowych to biorąc pod uwagę kryterium wartości wyrażonej w pieniądzu klientami strategicznymi są koncerny międzynarodowe. Przed nawiązaniem długofalowej współpracy, a często także i w jej trakcie, reprezentanci z tych koncernów osobiście przyjeżdżają na audyt. Często są to osoby z wysokiego szczebla zarządzania, a więc osoby, których czas jest cenny. Z tego też powodu możliwość skorzystania z szybkich połączeń lotniczych ułatwia pod tym względem organizację takich wizyt. W historii firmy zdarzyło się też kilka sytuacji, w których możliwość ekspresowego, a więc wykorzystującego drogę powietrzną, dostarczenia produktu do klienta, bądź pozyskania czasowo niedostępnego na rynku polskim komponentu do produkcji, okazała się mieć istotny wpływ na zadowolenie klienta i poprawę wizerunku firmy.

<sup>537</sup> Nawet gdy w jakiejś branży nastaje trudniejszy okres, to zwykle płynącą mniejszą liczbę/wartość zamówień od kontrahentów w niej operujących Printor jest w stanie zrównoważyć sobie rekompensując większą z innych branż.

kliencki, lista mailingowa zwykle pozwalała na szybkie i skuteczne poinformowanie o zaistniałych zmianach partnerów biznesowych i uniknięcie sytuacji, że np. ważne dokumenty projektowe trafiły pod stary, nieużywany już adres.

**Lokalizacja odgrywała też ważną rolę w przypadku kształtowania sytuacji kadrowej przedsiębiorstwa.** Po pierwsze wspomnieć należy o tym, że Łódź jest miastem akademickim, w którym funkcjonują, co najmniej dwa, istotne dla przedsiębiorstwa, silne ośrodki naukowe – Politechnika Łódzka oraz Uniwersytet Łódzki<sup>538</sup>. Wysoki poziom kształcenia sprawia, że absolwenci tych uczelni są dla przedsiębiorstw przysłowiowym „łakomym kąskiem”. W historii firmy zdarzyło się przyjmować praktykantów i stażystów, którzy następnie na stałe związali się z nią. Po drugie rynek pracy w województwie łódzkim na przestrzeni minionych lat sprzyjał pracodawcy, jeśli wziąć pod uwagę relację poziomu kwalifikacji pracowników do poziomu ich oczekiwań finansowych. Naturalnie nie oznacza to, że specjalistom nie trzeba było płacić rozsądnych stawek albo że przedsiębiorstwo nie doświadczyło problemu migracji zarobkowej pracowników. Z drugiej strony sporą część załogi stanowią osoby, które z urodzenia nie są łodzianami czy też mieszkańcami województwa łódzkiego. W tym kontekście ważnymi czynnikami pozwalającymi przyciągnąć wykwalifikowaną kadrę są relatywnie niskie koszty wynajmu/zakupu mieszkań, niskie koszty życia, duża dostępność do różnorodnych usług, a także pozytywny ogólny wizerunek regionu. Warto wspomnieć, że zmiany lokalizacji przedsiębiorstwa wiązały się z pewnymi problemami. Przykładowo uruchamiając linię produkcyjną płytek PCB w Brzezinach, część załogi trzeba było tam przenieść. Spowodowało to oczywiście wzrost kosztów dojazdu tych ludzi do pracy. Aby uniknąć utraty specjalistów Printor zdecydował się wprowadzić refundację tych kosztów, co w oczywisty sposób podniosło koszty funkcjonowania firmy. W przypadku pracowników najniższego szczebla zaobserwowano też małą fluktuację. Część z osób o podstawowych kwalifikacjach, które były zatrudnione na stanowiskach produkcyjnych zrezygnowała z pracy wiążącej się z koniecznością dojazdów do nowego miejsca. Szczęśliwie dla firmy nowych pracowników udało się pozyskać spośród mieszkańców Brzeziny i okolic, przy czym jak się później okazało, ta siła robocza okazała się tańsza niż jej odpowiednik z dużej aglomeracji miejskiej.

W trakcie wywiadu ustalono także, że choć przez długi okres prowadzenia działalności gospodarczej Printor raczej koncentrował się na eksploatacji realnej płaszczyzny lokalizacji, to obecnie rozwija kanały dystrybucji i tworzy sieć relacji na obu płaszczyznach. Po pierwsze, stara się nawiązywać i utrzymywać trwałe i silne relacje z licznymi partnerami biznesowymi – głównie z dostawcami i klientami, ale także coraz częściej z ośrodkami B+R i instytucjami doradczymi

---

<sup>538</sup> Są jeszcze Uniwersytet Medyczny, Akademia Muzyczna, Akademia Sztuk Pięknych i kilka innych uczelni, ale profil zawodowy ich absolwentów nie jest spójny z potrzebami Printor Sp. z o.o.

– zlokalizowanymi zarówno w centralnej Polsce, jak i usytuowanymi w większych odległościach. Po drugie, angażując **instrumenty wirtualizacji lokalizacji**, czyli narzędzia mające na celu skuteczne osadzanie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w cyberprzestrzeni, dba o wysoką sprawność kontaktu z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami przedsiębiorstwa. Stosowanie narzędzia wielokrotnie dowiodły swej użyteczności. Prezes firmy jako przykład wskazał na okazjnie zdarzające się sytuacje, że po otrzymaniu zamówienia na wykonanie produktu firmowy technolog zauważa, że zamówienie (*jego parametry*) zostało złożone tak, że bez żadnego racjonalnego uzasadnienia zmusza firmę do stosowania rozwiązań technologicznych z tzw. granicy technologicznej, a więc rozwiązań ekstremalnie drogich. W takiej sytuacji przed przystąpieniem do realizacji zamówienia przedsiębiorstwo kontaktuje się z klientem celem doprecyzowania czy w istocie w pełni świadomie i celowo tak określił parametry zamówienia. Bywają też sytuacje, w których zlecenia przesłane przez klientów świetnie wyglądały jako projekty, idealnie prezentowały się w CAD, a ich wizualizacja 3D budziła podziw. Gdzie był problem? Otóż dotyczył on możliwości wykonania faktycznego produktu zgodnie z projektem lub jego funkcjonalności. Przykładowo na płycie PCB nawiercenie otworów i wytrawienie ścieżek umożliwiających instalację pozostałych podzespołów skutkowałoby niebezpiecznym osłabieniem układu (*podatność na uszkodzenia mechaniczne*) lub wzrostem ryzyka, że ze względu na wydzielanie ciepła układ ten byłby wysoce awaryjny. W takich sytuacjach możliwość szybkiego kontaktu z kontrahentami jest czynnikiem o krytycznym znaczeniu, przy czym najlepiej, aby ten kontakt był osobisty (*a więc istotne są tu kwestie związane z realną płaszczyzną działalności*) lub realizowany za pomocą komunikacji wirtualnej (*VC i VoIP*).

**Zdaniem Prezesa Printor rozpoczął wdrażanie instrumentów wirtualizacji w tradycyjny sposób.** Pierwszym ze stosowanych, ale to dość powszechny przypadek, było założenie profesjonalnie wykonanej, dwujęzycznej strony internetowej osadzonej w domenie .pl oraz właściwe jej spozycjonowanie. Posiadanie własnej domeny naturalnie umożliwiło także stworzenie firmowych kont mailowych, indywidualnie dla każdego pracownika mogącego mieć jakikolwiek kontakt z klientem. Na przestrzeni lat wdrażano i wykorzystywano różnorodne systemy MRP/ERP/CRM i pokrewne. Jeśli chodzi o działalność przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej, za przykładowe narzędzie w wysokim stopniu usprawniające komunikację oraz zarządzanie zleceniami uznany został elektroniczny formularz zapytania ofertowego, który z biegiem czasu ewoluował do formy **panelu klienckiego**. Panel klienta zgodnie z zasadą zachowania przejrzystości współpracy pozwala na zdalną kontrolę produkcji. Po zalogowaniu się do panelu klienci mogą m.in.: jednym spojrzeniem sprawdzić status bieżących zamówień (1) złożyć zamówienie na istniejący produkt (2), obejrzeć historię zamówień sięgającą nawet kilku lat (3), sprawdzić stany magazynowe swoich

elementów, jeśli korzystają z tej formy współpracy, (4) zweryfikować dane do dostawy i fakturowania (5). Ze względu na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa wykorzystuje się oprogramowanie umożliwiające elektroniczny obieg dokumentów, pracę nad dokumentami online, aplikacje do komunikacji zdalnej VoIP i VC, a także bankowość elektroniczną i systemy płatności online. Stosunkowo od niedawna w Printorze „eksperymentuje się” z wykorzystywaniem oprogramowania umożliwiającego telepracę (*nie dotyczy to oczywiście pracowników produkcyjnych*), zaś ze względu na stałą współpracę z dużymi koncernami coraz poważniej rozważa się wdrożenie systemu EDI. Co ciekawe, przedsiębiorstwo raczej nie wykorzystuje mediów społecznościowych oraz wirtualnych platform handlowych. Zdaniem Krzysztofa Torczyńskiego o fakcie tym decyduje branżowa specyfika działalności przedsiębiorstwa. Jak wskazuje, niezwykle istotny jest profesjonalny kontakt osobisty z klientem (cytat: „praktycznie w każdym miesiącu przynajmniej jeden z naszych strategicznych kontrahentów odwiedza naszą siedzibę celem wykonania audytu”). Istotne jest także uczestnictwo w branżowych targach, zjazdach oraz imprezach okolicznościowych. Oprócz tych organizowanych w Polsce, Printor jest aktywny także na arenie międzynarodowej – przykładowo uczestniczy w Międzynarodowych Targach Elektronicznych w Monachium, czyli jednym z największych eventów tego typu w Europie. Wspomnieć należy, że w opinii Zarządu firmy najlepszą wizytówką firmy Printor jest strona internetowa i zintegrowany z nią panel kliencki, zaś rozpoznawalność marki kształtuje się przede wszystkim, świadcząc wysokiej jakości usługi, w zamian licząc na tzw. „marketing szeptany”.

Starając się oszacować znaczenie eksploatacji lokalizacji na potrzeby procesu kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jej specyficznych parametrów (*pytania P1 i P3 z kwestionariusza skierowanego do uczestników badań ilościowych*) w toku wywiadu ustalono, że w przypadku działalności Printora wykorzystywanie lokalizacji zdecydowanie silnie ukształtowało możliwości pozyskiwania strategicznych partnerów i sojuszników – szczególnie tych lokalnych. Podobnie jest w przypadku utrzymywania dotychczasowych klientów, gdyż koszty zmiany dostawcy (*rozumiane, jako rezygnacja z usług firmy i rozpoczęcie współpracy z którymś z bezpośrednich lub pośrednich rywali Printora*) mogą okazać się bardzo wysokie. Dzieje się tak, gdyż firma swoją ofertę kieruje do gotowych na zapłacenie wyższej ceny, wymagających przedsiębiorstw, chcących realizować ambitne projekty z gwarancją wysokiej jakości i terminowości. Z drugiej strony relatywnie trudno jest określić, jaki wpływ na pozyskiwanie nowych klientów ma fakt zlokalizowania przedsiębiorstwa. Jak zauważa Torczyński, sytuacja przedsiębiorstwa pod tym względem byłaby lepsza, gdyby firma zlokalizowana była bliżej granicy z Niemcami lub Czechami, czyli bliżej bardzo chłonnych w skali Europy centralnej rynków zbytu, jednak w chwili obecnej sytuacja taka jak jest teraz, nie jest zła. Podobnie jest w przypadku kwestii podnoszenia

skuteczności działań związanych z wykorzystywaniem lokalizacji mających na celu obronę przed konkurentami. W regionie dla firm takich jak Printor obowiązują przecież te same warunki, zaś dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych regionach warunki lepsze albo gorsze. Oznacza to, że przedsiębiorstwa zlokalizowane w typowych zagłębiach, a więc lokalizacjach o lepszych atrybutach, raczej nie są zainteresowane wejściem na lokalny rynek, gdzie operuje Printor, zaś firmy z lokalizacji o trudniejszych warunkach funkcjonowania zwykle dysponują zbyt małym potencjałem konkurencyjnym, aby nawiązać równorzędną rywalizację. Komentując zaś parametry kształtowanej w oparciu o lokalizację pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z pełnym przekonaniem Pan Krzysztof stwierdził, że „aktywność na realnej płaszczyźnie lokalizacji w zdecydowanym stopniu przełożyła się korzystnie na możliwość kształtowania obecnie posiadanych przewag konkurencyjnych pod względem tempa rozwoju, kosztów, skali i skuteczności. Jeśli zaś chodzi o kwestię trwałości to nie widzę związku”.

W wywiadzie zapytano też o ocenę wpływu **eksploatacji instrumentów wirtualizacji lokalizacji na kreowaną pozycję konkurencyjną** (*pytania P2 i P4 z kwestionariusza skierowanego do uczestników badań ilościowych*). Ustalono, że w każdym z analizowanych aspektów ich wpływ w nieznacznym stopniu pozwala podnosić skuteczność operacyjną. Dzieje się tak, gdyż są to bardzo zróżnicowane narzędzia, zwykle dostępne dla wszystkich zainteresowanych. Nie są one przecież związane z kwestiami lokalizacji na realnej płaszczyźnie działania. Z pewnością jednak efektywna i skuteczna ich implementacja w codziennym rytmie funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi czynnik pozwalający na kształtowanie silniejszej pozycji konkurencyjnej w porównaniu do przedsiębiorstw niekorzystających z tego typu rozwiązań. Zdaniem Prezesa, w przypadku firmy Printor zaangażowanie instrumentów wirtualizacji lokalizacji odgrywa porównywalną rolę i przynosi porównywalne efekty, jak w przypadku bazowania na realnej płaszczyźnie lokalizacji. Aktywność, tym razem na płaszczyźnie wirtualnej rzeczywistości (*cyberprzestrzeń, wirtualna lokalizacja*), w znacznym stopniu przełożyła się korzystnie na możliwość kształtowania obecnie posiadanych przewag konkurencyjnych pod względem tempa, kosztów, skali i skuteczności.

### **STUDIUM PRZYPADKU** **KOMPANIA LEŚNA CHODKIEWICZ MAZURKIEWICZ** **PETRYKOWSKI SPÓŁKA JAWNA**

Jak ustalono w trakcie wywiadu, przedsiębiorstwo wspomaga swoją działalność eksploatując obie płaszczyzny lokalizacji, aczkolwiek ze wskazaniem na płaszczyznę realną. Zaangażowanie to wynika z przekonania właściciela, iż dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie lepiej radzić sobie z konkurencyjnością o klienta w tej dość specyficznej, niszowej branży, tworzonej przez dość hermetyczne

środowisko. Do klientów firmy zalicza się prywatne firmy świadczące swe usługi na rzecz lasów państwowych (*głównie chodzi o gospodarke leśną*) przedsiębiorstwa zajmujące się biomasą (*głównie państwowi odbiorcy*), a także zakłady komunalne. Jak szacuje Pan Tomasz, łącznie pula potencjalnych klientów, o których Kompania Leśna rywalizuje z innymi firmami na rynku to około 4 000 odbiorców, przy czym liczba ta stale maleje. Postępujący spadek liczby kontrahentów, zdaniem respondenta, spowodowany jest faktem, że na rynku zostają najsilniejsi – posiadający dobre układy z Lasami Państwowymi, albo tacy, którzy są w stanie inwestować duże pieniądze w automatyzację i nowoczesne maszyny (*takie jak oferuje Kompania Leśna*). Zjawisko hermetyczności w branży tłumaczy zaś tym, że zwykle w danym nadleśnictwie firmy będące odbiorcami usług, takich jak te oferowane przez Kompanię Leśną, znają się, często na płaszczyźnie prywatnych kontaktów i albo ze sobą intensywnie konkurują, albo zawiązują konsorcja. Jak twierdzi, spotyka się z taką sytuacją niemal cały czas.

Pan Tomasz zapytany o to czy realna płaszczyzna działania (*zajmowana lokalizacja*) jest dla firmy ważna, odpowiedział, że „jest istotna, ale tylko do pewnego stopnia. To nasi klienci muszą być blisko lasu, my musimy tylko umieć do nich dotrzeć i dostarczyć zamówiony sprzęt...”. W ten sposób jednocześnie odniósł się do faktu, że Spółka, oprócz centrali zlokalizowanej w miejscowości Nowy Dwór Parcela, posiada jeszcze dwa oddziały: w Zamościu i Augustowie<sup>539</sup>. Jak się okazało zlokalizowanie pozostałych oddziałów było związane z miejscem zamieszkania współników, z którymi Pan Tomasz poznał się w trakcie studiów. Jak określił, „z punktu widzenia klienta lokalizacja (naszego) przedsiębiorstwa nie jest najważniejszym czynnikiem. Tak naprawdę kieruje się on kryterium ceny zakupu i nowoczesności danego sprzętu, a nie tym gdzie on powstaje”. Jednocześnie jednak przyznał, że w przypadku Kompanii Leśnej, to przedsiębiorstwo zwykle szuka klientów, a nie odwrotnie. Stąd też aspekty lokalizacyjne są istotne, gdyż pozwalają zawęzić obszar poszukiwań. Istotne są też kwestie infrastruktury transportowej. Maszyny i urządzenia wytwarzane przez firmę, zwykle są dużych i niestandardowych gabarytów, a także o znacznym tonażu. Z tego też względu lokalizacje, zarówno centrali, jak i pozostałych siedzib były dobierane celowo tak, aby mieć dostęp do wydajnych sieci komunikacyjnych. Kolejną przesłanką dowodzącą istotności właściwego doboru miejsca prowadzenia działalności są względy „ograniczenia mocy produkcyjnych” i kwestie marketingowe. Te pierwsze są związane z powierzchnią, jaką przedsiębiorstwo może zadysponować na prowadzenie produkcji i magazynowanie części (*produkty gotowe zwykle są wysyłane do klienta w tym samym dniu, w którym opuściły montaż*). W trakcie wywiadu ustalono, że zdaniem Pana Tomasza, patrząc na sytuację zakładu-centrali, osiągnięto maksymalizację możliwości produkcyjnych, przy czym podaż

---

<sup>539</sup> Patrząc na mapę to Polska wschodnia, czyli tereny mniej zurbanizowane, zindustrializowane, tradycyjnie oparte na przemyśle rolnym i gospodarce leśnej.



nie w pełni zaspokaja popyt. O ile w normalnych warunkach nie jest to bardzo uciążliwe, o tyle w sytuacjach nadzwyczajnych, mając do czynienia z sytuacją znacznie wzmożonego popytu na usługi leśne (wywiad prowadzono w kilka dni po przejściu przez zachodnią i centralną Polskę gwałtownych frontów atmosferycznych latem 2017 roku, które spowodowały znaczne straty w drzewostanie) jest to problem. Zdaniem Pana Tomasza to zmarnowana okazja na ponadnormalny zysk. Eksploatowanie realnej płaszczyzny działania na potrzeby marketingowe wiąże się natomiast z tym, że zarówno dla centrali, jak i dwóch oddziałów, część terenu ma charakter powierzchni wystawowej. Z tego też względu po pierwsze firma potrzebuje dużo przestrzeni (*gabaryty maszyn*), po drugie dobrze widocznej przestrzeni. Pan Tomasz uważa jednak, że niedostatki w powyższym aspekcie przedsiębiorstwo rekompensuje, prowadząc aktywny i intensywny marketing osobisty, bezpośredni lub pośredni, telefoniczny lub za pośrednictwem Internetu. Wśród najważniejszych z działań promocyjno-marketingowych wymienione zostały:

- promowanie oferty w centralach nadleśnictw, dzięki czemu firmy chcące współpracować z danym nadleśnictwem, mają możliwość zapoznać się z propozycją Kompanii Leśnej;
- uczestnictwo w targach i imprezach branżowych albo w wystawach, zarówno tych lokalnych, jak i organizowanych w skali kraju, czy nawet na arenie międzynarodowej (najważniejsze to ELMIA-WOOD w Szwecji, czyli największe targi leśne w tej części Europy);
- organizacja własnych imprez promocyjno-integracyjnych dla obecnych i potencjalnych kontrahentów i partnerów biznesowych (*w ich trakcie na żywo prezentowany jest sprzęt znajdujący się w ofercie Kompanii Leśnej*);
- promowanie działalności w specjalistycznym czasopiśmie branżowym, obecność na branżowych forach i portalach internetowych.

W trakcie wywiadu Pan Tomasz zwrócił również uwagę, że rozmawiając o lokalizacji w aspekcie realnej płaszczyzny, należy brać pod uwagę skalę – mikro/makro. Uzasadnił swoje stanowisko, wskazując, że w dwa lata po rozpoczęciu działalności przedsiębiorstwa, gdy tak naprawdę nie było ono jeszcze istotnym graczem na rynku, udało mu się nawiązać współpracę z producentem platform, który chciał wejść na rynek polski. Po długich i trudnych negocjacjach udało się dojść do porozumienia i dziś Kompania Leśna jest jedynym przedstawicielem na Polskę, co oznacza, że po pierwsze, żadna inna firma konkurująca w swoich konstrukcjach nie ma możliwości wykorzystywać platform tego czołowego europejskiego producenta, po drugie zaś, pozwala na wyróżnienie oferty pod względem jakościowym. W przypadku spółki Kompania Leśna aspekt makro miał i nadal ma znaczenie w kontekście kwestii związanych z wynagradzaniem pracowników. Przedsiębiorstwo jest nastawione na długofalowe zatrudnienie, na rozwijanie

umiejętności i kompetencji pracowników. W związku z powyższym dba o satysfakcjonujący poziom zarobków pracowników, jednocześnie korzystając na tym, że wymagania są znacznie niższe niż obciążenia z tego tytułu, np. w firmach operujących w tej samej branży, ale zlokalizowanych np. terenie Niemiec czy Szwecji. Zdaniem Pana Tomasza powyższe bezpośrednio przekłada się na politykę cenową i możliwość kreowania przewag kosztowych/cenowych przedsiębiorstwa, w stosunku do zagranicznych rywali. Komentując znaczenie aspektu lokalizacyjnego w skali mikro, zwrócono natomiast uwagę na problem, z którym firma boryka się od pewnego czasu. Przedsiębiorstwo dysponuje wolnymi środkami finansowymi, posiada potrzebę rozwoju i zwiększania mocy produkcyjnych zakładu centralnego. Planowane jest uruchomienie nowej linii produkcyjnej, ale wymaga to uprzedniego dokupienia okolicznego terenu inwestycyjnego. Niestety, jak ustalono, obecny właściciel parceli przyległych do przedsiębiorstwa nie jest zainteresowany sprzedażą, nawet pomimo faktu, że Kompania Leśna zaproponowała stawkę znacznie powyżej przeciętnej w regionie. Obecna lokalizacja – zdaniem Pana Tomasza – mimo wszystko jest dogodna. Eksploatacja realnej płaszczyzny działania (postrzeganej w skali mikro) przełożyła się korzystnie na aspekty związane z zatrudnianiem pracowników. Większość z nich to osoby z okolic, z częścią z nich Pan Tomasz znał się osobiście, jeszcze przed założeniem firmy. Dzięki temu możliwe było określenie mocnych i słabych stron kandydatów do pracy oraz ustalenie, czego firma może od nich oczekiwać i co obiecywać swym kontrahentom. Czynnikiem ten, szczególnie na początku działalności, bardzo korzystnie przełożył się na możliwość obniżania niepewności w funkcjonowaniu i związanych z tym kosztów. Istotnym okazało się również to, że większość z zatrudnionych to osoby, które miały (mają) własne gospodarstwa rolne albo wcześniej pracowały w branży leśnej. Dzięki temu pracownicy posiadający ewentualne braki w formalnym wykształceniu zwykle nadrabiają je własnym doświadczeniem, pomysłowością i ogólnym obyciem z maszynami rolniczymi oraz leśnymi. To z kolei pozwala na łatwiejsze porozumiewanie się z potencjalnym klientem, bardziej precyzyjne rozumienie jego potrzeb i przygotowywanie oferty lepiej je zaspokajające.

W trakcie wywiadu ustalono także, że Kompania Leśna wspiera swoje funkcjonowanie, eksploatując wirtualną płaszczyznę działalności, ale czyni to w umiarkowanie silnym stopniu. Dzieje się tak, gdyż zdaniem Pana Tomasza, ze względu na specyfikę branży, klienci firmy raczej w niewielkim stopniu są nastawieni na wykorzystywanie Internetu. Widać to chociażby przy okazji analizy wskaźnika sprzedaży realizowanej wyłącznie z zastosowaniem wirtualnego kanału dystrybucji (strona www), który nie przekracza poziomu 25% sprzedaży ogółem. Mimo posiadania stosunkowo rozbudowanej, przejrzystej i dobrze spozycjonowanej strony internetowej, realizacja dużych zamówień, zwykle odbywa się w drodze

bezpośredniego kontaktu osobistego z klientem. Ustalono, że najczęściej potencjalny klient przyjeżdża do siedziby firmy, gdzie ma możliwość zobaczyć zamawiany sprzęt, sprawdzić go w praktyce, a także uzgodnić ewentualne odstępstwa od specyfikacji projektowej, tak aby produkt końcowy w maksymalnym stopniu odpowiadał jego oczekiwaniom. Jak ustalono, w przedsiębiorstwie dominuje kultura kształtowania relacji – zapewniania profesjonalnej obsługi i pełnego zrozumienia potrzeb klienta – za pośrednictwem realnej płaszczyzny lokalizacji. W tym aspekcie eksploatacja instrumentów wirtualizacji służy firmie w umiarkowanym stopniu – znajduje zastosowanie wspomagając nawiązywanie kontaktu z klientem, szybką wymianę informacji, przedstawianie wstępnej oferty, udzielanie porad i doradztwa technicznego. Sytuacja ulega jednak diametralnej zmianie w przypadku analizy obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. Pan Tomasz wprost przyznał, że nie wyobraża sobie prowadzenia firmy bez możliwości stosowania narzędzi wirtualizacyjnych. W Kompanii Leśnej wykorzystywane są systemy elektronicznego obiegu dokumentów, oprogramowanie ERP, program online umożliwiający monitorowanie stanu magazynowego w każdym z oddziałów przedsiębiorstwa, programy magazynowo-fakturowe. Na własne potrzeby stworzono też zaawansowane arkusze Excel stanowiące formę plików procesowych umożliwiających szybkie przygotowanie oferty, jej wycenę, przygotowanie zlecenia, a także spełniające funkcję formularza reklamacyjnego i/lub serwisowego. To, że mają one postać cyfrową znacznie usprawnia możliwość szybkiego dotarcia do poszukiwanej informacji, nie mówiąc już o kwestiach archiwizacji. Możliwy jest także dostęp do całości dokumentacji niezależnie od tego czy przebywa się na terenie firmy, czy w terenie – u klienta lub w domu. Analizując aspekt wykorzystywania wirtualizacji na wewnętrzne potrzeby ustalono, że właściwie jedynym z obszarów powiązanych z zarządzaniem firmą, który prowadzony jest bez istotnego wsparcia ze strony instrumentów wirtualizacji to obszar rachunkowości i księgowości. Decyzja ta została podjęta ze względu na wysoki stopień skomplikowania tego obszaru – przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż zagraniczną, stosuje odwrócony VAT. Dla bezpieczeństwa fiskalnego Kompania Leśna zatrudnia własną księgową.

W trakcie wywiadu z Panem Tomaszem Chodkiewiczem ustalono, że aktywne eksploatowanie realnej płaszczyzny lokalizacji pozytywnie przekłada się w przypadku Kompanii Leśnej na możliwość pozyskiwania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów. Umiejętne „zagospodarowanie” realnej płaszczyzny lokalizacji istotnie wpływa też na możliwości promowania i reklamowania działalności. Widać było to szczególnie podczas „spaceru” po placu wystawowym, umożliwiającym przyjrzenie się z bliska potężnym maszynom znajdującym się w ofercie firmy, a nawet wejście do kabiny sterowniczej i wykonanie „jazdy próbnej” – zakładając, że potencjalny nabywca posiada odpowiednie doświadczenie i umiejętności w obsłudze tego typu maszyn – przykładowo harwestera Ponsse

Ergo. Jest to doskonały sposób na budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i trwałych relacji z klientami. Ustalono także, że aktywność na realnej płaszczyźnie działania pozwoliła przedsiębiorstwu na obniżenie kosztów oraz zwiększenie tempa, skuteczności i trwałości kształtowanej pozycji konkurencyjnej. Analizując natomiast aspekt aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania to zdecydowanie przekłada się ona na możliwości zwiększania skali oddziaływania kształtowanej pozycji konkurencyjnej, stanowiąc tym samym doskonałe uzupełnienie aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacji. Stosowane przez przedsiębiorstwo instrumenty wirtualizacji pozwalają na sprawne, efektywne i szybkie docieranie z informacją do potencjalnych klientów. Największy wpływ mają jednak na usprawnianie i podnoszenie jakości procesów związanych z zarządzaniem firmą w oparciu o:

- systemy elektronicznego obiegu dokumentów;
- oprogramowanie ERP;
- programy online umożliwiające monitorowanie stanu magazynowego w każdym z oddziałów przedsiębiorstwa;
- zaawansowane arkusze Excel stanowiące formę plików procesowych umożliwiających szybkie przygotowanie oferty, jej wycenę, przygotowanie zlecenia, a także spełniające funkcję formularza reklamacyjnego i/lub serwisowego;
- programy magazynowo-fakturujące.

## **STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA BLUE TADEUSZ ZWOLIŃSKI**

„Wirtualność” prowadzonych przez przedsiębiorstwo operacji powoduje, że z większością dotychczasowych zleciodawców/klientów właściciel nie miał styczności w „świecie realnym”, a siedzibą (*i jednocześnie miejscem zarejestrowania firmy*) jest mieszkanie prywatne – na potrzeby organizacyjne wystarczyło zaadaptować jeden z pokoi i stworzyć w nim biuro. Jest to swoiste „centrum dowodzenia” – wygodny fotel biurowy, stanowisko komputerowe (*z kilkoma monitorami*) oraz duża przestrzeń na przechowywanie dokumentacji, choć zdecydowana większość dokumentów ma postać elektroniczną. Głównym narzędziem pracy wykorzystywanym przez Pana Tadeusza jest komputer z dostępem do sieci Internet. Jako przewoźnik jest on zarejestrowany na wspomnianych wcześniej giełdach. Jego dzień pracy wygląda tak, że w pierwszej kolejności wyszukuje on atrakcyjnych zamówień na transport i stara się je pozyskać. Działa to podobnie jak licytowanie przedmiotów na allegro, przy czym w przypadku Blue zamiast kupować jakiś produkt, przedsiębiorstwo kupuje możliwość zrealizowania transportu na określonych warunkach. Pan Tadeusz zwraca uwagę na różne parametry, z których najważniejsza jest oczywiście cena zamówienia, czyli kwota, jaką zlecający

transport zapłaci po wykonaniu zlecenia. Inne ważne zmienne to czas i termin wykonania usługi oraz to, czy punkty załadunku i rozładunku znajdują się na trasie (*lub w pobliżu*) przejazdu pojazdów firmy. Pan Tadeusz jest w stałym kontakcie z zatrudnionymi kierowcami, których system pracy zakłada, że są oni w trasie przez 14 dni, systematycznie realizując zlecenia transportowe<sup>540</sup>. Powszechną sytuacją jest dodawanie kolejnych zleceń na bieżąco, wyszukanych tak, aby były one po drodze i optymalnie wypełniały zwolnioną przestrzeń transportową. W tym zadaniu, oprócz giełdy przewozowo – towarowej, bardzo istotną rolę pełni umiejętna obsługa aplikacji nawigacyjnych (*intensywnie wykorzystuje się tu Google Maps*) oraz oprogramowania pozwalającego zarządzać flotą pojazdów.

Komentując przydatność instrumentu wirtualizacji działalności, jakim są wspomniane elektroniczne giełdy, Pan Tadeusz wskazał, że giełda stanowi narzędzie wyszukiwania potencjalnych kontrahentów. Dzięki niemu ma on możliwość ustawiania różnych filtrów opisujących parametry zlecenia – np.: transport ma się odbywać na podstawie stawki nie mniejszej niż... albo że odbywać się będzie na terenie, np. Niemiec, albo że do dyspozycji przewoźnik musi dysponować określoną powierzchnią ładowną. Można też zawęzić wyszukiwanie ofert przewozu ze względu na określony termin (*czas*) wykonania, co stanowi istotną informację pozwalającą określić czy w ogóle jest sens podejmować negocjacje z potencjalnym klientem. Z drugiej strony również potencjalni kontrahenci mogą wyszukać na giełdzie przewoźników, gdyż mają dostęp do informacji, że posiada on w danym momencie wolny pojazd i kierowcę w okolicy miejsca, gdzie miałby nastąpić załadunek. Jednym słowem giełda stanowi swojego rodzaju narzędzie budowania społeczności przewoźników i osób potrzebujących usług tego typu. Ponadto za dodatkową opłatą giełda umożliwia śledzenie położenia pojazdu w czasie rzeczywistym, co ułatwia planowanie tras przejazdu oraz stanowi swojego rodzaju narzędzie umożliwiające kontrolę kierowców.

W trakcie wywiadu poruszona została kwestia bezpieczeństwa korzystania z giełd przewozowych, gdyż krótka obserwacja sposobu ich działania wskazała, że przeważnie zarówno zlecający jak i zleceniobiorca są względem siebie „raczej anonimowi” i w praktyce nie spotykają się w realnym świecie. Zdaniem rozmówcy giełdy to bezpieczne narzędzie. Po pierwsze, proces rejestracji na giełdzie wymaga przedstawienia dokumentacji potwierdzającej posiadanie zarejestrowanej działalności gospodarczej. Po drugie, dany przewoźnik, w sensie konkretny kierowca, jednocześnie może posiadać tylko jedno konto i być przypisany do jednej konkretnej firmy. Po trzecie, giełdy posiadają system komentarzy i oceniania, zarówno przewoźników, jak i zamawiających transporty. Użytkownicy, którzy nie cieszą się dobrą renomą zwykle nie dostają zleceń, zaś wszelkie przypadki nieuczciwości karane są zablokowaniem dostępu do systemu. Samo pozyskiwanie zleceń też jest dobrze zabezpieczone. Gdy zlecający i przewoźnik porozumieją się

---

<sup>540</sup> Po dwóch tygodniach kierowcy wracają do Polski na tydzień przerwy. Następnie cały cykl stale powtarza się.

co do warunków, to zlecenie jest blokowane w systemie, a także generowane są stosowne dokumenty (*np. listy przewozowe*) i umowa. Wreszcie funkcjonuje też system windykacji. Zaimplementowane mechanizmy, a także warunki uczestnictwa w obrocie poprzez giełdę powodują, że choć zamawiający i realizujący zlecenie nie spotykają się osobiście, to nie są tak do końca anonimowi. Swoistą ciekawostką jest natomiast to, że dość powszechną praktyką, o ile dopuszcza to pierwotna umowa, jest to, że zleceniobiorca oprócz wykonania przewozu osobiście, ma także możliwość znaleźć podwykonawcę. Tworzy się wtedy swoisty łańcuch polegający na tym, że tylko bezpośrednio negocjujące ze sobą „ogniwa łańcucha” o sobie wiedzą, a pozostali uczestnicy już niekoniecznie. W praktyce wygląda to tak, że bazowy zleceniodawca (*firma A*) płaci pierwotnemu zleceniobiorcy (*firma B*) 1,10 euro/km. Ten jednak, zamiast wykonać transport własnymi samochodami zleca je, ale już po stawce np. 0,90 euro/km, innemu uczestnikowi giełdy (*firma C*), który to podzleca wykonanie transportu finalnemu wykonawcy (*firma D*) wystawiając ofertę po stawce 0,60 euro/km. Następnie zlecenie zostaje zrealizowane, a jego rozliczenie przebiega w dokładnie odwrotnym kierunku, czyli faktyczny przewoźnik „D” obciąża swojego zleceniodawcę „C”, który to rozlicza się z „B”, a ten wystawia fakturę dla „A”.

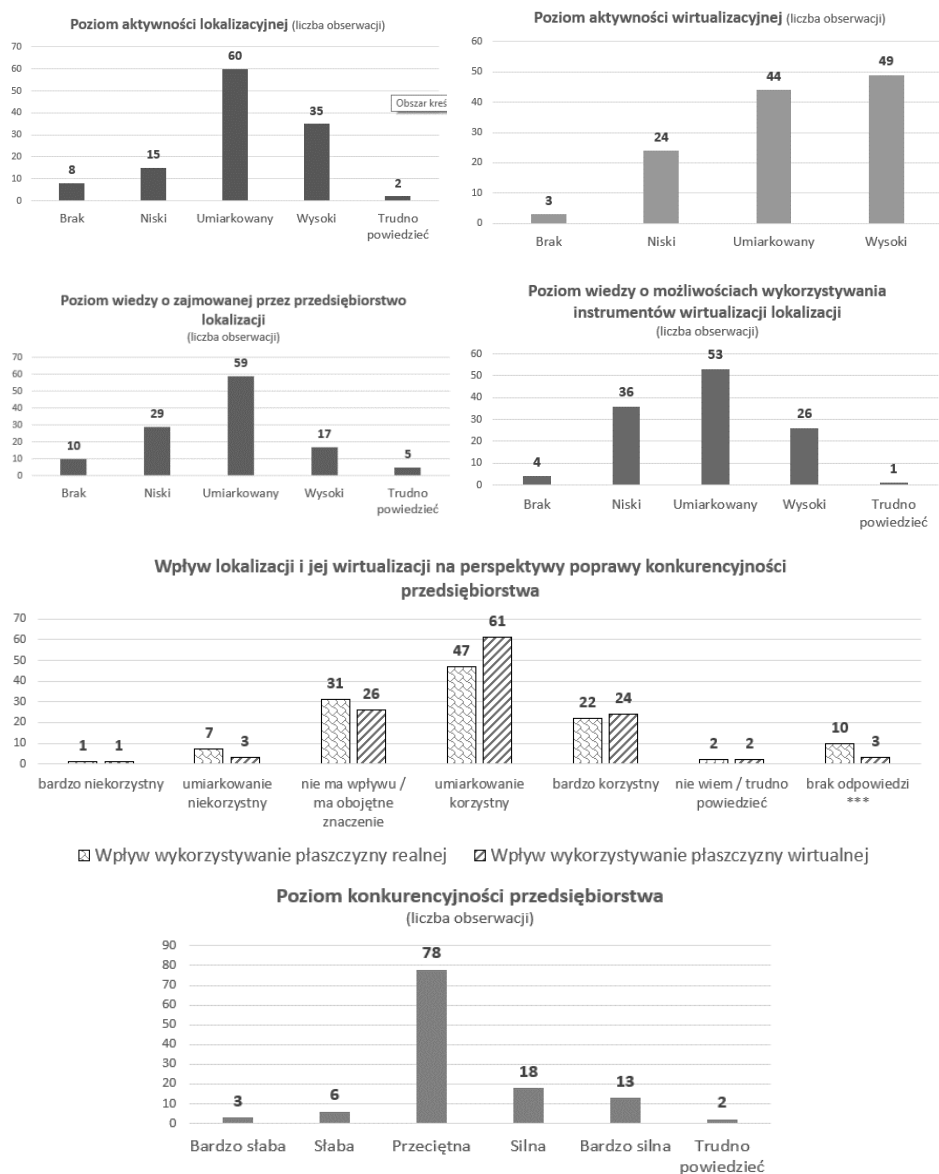
Na koniec rozmowy zapytano też o kwestie związane z zagrożeniami płynącymi z faktu, że działalność przedsiębiorstwa oparto wyłącznie na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji oraz o to, czy eksploatacja realnej płaszczyzny działalności mogłaby przynieść jakieś korzyści, których nie można osiągnąć poprzez wirtualizację. Zdaniem pana Tadeusza największym zagrożeniem jest uzależnienie od giełdy. Na szczęście ta (*wirtualna*) platforma jest relatywnie stabilna i bezpieczna tzn. bardzo rzadko, a jeśli już to zwykle na krótki czas, ulega awarii, bądź podlega pracom konserwacyjnym. Odnotować należy, że omawiane systemy są przeważnie prowadzone przez zewnętrzne, wyspecjalizowane w sferze IT/ICT przedsiębiorstwa. Posiadają one szereg zabezpieczeń i mechanizmów awaryjnych (*dotatkowe serwery*), choć oczywiście są podatne na ataki cybernetyczne i hakerskie. Jeśli zaś chodzi o eksploatację realnej płaszczyzny działania to zdaniem respondenta, ma on tylko w nieznanym stopniu lepszą pozycję konkurując o zlecenia z przewoźnikami zachodnimi, które mają się odbywać tylko na drogach zachodniej części Europy. Dzieje się tak, gdyż każdy przewoźnik z Polski ma taką samą możliwość, przy czym z dnia na dzień jest ona coraz trudniejsza do zagospodarowania, a to ze względu na zaostrzające się przepisy (*ograniczenia*) w transporcie międzynarodowym – szczególnie sytuacja w Niemczech i we Francji. Istotna jest też specyfika prowadzonej działalności. Zdaniem rozmówcy fakt, że jego firma zlokalizowana jest w Skierniewicach, z punktu widzenia potencjalnych klientów jest nieistotny. Przedsiębiorstwo i tak wykonuje usługi dla firm częstokroć zlokalizowanych bardzo daleko od swej siedziby – np. w innym kraju.

Podsumowując spotkanie, Pan Tadeusz stwierdził, że zakładając działalność gospodarczą wiedział, że będzie oferował swoje usługi tylko poprzez elektroniczną giełdę, tj. eksploatując wirtualną płaszczyznę lokalizacji. Decyzję o tym podjął, gdyż wcześniej sam był pracownikiem w jednej z firm zajmujących się spedycją. Doświadczenie to pozwoliło mu zdobyć niezbędne doświadczenie oraz przekonać się jak wiele korzyści daje platforma giełdy elektronicznej. Zdaniem rozmówcy świadcząc usługi transportowe funkcjonowanie bez niej owszem jest możliwe, ale z pewnością jest bardzo trudne. Wymagałoby to pozyskania stałych kontrahentów i podpisywania umów długoterminowych, najlepiej z dużymi firmami, a sektor ten jest raczej zdominowany przez przewoźników posiadających dużo liczniejszą flotę, często też zdywersyfikowaną (*nie tylko pojazdy do 3,5 ton, ale i większe*) lub specjalistyczną (*chłodnie, lawety, przewóz substancji chemicznych*). W działalności przedsiębiorstwa dużo większe znaczenie od lokalizacji ma to, aby z Polski wyruszył w pełni załadowany samochód, następnie systematycznie realizując pierwotne zlecenie, pozyskiwał międzyczasie (zwykle będąc już za granicą) kolejne, i na sam koniec w pełni załadowany zjeżdżał do Polski.

**Analizując treść powyższych wywiadów, wydaje się uprawnionym stwierdzenie, że kwestie lokalizacyjne, zarówno te związane z fizyczną – realną płaszczyzną, jak i te właściwe dla płaszczyzny wirtualnej (wirtualizacji lokalizacji) dla badanych przedsiębiorstw stanowią istotne aspekty wpływające na poziom, skuteczność, szybkość, efektywność oraz trwałość procesów kształtowania konkurencyjności.** Powstaje zatem pytanie, czy jest to tylko osobliwy przypadek trzech opisanych przedsiębiorstw, czy raczej można mówić tu o pewnej generalizacji. Na to pytanie odpowiadają wyniki badań ilościowych, zawarte w kolejnym podrozdziale.

#### **4.2. Wyniki badań ilościowych: analiza danych podstawowych**

Dążąc do weryfikacji postawionych w niniejszej monografii hipotez, uznano, że w pierwszej kolejności należy przeanalizować odpowiedzi o poziomach zaangażowania przedsiębiorstw w aktywność lokalizacyjną na poszczególnych jej płaszczyznach, o poziomach wiedzy o poszczególnych płaszczyznach, a także o sile posiadanej przez badane przedsiębiorstwa pozycji konkurencyjnej oraz perspektywach jej poprawy dzięki eksploatacji wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji (*realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji*). Poniżej, na rysunku 5.1, zestawiono wykresy prezentujące rozkład odpowiedzi respondentów w tym zakresie.



Rys. 50. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – struktura udzielonych odpowiedzi i uśrednione wartości wybranych parametrów

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując powyższe wykresy, można wskazać na **dominujący w badanej próbie udział przedsiębiorstw deklarujących wysoką, bądź umiarkowaną aktywność lokalizacyjną**, zarówno w przypadku realnej płaszczyzny działania (79% udział w próbie badawczej), jak i eksploatujących instrumenty służące wirtualizacji działalności (77,50%). Jednocześnie dostrzec można umiarkowany



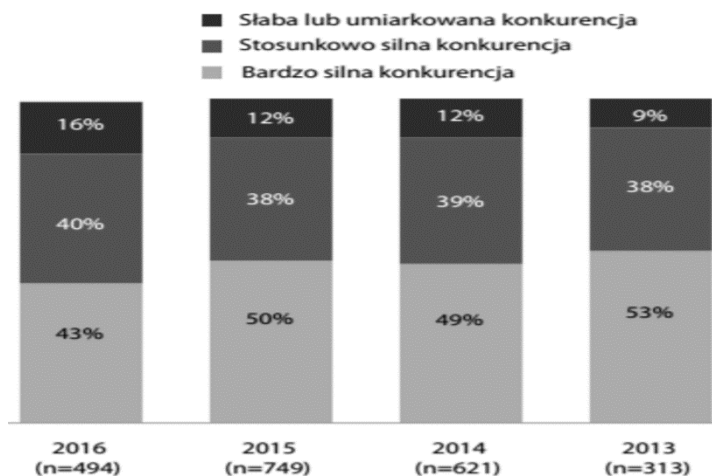
udział (12,5% i 20%) przedsiębiorstw o niskiej aktywności (15 i 24 firmy) oraz nieznaczny udział (6,6% i 2,5%) podmiotów niewykazujących aktywności lokalizacyjnej na żadnej z płaszczyzn (8 i 3 firmy). Podobny rozkład próby, co było oczekiwane<sup>541</sup>, uzyskano w zakresie **deklarowanego poziomu wiedzy** (*świadomości*) o zajmowanej lokalizacji i możliwości jej wirtualizacji. Struktura próby badawczej kształtuje się w taki sposób, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw określa **poziom swojej świadomości lokalizacyjnej jako umiarkowany**, niezależnie od tego czy mowa o realnej płaszczyźnie lokalizacji (53 firmy = 44,16% udziału w próbie) czy wirtualnej (59 podmiotów = 49,16% udziału), zaś najmniejszy udział posiadają przedsiębiorstwa niegromadzące wiedzy o zajmowanej lokalizacji fizycznej i możliwościach jej wirtualizacji.

W trakcie badań respondenci zostali poproszeni także, aby wedle swej najlepszej wiedzy określili rynkowy udział reprezentowanego przedsiębiorstwa i porównali go z konkurentami (*deklarowany poziom konkurencyjności*), szczególnie rywalami lokalnymi, czyli tymi, z którymi de facto najczęściej prowadzą grę konkurencyjną. Uzyskany rozkład odpowiedzi ukazał dominację ( $N_X = 78 \text{ szt.} = 65\% \text{ całości badanej próby}$ ) przedsiębiorstw o **przeciętnej sytuacji konkurencyjnej**<sup>542</sup>. Jedyne 18 przedsiębiorstw (15% próby) zadeklarowało, że cieszy się silną pozycją konkurencyjną i w umiarkowanym stopniu przewyższa pod względem udziału w rynku swych bezpośrednich konkurentów, zaś 13 badanych (10,83%) uznało się za branżowych liderów rynkowych posiadających znaczną przewagę pod względem udziału w rynku. Warto podkreślić, że jeśli za punkt odniesienia przyjąć dane z raportu PARP, to powyższy rozkład odpowiedzi – deklaracji oceniających posiadany poziom rywalizacji rynkowej pomiędzy badanymi z uwzględnieniem ich konkurencyjności (*stanowiącej wyraz ich udziału w rynku*), koresponduje z rozkładem w populacji generalnej. Raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują, że w opinii przedsiębiorców, niezależnie od branży, na rynku panują warunki ostrej gry konkurencyjnej, dodatkowo zaognianej w niektórych branżach przez zjawisko nieuczciwego konkurowania<sup>543</sup>. W przypadku większości podmiotów gospodarczych wybicie się na pozycję lidera jest niezmiernie trudne, a tym samym osiągnięcie poziomu porównywalnego z konkurentami jest wynikiem zadowalającym (*bywa, że optymalnym*).

<sup>541</sup> Przedsiębiorstwa aktywne lokalizacyjnie, aby być skuteczne w swych działaniach muszą posiadać wiedzę o aspektach lokalizacyjnych (*być świadome lokalizacyjnie*). Przedsiębiorstwa świadome lokalizacyjnie niejako w naturalny sposób będą dążyć do wykorzystania swej wiedzy w praktyce, gdyż w przeciwnym wypadku oznaczałoby to marnotrawienie posiadanych zasobów i niepotrzebne ponoszenie kosztów.

<sup>542</sup> Stan ten utożsamiano z posiadaniem porównywalnych udziałów rynkowych w stosunku do rywali rynkowych.

<sup>543</sup> Najczęściej wskazanymi przesłankami świadczącymi o nieuczciwych praktykach były: zatrudnienie pracowników „na czarno”, zatrudnianie pracowników nieposiadających stosownych uprawnień, nieewidencjonowanie części sprzedaży oraz nieewidencjonowanie części wynagrodzeń pracowników. Sygnały o powyższych zjawiskach najczęściej płynęły od przedsiębiorców działających w transporcie oraz przedsiębiorców świadczących usługi profesjonalne (65% z biorących udział w badaniu PARP), przedsiębiorców branży budowlanej (63%) oraz przedsiębiorców z sektora administracyjnego (56%).



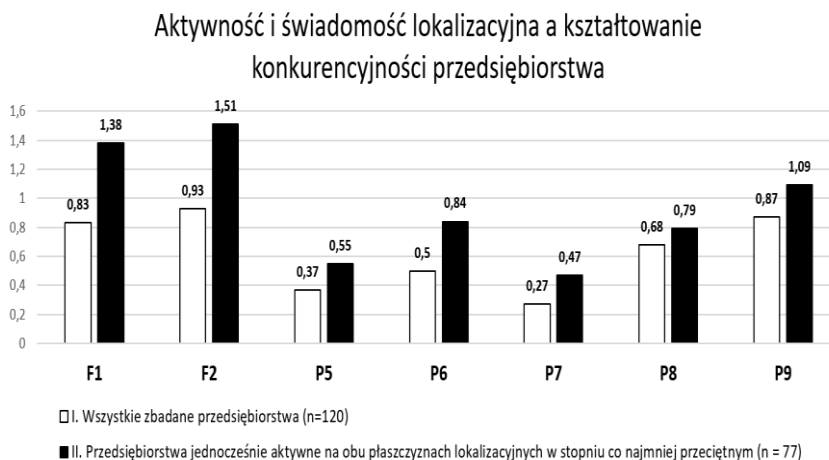
Rys. 51. Poziom rywalizacji rynkowej w świetle wyników badania PARP

Źródło: PARP, 2016, Raport o stanie sektora..., dz. cyt.

Warto zwrócić uwagę, że duża liczba respondentów widzi w wykorzystywaniu lokalizacji i jej wirtualizacji umiarkowanie korzystny lub bardzo korzystny wpływ na kształtowanie **swej konkurencyjności oraz perspektywy jej poprawy**. Najczęściej wskazywano na możliwości przyspieszania tempa rozwoju przedsiębiorstwa i/lub obniżania kosztów tego procesu. Odsetek respondentów deklarujących taki stan rzeczy w przypadku wykorzystywania realnej płaszczyzny działania wyniósł 57,50% badanych, zaś dla wirtualizacji aż 70,83%. Stosunkowo duży okazał się również udział respondentów, którzy uważali, że zajmowana lokalizacja i jej wirtualizacja ma raczej obojętne znaczenie dla procesu kształtowania konkurencyjności (27,5% dla realnej lokalizacji i 23,33% dla wirtualizacji). Przedsiębiorcy negatywnie postrzegający wpływ badanych aspektów na ich konkurencyjność stanowili marginalną mniejszość (6% dla realnej lokalizacji i 3% dla jej wirtualizacji).

Cenne informacje zawiera też rysunek 52 **ilustrujący uśrednione wartości najważniejszych parametrów** dotyczących wpływu lokalizacji i jej wirtualizacji na proces kształtowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

## Uśrednione wartości najważniejszych z badanych parametrów



### Gdzie:

**F1.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.

**F2.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.

**P5.** Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P6.** Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji i możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P7.** Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P8.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.

**P9.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.

Rys. 52. Aktywność i świadomość lokalizacyjna a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa opartej na wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji – uśrednione wartości wybranych parametrów

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdego z badanych parametrów (F1/F2/P5/P6/P7/P8/P9) wyższe wartości odnotowano w przypadku przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji (*realnej i wirtualnej*) w stopniu przynajmniej przeciętnym. Wyniki dla całej próby określić można jako zadowalające. Średnia wartość poziomu aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacji obliczona dla całej próby wyniosła  $F1_I = 0,83$  (*umiarkowanie wysoka*), zaś dla przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji w stopniu przynajmniej przeciętnym  $F1_{II} = 1,38$  (*wysoka*). W przypadku aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji oszacowane wartości osiągnęły odpowiednio poziomy  $F2_I = 0,93$  (*umiarkowanie wysoka*) i  $F2_{II} = 1,51$  (*wysoka*). Odczyt średniej wartości poziomu wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji na płaszczyźnie realnej (*i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności*) dla przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu

płaszczyznach oszacowano na umiarkowanie wysoki –  $P5_{II} = 0,55$  i jednocześnie wyższy niż dla wszystkich zbadanych, gdyż  $P5_I = 0,37$  (*przeciętny*). Szacując poziom wiedzy o możliwości i sposobach wykorzystywania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, choć odnotowano większą wartość bezwzględną różnicy, to w obu przypadkach stwierdzono umiarkowanie wysoki poziom, gdyż wartość parametru  $P6_I = 0,50$ , a  $P6_{II} = 0,84$ . Z taką samą sytuacją spotkano się w przypadku szacowania wartości parametrów opisujących średnią wartość poziomu perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki lokalizacji oraz możliwości jej wirtualizacji, otrzymując odpowiednio wartości:  $P8_I = 0,68$ ,  $P8_{II} = 0,79$ ,  $P9_I = 0,87$ ,  $P9_{II} = 1,09$  (*umiarkowanie wysoki*). W przypadku wartości parametru opisującego średnią wartość poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa uzyskano wynik wskazujący, że jednoczesna aktywność na obu płaszczyznach lokalizacyjnych korzystnie wpływa na kształtowanie pozycji konkurencyjnej, gdyż wartość parametru rośnie z poziomu  $P7_I = 0,27$  (*przeciętny*) do  $P7_{II} = 0,47$  (*umiarkowanie wysoki*).

Aby czytelniej zaakcentować wpływ aktywności firm na konkretnych płaszczyznach lokalizacji na proces kształtowania ich konkurencyjności zdecydowano się zaprezentować porównawcze zestawienie wyników dotyczących badanych parametrów w bardziej rozbudowanych konfiguracjach. Dane i oparte na ich podstawie wyliczenia zestawiano w specjalnie przygotowanych tabelach, idea konstrukcji, których osadza się na wyliczaniu wartości badanych parametrów przy założeniu, że pod uwagę, w zależności od wariantu, wzięto tylko obserwacje dotyczące przedsiębiorstw:

- **wartość „A”** → jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach lokalizacyjnych, w stopniu przynajmniej przeciętnym (*obserwacje, dla których  $F1$  i  $F2 > -1$* );
- **wartość „B”** → bez uwzględniania kryterium aktywności lokalizacyjnej;
- **wartość „C”** → aktywnych tylko na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej ( $F1 > -1$ );
- **wartość „D”** → aktywnych tylko na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej ( $F2 > -1$ );
- **wartość „E”** → o niskiej aktywności lokalizacyjnej, bądź nieaktywnych lokalizacyjnie, jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych (*obserwacje, dla których  $F1$  i  $F2 < 0$* ).

Schemat tabeli zaprezentowano poniżej.

Tabela 38. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – schemat tabeli dla wiersza ”I”

Pytanie		<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	<i>P7</i>	<i>P8</i>	<i>P9</i>
I	Wartość A →	<i>F1<sub>AI</sub></i>	<i>F2<sub>AI</sub></i>	<i>P5<sub>AI</sub></i>	<i>P6<sub>AI</sub></i>	<i>P7<sub>AI</sub></i>	<i>P8<sub>AI</sub></i>	<i>P9<sub>AI</sub></i>
	Wartość B →	<i>F1<sub>BI</sub></i>	<i>F2<sub>BI</sub></i>	<i>P5<sub>BI</sub></i>	<i>P6<sub>BI</sub></i>	<i>P7<sub>BI</sub></i>	<i>P8<sub>BI</sub></i>	<i>P9<sub>BI</sub></i>
	Wartość C →	<i>F1<sub>CI</sub></i>	<i>F2<sub>CI</sub></i>	<i>P5<sub>CI</sub></i>	<i>P6<sub>CI</sub></i>	<i>P7<sub>CI</sub></i>	<i>P8<sub>CI</sub></i>	<i>P9<sub>CI</sub></i>
	Wartość D →	<i>F1<sub>DI</sub></i>	<i>F2<sub>DI</sub></i>	<i>P5<sub>DI</sub></i>	<i>P6<sub>DI</sub></i>	<i>P7<sub>DI</sub></i>	<i>P8<sub>DI</sub></i>	<i>P9<sub>DI</sub></i>
	Wartość E →	<i>F1<sub>EI</sub></i>	<i>F2<sub>EI</sub></i>	<i>P5<sub>EI</sub></i>	<i>P6<sub>EI</sub></i>	<i>P7<sub>EI</sub></i>	<i>P8<sub>EI</sub></i>	<i>P9<sub>EI</sub></i>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy dokonanych zestawień można wskazać wiele interesujących prawidłowości. Wyniki najważniejszych przeliczeń zostały ujęte w poniższych tabelach.

Tabela 39. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji, a perspektywy poprawy jej poziomu – kontekst aktywności lokalizacyjnej i poziomu atrakcyjności lokalizacji badanych przedsiębiorstw

WARIANT OBSERWACJI		<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	<i>P7</i>	<i>P8</i>	<i>P9</i>
I. Wszystkie zbadane MSP n = 120	A	1,38	1,51	0,55	0,84	0,47	0,79	1,09
	B	0,83	0,93	0,37	0,50	0,27	0,68	0,87
	C	0,76	-ND-	0,32	-ND-	-0,04	0,76	0,24
	D	-ND-	0,75	-ND-	0,00	-0,13	0,00	0,75
	E	-1,29	-1,14	-0,29	-0,86	-0,43	-0,68	0,29
II. MSP z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji n = 47 (województwo dolnośląskie)	A	1,33	1,37	0,48	0,63	0,19	0,52	0,96
	B	0,45	1,02	0,28	0,38	0,09	0,43	0,77
	C	0,71	-ND-	0,29	-ND-	0,00	0,71	0,00
	D	-ND-	1,00	-ND-	0,14	0,14	0,00	0,86
	E	-1,33	-1,00	-0,67	-1,00	0,00	0,00	0,00
III. MSP z umiarkowanie atrakcyjnych lokalizacji n = 26 (województwo łódzkie)	A	1,59	1,86	0,77	1,05	1,05	1,00	1,45
	B	1,42	1,50	0,58	0,81	0,88	0,88	1,35
	C	Brak obserwacji spełniających zadane warunki						
	D	Brak obserwacji spełniających zadane warunki						
	E	Brak obserwacji spełniających zadane warunki						
IV. MSP z najmniej atrakcyjnych lokalizacji n = 47 (województwo podkarpackie)	A	1,25	1,36	0,43	0,89	0,29	0,89	0,93
	B	0,87	0,53	0,34	0,45	0,11	0,83	0,70
	C	0,33	-ND-	0,33	-ND-	0,00	1,00	0,00
	D	-ND-	-1,00	-ND-	-1,00	0,00	0,00	0,00
	E	-1,25	-1,25	0,00	-0,75	-0,75	0,00	0,50

**Gdzie:**

**F1.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.

**F2.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.

**P5.** Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P6.** Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji i możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P7.** Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**P8.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.

**P9.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.

**SKALA:**

- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne;
- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne;
- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne;
- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne;
- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne.

**NAJWAŻNIEJSZE ZAOBSERWOWANE PRAWIDŁOWOŚCI**

Ogólny poziom aktywności lokalizacyjnej oszacowano na poziomie „umiarkowanie wysoki” ( $F1_{BI} = 0,83$  i  $F2_{BI} = 0,93$ ). Najbardziej aktywne lokalizacyjnie, na obu płaszczyznach, są przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie łódzkim ( $F1_{BIII} = 1,42$  i  $F2_{BIII} = 1,50$ ) stanowiącym przykład regionu rozwijającego się – są to poziomy określone jako „wysoki”. Również najwyższe średnie poziomy wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województwa łódzkiego ( $P5_{BIII} = 0,58$  i  $P6_{BIII} = 0,81$ ). Zanotowano niemal 2-krotnie silniejszą pozycję przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach w stopniu co najmniej przeciętnym w stosunku do ogółu zbadanych. Dostrzeżono także, że **przedsiębiorstwa aktywne jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji najwyżej oceniają perspektyw poprawy swojej konkurencyjności.**

*Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.*

Rozpatrując proces kształtowania konkurencyjności z perspektywy możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki aktywności lokalizacyjnej ( $F1$  i  $F2$ ) w lokalizacjach o różnej atrakcyjności wskazać można, że: dla ogółu zbadanych przedsiębiorstw średni **poziom aktywności lokalizacyjnej** na poszczególnych płaszczyznach oszacowano jako umiarkowanie wysoki ( $F1_{BI} = 0,83$ ,  $F2_{BI} = 0,93$ )<sup>544</sup>, najwyższe poziomy aktywności na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych ( $F1_{BIII} = 1,42$  i  $F2_{BIII} = 1,50$ ) odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województwa łódzkiego (*województwo o przeciętnej atrakcyjności lokalizacyjnej*), najniższy poziom aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej ( $F2_{BII} = 0,45$ ) odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego (*województwo o wysokiej atrakcyjności lokalizacyjnej*), zaś najniższy poziom aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej ( $F2_{BIV} = 0,53$ ) odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego

<sup>544</sup> Odpowiednio dla przedsiębiorstw aktywnych tylko na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej wskaźnik  $F1$  przyjął wartość  $F1_{CI} = 0,76$ , zaś dla aktywnych tylko na płaszczyźnie wirtualnej  $F2_{CI} = 0,75$ , a więc wartości niższe niż w przypadku średniej dla całej próby.

(województwo o najniższej atrakcyjności lokalizacyjnej). Co istotne, biorąc pod uwagę **tylko przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego** średni poziom aktywności lokalizacyjnej (*bez uwzględniania kryterium wymogu aktywności*<sup>545</sup>) na realnej płaszczyźnie jest znacznie niższy ( $F1_{BII} = 0,45$ ) niż ten na płaszczyźnie wirtualnej ( $F2_{BII} = 1,02$ ). Jest jednocześnie niemal dwukrotnie niższy niż przeciętny dla całej próby badawczej ( $F1_{BI} = 0,83$ ). Przyjmując, że badano przedsiębiorstwa aktywne tylko na jednej z płaszczyzn okazało się, że prawidłowość ta nadal jest utrzymana, choć średni poziom aktywności na realnej płaszczyźnie wzrósł do poziomu  $F1_{CII} = 0,71$ , zaś aktywności na płaszczyźnie wirtualnej minimalnie spadł to  $F2_{DII} = 1,00$ . Biorąc pod uwagę **tylko przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego** średnie poziomy aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach są zbliżone względem siebie ( $F1_{BIII} = 1,42$  i  $F2_{BIII} = 1,50$ ) z nieznaczną przewagą płaszczyzny wirtualnej. Nie zanotowano przedsiębiorstw niewykorzystujących aktywności lokalizacyjnej lub wykorzystujących tylko jedną płaszczyznę celem wspierania procesu kształtowania konkurencyjności (!). W przypadku **przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego** wyższy, średni poziom aktywności lokalizacyjnej odnotowano dla płaszczyzny realnej ( $F1_{BIV} = 0,87$ ) niż dla płaszczyzny wirtualnej ( $F2_{BIV} = 0,53$ ), co początkowo wydało się być zaskakujące<sup>546</sup>. Ograniczając obserwacje w tym regionie, tylko do przedsiębiorstw aktywnych na jednej płaszczyźnie lokalizacji zaobserwowano, że różnica w poziomach aktywności uległa znacznemu powiększeniu ( $F1_{CIV} = 0,33$  i  $F2_{DIV} = -1,00$ ), co oznacza, że w przypadku podkarpackich przedsiębiorstw można mówić o wysokiej polaryzacji przedsiębiorstw pod względem preferowanego i wykorzystywanego typu płaszczyzny działania.

Kolejno analizowano wyniki dotyczące **poziomu wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej** dla potrzeb kształtowania konkurencyjności ( $P5$  i  $P6$ ). Poziom ten oszacowano na przeciętny dla realnej płaszczyzny i umiarkowanie wysoki dla płaszczyzny wirtualnej ( $P5_{BI} = 0,37$  i  $P6_{BI} = 0,50$ ). Najwyższe średnie poziomy wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z **województwa łódzkiego** ( $P5_{BIII} = 0,58$  i  $P6_{BIII} = 0,81$ ), najniższe średnie poziomy wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z **województwa dolnośląskiego** ( $P5_{BII} = 0,28$

<sup>545</sup> Dla uproszczenia w dalszej części opisów wartość z wiersza B, np.  $PX_{BY}$ .

<sup>546</sup> Zgłębiając problem, można jednak przypuszczać, że otrzymany wynik jest konsekwencją słabego stanu i poziomu rozwoju infrastruktury IT/ICT w regionie (*patrz wskaźnik e-Intensity Index*), a także relatywnie niskim poziomem zainteresowania lokalnej społeczności w stosunku do dostępu i możliwości wykorzystywania sieci Internet (*tzw. niski poziom rozwoju kultury społeczeństwa informacyjnego*). W związku z powyższym przedsiębiorcy stając w obliczu decyzji o podstawie kształtowania konkurencyjności swych firm prawdopodobnie wolą wykorzystywać walory lokalizacyjne mimo ich relatywnie niskiej atrakcyjności, niż instrumenty wirtualizacji lokalizacji.

$i P6_{BII} = 0,38$ )<sup>547</sup>. Warto zwrócić uwagę, że biorąc pod uwagę **tylko przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego**, średni poziom wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej na płaszczyźnie realnej oraz wirtualnej określić należy jako przeciętne ( $P5_{BII} = 0,28$  i  $P6_{BII} = 0,38$ ), przy czym poziomy te rosną niemal dwukrotnie w przypadku, gdy obserwacje zawężono tylko do przedsiębiorstw aktywnych lokalizacyjnie na obu płaszczyznach jednocześnie w stopniu przynajmniej przeciętnym (wartości odpowiednio  $P5_{AII} = 0,48$  i  $P6_{AII} = 0,63$ ). Stają się one wtedy umiarkowanie wysokie. Zawężając obserwacje do przedsiębiorstw aktywnych tylko na jednej płaszczyźnie lokalizacyjnej, poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji tej realnej zasadniczo nie ulega zmianie ( $P5_{CII} = 0,29$ ), ale dla wirtualnej istotnie maleje (do wartości  $P6_{DII} = 0,14$ ). Ograniczając obserwacje tylko do przedsiębiorstw z **województwa łódzkiego**, średni poziom wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej na płaszczyźnie realnej oraz wirtualnej, określić należy, jako umiarkowanie wysokie ( $P5_{BIII} = 0,58$  i  $P6_{BIII} = 0,81$ ), są to jednocześnie najwyższe zarejestrowane wartości. Natomiast biorąc pod uwagę tylko przedsiębiorstwa z **województwa podkarpackiego** średni poziom wiedzy o możliwościach wykorzystywania aktywności lokalizacyjnej na płaszczyźnie realnej określić należy, jako przeciętny, zaś na wirtualnej, jako dolną granicę poziomu umiarkowanie wysokiego ( $P5_{BIV} = 0,34$  i  $P6_{BIV} = 0,45$ ).

Porównując badane MSP, można stwierdzić, że najlepszą sytuację pod względem **pozycji konkurencyjnej** ( $P7$ ) posiadały przedsiębiorstwa jednocześnie wykorzystujące obie płaszczyzny lokalizacyjne. Co szczególnie ważne, zanotowano niemal **dwukrotnie silniejszą pozycję przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach w stopniu co najmniej przeciętnym**, w stosunku do ogółu zbadanych, tj. bez uwzględniania wymogu kryterium aktywności ( $P7_A = 0,47$  i  $P7_B = 0,27$ ). Pozwala to stwierdzić, że bycie aktywnym wywiera pozytywny wpływ na badanych podnosząc poziom ich konkurencyjności z przeciętnej na umiarkowanie wysoki. Analiza wyników wykazała także, że najsilniejszy wpływ aktywności lokalizacyjnej na kształtowanie konkurencyjności, wśród ogółu badanych z danego regionu, a jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach działania ( $P7_{AII} = 1,05$  i  $P7_{BII} = 0,88$ ), odnotowano w **województwie łódzkim** (region "rozwijający się"). Wpływ ten jest istotnie różny od wskaźników obliczonych dla pozostałych województw ( $P7_{AII} = 0,19$  i  $P7_{BII} = 0,09$ ;  $P7_{AIV} = 0,29$  i  $P7_{BIV} = 0,11$ ). Ponadto w przypadku obserwacji prowadzonych

---

<sup>547</sup> Prawdopodobnie stan ten wiązać można z faktem występowania w regionie największej liczby szans i możliwości wykorzystywania różnorodnych atrybutów lokalizacyjnych. Region ten uznaje się jako wysoce atrakcyjny lokalizacyjnie, a więc taki, w którym natężenie gry konkurencyjnej przeważnie jest wyższe niż w lokalizacjach przeciętne, bądź mało atrakcyjnych. Zaś w przypadku relatywnie niskiego poziomu świadomości (wiedzy) o możliwości wykorzystywania płaszczyzny wirtualnej wskazać można na wysokie tempo rozwoju i zachodzenia zmian w rozwiązaniach IT/ICT, a także wysokie nasycenie lokalnego rynku przedsiębiorstwami oferującymi wsparcie w tym zakresie, a więc domyślnie agresywnie konkurujących między sobą chociażby poprzez atrakcyjność tj. złożoność i kompleksowość oferty.



tylko dla przedsiębiorstw **aktywnych na jednej z płaszczyzn lokalizacyjnych posiadanie silniejszej pozycji konkurencyjnej** zwykle deklarowały **MSP aktywne na realnej płaszczyźnie działania**, choć wartości parametrów były zbliżone, a ich poziom został oszacowany jako „przeciętny/neutralny” ( $P7_{AI} = 0,04$  i  $P7_{BI} = -0,13$ ). Charakterystyczne było też to, że przedsiębiorstwa nieaktywne lokalizacyjnie zwykle określały siłę swojej pozycji konkurencyjnej jako niską/niewystarczającą. Jest to szczególnie dobrze widoczne w przypadku województwa podkarpackiego, gdzie przedsiębiorstwa niewykorzystujące żadnej płaszczyzny lokalizacji są w znacznie gorszej sytuacji niż przedsiębiorstwa eksploatujące dowolną lokalizacyjną płaszczyznę działania, i to pomimo faktu, że na potrzeby badania, region ten został uznany jako mało atrakcyjny lokalizacyjnie. Dowodzi to, że aktywność lokalizacyjna, nawet w obliczu przewagi wpływu czynników negatywnych, pozwala podnosić skuteczność procesów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Analizując **przeciętny poziom perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki zajmowanej lokalizacji fizycznej (P8)** dla całej próby  $n = 120$  przedsiębiorstw, podobnie jak uśredniona siła posiadanej pozycji konkurencyjnej, został on oceniony najlepiej przez respondentów aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych ( $P8_{AI} = 0,79$ ). Nieco gorzej, ale nadal dobrze (*zgodnie z przyjętą skalą stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) przez przedsiębiorstwa aktywne tylko na jednej z płaszczyzn (*bez rozróżnienia płaszczyzn*  $P8_{BI} = 0,58$ , *tylko wykorzystujących płaszczyznę realną*  $P8_{CI} = 0,76$ ). Słabo wypadły tu przedsiębiorstwa wykorzystujące tylko płaszczyznę wirtualną ( $P8_{DI} = 0,00$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*), najgorzej zaś firmy nieaktywne lokalizacyjnie ( $P8_{EI} = -0,68$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne*). Biorąc pod uwagę obserwacje prowadzone wśród przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego, różnice pomiędzy średnimi poziomami perspektyw poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach, a tych aktywnych tylko na jednej ( $P8_{AIV}$  a  $P8_{BIV}$  i  $P8_{BIV}$  a  $P8_{CIV}$ ) okazały się być relatywnie nieduże. W przypadku MSP z województwa łódzkiego widać nieco większą rozbieżność między średnimi poziomami perspektyw na poprawę konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami aktywnymi jednocześnie na obu płaszczyznach w stopniu przynajmniej przeciętnym a wartością średnią dla wszystkich przedsiębiorstw z badanego regionu. Największe różnice, choć nadal relatywnie małe ( $P8_{AII} = 0,52$ ,  $P8_{BII} = 0,43$ ,  $P8_{CII} = 0,71$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) zanotowano w przypadku respondentów z województwa dolnośląskiego.

Rozpatrując rezultaty badania **przeciętnego poziomu perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki stosowaniu instrumentów wirtualizacyjnych (P9)** wyliczony dla całej próby  $n = 120$  przedsiębiorstw, wynik wykazał podobne tendencje, co w przypadku wykorzystywania lokalizacji na płaszczyźnie realnej.

Nie uwzględniając kryterium atrakcyjności lokalizacyjnej (*tj. nie ograniczając obserwacji tylko do przedsiębiorstw deklarujących zlokalizowanie w miejscu o danym np. wysokim, poziomie atrakcyjności lokalizacyjnej*) wyniósł on  $P9_{IB} = 0,87$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*). W przypadku przedsiębiorstw aktywnych na obu płaszczyznach jednocześnie w stopniu przynajmniej przeciętnym poziom ten osiągnął wartość nieco wyższą  $P9_{IA} = 1,09$  (*dalej stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*). Dla przedsiębiorstw aktywnych tylko na realnej płaszczyźnie  $P9_{IC} = 0,24$ , zaś dla przedsiębiorstw aktywnych tylko na wirtualnej płaszczyźnie  $P9_{ID} = 0,75$ . W przypadku przedsiębiorstw nieaktywnych lokalizacyjnie wskaźnik ten osiągnął wartość  $P9_{IE} = 0,29$ . Odmienne wartości uzyskano stosując **kryterium poziomu atrakcyjności realnej płaszczyzny lokalizacji**. Wtedy też przeciętne wartości poziomu perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki stosowaniu instrumentów wirtualizacji i aktywności w rzeczywistości wirtualnej (*w cyberprzestrzeni*) oszacowano na poziomie:

- **dla województwa dolnośląskiego** (*w badaniach przyjęto, że region ten reprezentuje najbardziej atrakcyjne lokalizacje*)  $P9_{AII} = 0,96$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) dla przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych na obu płaszczyznach lokalizacyjnych,  $P9_{CII} = P9_{EII} = 0,00$  (*stan i/lub oddziaływanie neutralne*) dla aktywnych tylko na realnej płaszczyźnie i nieaktywnych lokalizacyjnie, oraz  $P9_{DII} = 0,86$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) dla przedsiębiorstw specjalizujących się w kształtowaniu konkurencyjności poprzez angażowanie metod, technik, narzędzi i instrumentów służących wirtualizacji lokalizacji;
- **dla województwa łódzkiego** (*w badaniach przyjęto, że region ten reprezentuje przeciętnie atrakcyjne lokalizacje*) odpowiednio  $P9_{BIII} = 1,35$ ,  $P9_{AIII} = 1,45$  (*stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne*),  $P9_{CIII} = P9_{DIII} = P9_{EIII} =$  brak obserwacji;
- **dla województwa podkarpackiego** (*w badaniach przyjęto, że region ten reprezentuje najmniej atrakcyjne lokalizacje*) odpowiednio  $P9_{BIV} = 0,70$ ,  $P9_{AIV} = 0,93$ ,  $P9_{CII} = P9_{DII} = 0,00$  i  $P9_{EII} = 0,50$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*).

Powyższe dane ponownie sygnalizują istotną rolę aktywności lokalizacyjnej (*tym razem na wirtualnej płaszczyźnie działania*) w procesach kształtowania konkurencyjności badanych MSP. Za interesujący można uznać fakt, że instrumenty wirtualizacji lokalizacji największym zainteresowaniem cieszą się w regionie reprezentującym przeciętnie atrakcyjne lokalizacje (*woj. łódzkie*). Logicznym oczekiwaniem było uzyskanie wyniku wskazującego na MSP z województwa podkarpackiego, ale tak się nie stało. Jako przyczynę można wskazać tu, że prawdopodobnie w regionie tym sytuacja ekonomiczna jest na tyle zła, że w chwili obecnej skutecznie ogranicza (*lub wręcz nie pozwala*) prowadzić firmom

kosztownych inwestycji związanych z wirtualizacją. Prawdopodobne jest też to, że firmy tam zlokalizowane prowadzą swą działalność głównie w skali lokalnej/regionalnej, co może mieć negatywny wpływ na poczucie potrzeby wirtualizacji.

Wydaje się, że wartości przeanalizowanych parametrów czytelnie obrazują przebieg procesu kształtowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację i instrumenty jej wirtualizacji, dzięki czemu dostarczają wstępnych dowodów umożliwiających pozytywne zweryfikowanie **części z postawionych hipotez badawczych**. Świadczą o tym:

- spostrzeżenie, że wzrostowi poziomów świadomości o możliwościach wykorzystywania dowolnej płaszczyzny lokalizacyjnej (*P5 i P6*) każdorazowo towarzyszył wzrost zarówno siły pozycji konkurencyjnej (*P7*), jak i poziom perspektyw jej poprawy (*P8 i P9*), stanowiące dowód na poprawność hipotezy szczegółowej **H2**: *Świadomość (wiedza) przedsiębiorstw odnośnie możliwych działań lokalizacyjnych podnosi ich konkurencyjność*;
- spostrzeżenie, że wyższy poziom aktywności przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie lokalizacji (*F1*) oznacza wyższy średni poziom posiadanej pozycji konkurencyjnej badanych (*P7*), co dowodzi poprawności hipotezy szczegółowej **H3**: *Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność*;
- potwierdzająca hipotezę szczegółową **H4**: *Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na wirtualnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność*, obserwacja wskazująca, że wyższy poziom aktywności przedsiębiorstwa na płaszczyźnie wirtualnej (*F2*) zwykle oznaczał u badanych wyższy średni poziom posiadanej pozycji konkurencyjnej (*P7*).

Tabela 40. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji, a perspektywy poprawy jej poziomu – aktywność lokalizacyjna a kontekst siły posiadanej pozycji konkurencyjnej

<b>WARIANT OBSERWACJI</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	1,38	1,51	0,55	0,84	0,47	0,79	1,09
	B	0,83	0,93	0,37	0,5	0,27	0,68	0,87
	C	0,33	X	0,33	0,33	0,00	1,00	0,00
	D	X	0,75	-0,38	0,00	-0,13	0,00	0,75
	E	-1,29	-1,14	-0,29	-0,86	-0,43	0	0,29
II. MSP o konkurencyjności powyżej przeciętnej (n = 31)	A	1,52	1,86	1,03	1,31	1,41	1,10	1,52
	B	1,39	1,74	0,94	1,16	1,42	1,1	1,45
	C	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	D	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	E	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
III. MSP o konkurencyjności przeciętnej (n = 80)	A	1,27	1,3	0,27	0,61	0,00	0,66	0,89
	B	0,65	0,69	0,18	0,30	0,00	0,70	0,70
	C	0,33	X	0,33	0,33	0,00	1,00	0,00
	D	X	1,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,83
	E	-1,2	-1,2	0,00	-0,8	0,00	0,00	0,20
IV. MSP o konkurencyjności poniżej przeciętnej (n = 9)	A	0,50	1,25	0,00	0,00	-1,25	0,00	0,25
	B	0,44	X	0,11	0,00	-1,33	0,33	0,33
	C	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	D	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	E	-1,50	-1,00	-1,00	-1,00	-1,50	0,00	0,50
<b>Gdzie:</b>								
<p><b>F1.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>F2.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>P5.</b> Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P6.</b> Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji i możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P7.</b> Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P8.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.</p> <p><b>P9.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.</p>								
<b>SKALA:</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne;</li> <li>- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne;</li> <li>- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne;</li> <li>- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne;</li> <li>- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne.</li> </ul>								
<b>NAJWAŻNIEJSZE ZAOBSERWOWANE PRAWIDŁOŚCI</b>								
<p>Poziom aktywności lokalizacyjnej przekłada się na siłę posiadanej (<i>kształtowanej</i>) pozycji konkurencyjnej. <b>Przedsiębiorstwa aktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach jednocześnie zwykle deklarowały posiadanie silnej (<i>silniejszej niż rywale rynkowi</i>) pozycji konkurencyjnej.</b></p>								

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rozpatrując proces kształtowania konkurencyjności i możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej badanych dzięki wykorzystywaniu aktywności lokalizacyjnej i siły posiadanej pozycji konkurencyjnej ( $P7$ ) zauważono, że ich poziomy wpływają na wartości pozostałych badanych parametrów. Wśród wszystkich zbadanych przedsiębiorstw posiadanie silniejszej niż rywale rynkowi pozycji konkurencyjnej ( $P7_{AI} = 0,47$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) deklarowali respondenci wysoce aktywni na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie ( $F1_{AI} = 1,38$  i  $F2_{AI} = 1,51$ ; *stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne*), deklasując przedsiębiorstwa nieaktywne lokalizacyjnie, dla których wskaźniki te wyniosły odpowiednio  $P7E_I = -0,43$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne*), a także znacznie odstając od przedsiębiorstw specjalizujących się w wykorzystywaniu tylko jednej płaszczyzny ( $P7_{CI} = -0,00$  oraz  $P7_{DI} = -0,13$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*). Występowanie powyższej prawidłowości stwierdzono również, analizując wskaźniki liczone z uwzględnieniem kryterium zawężającego liczbę obserwacji i grupującego je ze względu na deklarowaną siłę posiadanej pozycji konkurencyjnej. Przykładowo zmianie parametru w  $P7$ :  $1,41 \rightarrow 0,00 \rightarrow -1,25$  (*dotycząca wartości dla posortowanych grup przedsiębiorstw o konkurencyjności: powyżej przeciętnej, przeciętnej i poniżej przeciętnej*), w przypadku aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej odzwierciedlana była zmianą  $F1$ :  $1,52 \rightarrow 1,27 \rightarrow 0,50$ , zaś w przypadku aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej odzwierciedlana była zmianą  $F2$ :  $1,86 \rightarrow 1,30 \rightarrow 1,25$ . Wyraźnie widać zbieżność kierunku zachodzących zmian. Czym gorsza (*slabsza*) pozycja konkurencyjna tym gorsze przeciętne wartości wskaźników aktywności lokalizacyjnej, przy czym prawidłowość tą zaobserwowano także przy analizie kryterium aktywności<sup>548</sup>. Otrzymane wyniki potwierdzają wstępne przypuszczenia odnośnie możliwości pozytywnej weryfikacji hipotez 2, 3 i 4.

W następnym etapie analizowano odpowiedzi na temat kształtowania konkurencyjności opartej na lokalizacji i perspektyw jej poprawy w kontekście poziomu świadomości lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach działania ( $P5$  i  $P6$ ). Podobnie jak wcześniej rezultaty z przeprowadzonych obserwacji pogrupowano w tematyczne zestawy danych (*patrz pierwsza kolumna*) tak, aby uzyskać jak najwięcej materiału porównawczego.

---

<sup>548</sup> Sortowanie obserwacji grupujących przedsiębiorstwa aktywne jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych, bądź tylko na jednej z płaszczyzn oraz tych nieaktywnych. Konstrukst opracowany tak samo jak w przypadku postępowania wykorzystanego przy analizie zachodzenia wśród zbadanych przedsiębiorstw procesów kształtowania konkurencyjności w oparciu o lokalizację i perspektyw poprawy jej poziomu dzięki aktywności lokalizacyjnej.

Tabela 41. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna, a poziom świadomości lokalizacyjnej badanych

<b>WARIANT OBSERWACJI</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	1,38	1,51	0,55	0,84	0,47	0,79	1,09
	B	0,83	0,93	0,37	0,50	0,27	0,68	0,87
	C	0,33	X	0,33	0,33	0,00	1,00	0,00
	D	X	0,75	-0,38	0,00	-0,13	0,00	0,75
	E	-1,29	-1,14	-0,29	-0,86	-0,43	0	0,29
II. MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome lokalizacyjnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie (n = 59)	A	1,05	1,38	1,17	1,31	0,47	0,83	1,19
	B	1,47	1,59	1,37	1,37	0,65	0,96	1,29
	C	1,00	X	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
	D	X	1,50	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	E	-1	-1	1	1	0	-1	1
III. MSP mało świadome lokalizacyjnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie (n = 23)	A	1,25	1,13	-1,5	-1,25	0	0,63	0,38
	B	0,22	0,13	-1,3	-1,13	-0,13	0,3	0,3
	C	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	D	-2,00	0,00	-1,75	-1,00	-0,25	0,00	0,50
	E	-1,5	-1	-1,25	-1	-0,75	-0,25	0,25
IV. MSP wysoko, bądź umiarkowanie aktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie (n = 77)	A	X		0,55	0,84	0,47	0,79	0,55
	B			0,37	0,50	0,27	0,68	0,37
V. MSP nisko lub nieaktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie (n = 7)	A	X		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	B			0,37	0,50	0,27	0,68	0,37
VI. MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej (n = 81)	A	1,47	1,55	1,16	1,09	0,59	0,88	1,21
	B	1,06	1,06	1,15	0,81	0,41	0,83	1
	C	0,00	X	1,00	-0,50	0,00	1,00	0,00
	D	X	1,50	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	E	-1	-1,33	1	-0,67	0	0,33	0,33
VII. MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej (n = 80)	A	0,94	1,39	0,7	1,3	0,40	0,76	1,15
	B	1,39	1,58	0,77	1,32	0,56	0,87	1,24
	C	1,00	X	0,00	1,50	0,00	1,00	0,00
	D	X	1,50	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	E	-1	-1	1	1	0	-1	1

VIII. MSP nisko świadome o możliwościach wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacyjnej, bądź nieświadome (n = 39)	A	0,33	0,67	-1,26	-0,15	-0,03	0,38	0,59
	B	1,11	1,37	-1,32	0,11	0,11	0,53	0,74
	C	1,00	X	-1,00	2,00	0,00	1,00	0,00
	D	X	0,00	-1,75	-1,00	-0,25	0,00	0,50
	E	-1,5	-1	-1,25	-1	-0,75	-0,25	0,25
IX. MSP nisko świadome o możliwościach wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacyjnej, bądź nieświadome (n = 40)	A	1,33	1,20	-0,40	-1,13	0,07	0,47	0,47
	B	0,6	0,03	-0,30	-1,1	0,00	0,53	0,30
	C	-1,00	X	1,00	-2,00	0,00	1,00	0,00
	D	X	0,00	-1,75	-1,00	-0,25	0,00	0,50
	E	-1,33	1,17	-0,50	-1,17	-0,5	0,17	0,17
<b>Gdzie:</b>								
<p><b>F1.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>F2.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>P5.</b> Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P6.</b> Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji i możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P7.</b> Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P8.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.</p> <p><b>P9.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.</p>								
<b>SKALA:</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne;</li> <li>- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne;</li> <li>- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne;</li> <li>- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne;</li> <li>- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne.</li> </ul>								
<b>NAJWAŻNIEJSZA ZAOBSERWOWANA PRAWIDŁOWOŚĆ</b>								
<p><b>Przedsiębiorstwa nisko świadome możliwości wykorzystywania płaszczyzn lokalizacyjnych celem kształtowania swej konkurencyjności</b> zwykle wykazywały się niską aktywnością w tym zakresie, nie doceniały możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki zaangażowaniu w działania lokalizacyjne i wirtualizacyjne, a w konsekwencji <b>określały swą konkurencyjność, jako poniżej przeciętnej</b>. Na drugim biegunie znalazły się MSP wysoko świadome. W ich przypadku zwykle notowano wysokie wartości parametrów opisujących proces kształtowania konkurencyjności w oparciu o eksploatację lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji.</p>								

*Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.*

W całej próbie badawczej  $n = 120$  otrzymano następujące wskaźniki:

- nie uwzględniając kryterium wymogu aktywności średnie poziomy wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji ( $P5$ ) i sieci Internet (*cyberprzestrzeni, płaszczyzny wirtualnej* → pytanie  $P6$ ) oraz możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa uzyskały wartości:  $P5_{BI} = 0,37$  (*poziom przeciętny*) i  $P6_{BI} = 0,50$  (*poziom umiarkowanie wysoki*);
- przedsiębiorstwa jednocześnie aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych odpowiednio wartości:  $P5_{AI} = 0,55$  (*poziom umiarkowanie wysoki*) i  $P6_{AI} = 0,84$  (*poziom umiarkowanie wysoki*);
- przedsiębiorstwa aktywne tylko na płaszczyźnie realnej  $P5_{CI} = P6_{CI} = 0,33$  (*poziom neutralny*);
- MSP aktywne tylko na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji  $P5_{DI} = -0,38$  i  $P6_{DI} = 0,00$  (*poziom neutralny*);
- przedsiębiorstwa nieaktywne lokalizacyjnie wartości:  $P5_{EI} = -0,29$  (*poziom neutralny*) i  $P6_{EI} = -0,86$  (*poziom umiarkowanie niski*).

Analizując powyższe wskaźniki, można przyjąć, że prawdopodobnie występuje tu zjawisko sprzężenia zwrotnego polegającego na tym, że **wyższy poziom wiedzy lokalizacyjnej stymuluje aktywność lokalizacyjną, a wyższy poziom aktywności lokalizacyjnej wiąże się z koniecznością posiadania wysokiego (wyższego) poziomu świadomości lokalizacyjnej**, czyli wiedzy o znaczeniu lokalizacji, instrumentach jej wirtualizacji, oraz możliwościach ich implementacji w codziennym funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego. Ciekawych spostrzeżeń dostarczają obserwacje prowadzone w obrębie wyselekcjonowanych grup przedsiębiorstw, a także w przypadku rozpatrywania odpowiedzi respondentów aktywnych na obu płaszczyznach lokalizacyjnych, co najmniej w stopniu przeciętnym. Analizując tą ostatnią grupę zauważono, że najwyższą wartość parametru „aktywność lokalizacyjna na realnej płaszczyźnie lokalizacji” ( $F1_{max} = 1,47$ , *poziom wysoki*) uzyskały MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej oraz MSP nisko świadome bądź nieświadome o możliwościach wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, zaś najniższą ( $F1_{min} = 0,33$ ; *poziom neutralny*) uzyskały MSP nisko świadome, bądź nieświadome możliwości wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji. Najwyższą wartość parametru „aktywność lokalizacyjna na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji” ( $F2_{max} = 1,55$ ; *poziom wysoki*) uzyskały MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome na realnej płaszczyźnie lokalizacji (!) wyprzedzając podmioty deklarujące wysoki poziom świadomości wirtualizacyjnej (!). Najniższą ( $F2_{min} = F2_{AVI} = 0,67$ ; *poziom umiarkowanie wysoki*) uzyskały MSP nisko, bądź nieświadome możliwości wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacyjnej. Warto podkreślić, że jednocześnie zauważono tu znaczną różnicę w stosunku do podmiotów nisko świadomych o możliwościach wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny



lokalizacyjnej, dla których F2 osiągnęło wartość 1,20. Można to interpretować jako przesłankę wskazującą, że zasadniczo przedsiębiorstwa są aktywne wirtualizacyjnie. Analiza wyników wykazała, że najwyższą wartość parametru „siły pozycji konkurencyjnej” ( $P7_{max}=P7_{IVA}=0,59$ ; *poziom umiarkowanie wysoki*) uzyskały MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome na realnej płaszczyźnie lokalizacji wyprzedzając tym samym o 0,12 p. MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome lokalizacyjnie na obu płaszczyznach działania jednocześnie ( $P7_{IIA}$ ). Ponadto spostrzeżono, że przedsiębiorstwa nieświadome możliwości wykorzystywania realnej bądź wirtualnej płaszczyzny lokalizacyjnej osiągały niskie i zbliżone względem siebie wartości parametru P7 (*przedział 0,03 ÷ 0,07*). Można to interpretować, jako dowód na przekładanie się eksploataowania aspektów lokalizacyjnych i instrumentów wirtualizacji lokalizacji na efektywność procesu kształtowania konkurencyjności badanych. Dostrzeżono też, że najwyższą wartość parametru perspektyw poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacji ( $P8_{max} = 0,88$ ; *poziom umiarkowanie wysoki*) uzyskały MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome korzyści wynikających z jej eksploatacji, wyprzedzając te wysoko, bądź umiarkowanie świadome możliwości wykorzystywania obu płaszczyzn jednocześnie ( $P8_{All} = 0,83$ ; *poziom umiarkowanie wysoki*). Warto też zwrócić uwagę na fakt, że najniższą wartość ( $P8_{min} = 0,38$ ; *poziom neutralny*) uzyskały MSP nisko świadome o możliwościach wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji, bądź te zupełnie ich nieświadome. Można to interpretować, jako przesłankę wskazującą na to, że wśród zbadanych dominuje pogląd, iż w przypadku kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa większy (*bardziej istotny*) wpływ mają aspekty związane z realną płaszczyzną działania (*położeniem geograficznym*), aczkolwiek eksploatacja cyberprzestrzeni też jest ważna. Dowodzą tego wartości parametru oceniającego perspektywy poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji uzyskane przez:

- MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome korzyści wynikających z eksploatacji instrumentów wirtualizacji  $P9_{AV} = 1,15$  (*górną granicą poziomu umiarkowanie wysokiego*), reprezentowane przez przedsiębiorstwa świadome i aktywne tylko na wirtualnej płaszczyźnie działania;
- MSP wysoko, bądź umiarkowanie świadome korzyści wynikających z eksploatacji atrybutów i uwarunkowań obu płaszczyzn lokalizacyjnych  $P9_{All} = 1,19$  (*górną granicą poziomu umiarkowanie wysokiego*), reprezentowane przez przedsiębiorstwa świadome i aktywne jednocześnie na obu płaszczyznach działania;
- MSP słabo świadomych lokalizacyjnie ( $P9_{min} = 0,38$ ; *poziom neutralny*).

Tendencje opisane powyżej zaobserwowano również, analizując pozostałe warianty rozpatrywane w kontekście aktywności lokalizacyjnej, w grupie przed-

siębiorstw aktywnych tylko na jednej z płaszczyzn czy też przedsiębiorstw nieaktywnych lokalizacyjnie. Przedsiębiorstwa mało świadome możliwości wykorzystywania płaszczyzn lokalizacyjnych dla kształtowania swej konkurencyjności zwykle wykazywały się niską aktywnością w tym zakresie. Nie doceniały też perspektyw poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki zaangażowaniu w działania lokalizacyjne i wirtualizacyjne, a w konsekwencji określały swą konkurencyjność, jako poniżej przeciętnej. **Obserwacje te dowodzą słuszności stawianych hipotez H1- H4.**

W kolejnym etapie prac postanowiono sprawdzić, czy wcześniejsze obserwacje i wnioski potwierdzają się także w przypadku analizy kształtowania konkurencyjności opartej na lokalizacji, ale prowadzonej przy uwzględnieniu typu lokalizacji zajmowanej na płaszczyźnie realnej biorącej pod uwagę liczbę mieszkańców.

Tabela 42. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna, a typ lokalizacji na płaszczyźnie realnej ze względu na liczbę ludności

<b>WARIANT OBSERWACJI</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	1,38	1,51	0,55	0,84	0,47	0,79	1,09
	B	0,83	0,93	0,37	0,50	0,27	0,68	0,87
	C	0,33	X	0,33	0,33	0,00	1,00	0,00
	D	X	0,75	-0,38	0,00	-0,13	0,00	0,75
	E	-1,29	-1,14	-0,29	-0,86	-0,43	0	0,29
II. MSP zlokalizowane na terenach wiejskich i podmiejskich (n = 20)	A	1,25	1,42	0,17	0,33	0,33	0,58	1,00
	B	0,65	0,50	0,30	-0,05	0,20	0,60	0,70
	C	-1,00	X	1,00	-2,00	0,00	1,00	0,00
	D	X	-1,00	-1,00	-1,00	-2,00	0,00	0,00
	E	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
III. MSP zlokalizowane w małych miastach o liczbie mieszkańców poniżej 100 tys. (n = 47)	A	1,52	1,72	0,83	0,97	0,90	1,03	1,24
	B	1,06	0,89	0,36	0,40	0,53	0,89	0,87
	C	1,00	X	0,00	1,50	0,00	1,00	0,00
	D	X	1,00	-2,00	-1,00	0,50	0,00	1,00
	E	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
IV. MSP zlokalizowane w miastach średniej wielkości o liczbie mieszkańców pomiędzy 100 a 300 tys. (n = 26)	A	1,43	1,43	0,57	0,86	-0,14	0,43	0,86
	B	0,62	1,00	0,31	0,62	-0,19	0,38	0,77
	C	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	D	X	-1,00	-2,00	-1,00	0,00	0,00	0,00
	E	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
V. MSP zlokalizowane w aglomeracjach miejskich o liczbie mieszkańców powyżej 300 tys. (n = 27)	A	1,23	1,32	0,36	0,95	0,36	0,82	1,09
	B	0,74	1,26	0,48	0,96	0,30	0,67	1,07
	C	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
	D	X	1,50	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	E	<i>Brak obserwacji spełniających zadane warunki</i>						
<b>Parametr (średnia)</b>	<b>Wartość maksymalna dla MSP z:</b>			<b>Wartość minimalna dla MSP z:</b>				

<b>BEZ UWZGLĘDNIANIA KRYTERIUM WYMOGU AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ W STOPNIU CO NAJMNIEJ PRZECIĘTNYM</b>					
<b>F1</b> (0,83)	1,06	małe miasta < 100 tys. ludności	0,62	miasta średniej wielkości	
<b>F2</b> (0,93)	1,26	dużych aglomeracji miejskich	0,50	terenów wiejskich i podmiejskich	
<b>P5</b> (0,37)	0,48		0,30		
<b>P6</b> (0,50)	0,96		-0,05		
<b>P7</b> (0,27)	0,90	małe miasta < 100 tys. ludności	-0,19	miasta średniej wielkości	
<b>P8</b> (0,79)	0,89		0,38		
<b>P9</b> (1,09)	1,07	dużych aglomeracji miejskich	0,7	terenów wiejskich i podmiejskich	
<b>(F1 + F2) / 2</b> (0,88)	1,00		0,57		
<b>(P5 + P6) / 2</b> (0,43)	0,72		0,12		
<b>(P8 + P9) / 2</b> (0,77)	0,88	małe miasta < 100 tys. ludności	0,57	miasta średniej wielkości	
<b>Parametr</b>	<b>Wartość maksymalna dla MSP z:</b>		<b>Wartość minimalna dla MSP z:</b>		
<b>ZAWĘŻENIE DO OBSERWACJI RESPONDENTÓW O AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ NA OBU PŁASZCZYZNACH LOKALIZACYJNYCH JEDNOCZEŚNIE W STOPNIU PRZYNAJMNIEJ PRZECIĘTNYM</b>					
<b>F1</b> (1,38)	1,52	małe miasta < 100 tys. ludności	1,23	dużych aglomeracji miejskich	
<b>F2</b> (1,51)	1,72		1,32		
<b>P5</b> (0,55)	0,83		0,17	terenów wiejskich i podmiejskich	
<b>P6</b> (0,84)	0,97		0,33		
<b>P7</b> (0,47)	0,90		-	miasta średniej wielkości	
<b>P8</b> (0,68)	1,03		0,14		
<b>P9</b> (0,87)	1,24		0,43		
<b>(F1 + F2) / 2</b> (1,44)	1,62		0,86	1,27	dużych aglomeracji miejskich
<b>(P5 + P6) / 2</b> (0,69)	0,90		0,25	0,25	terenów wiejskich i podmiejskich
<b>(P8 + P9) / 2</b> (0,77)	1,13		0,64	0,64	miasta średniej wielkości
<b>Gdzie:</b>					
<b>F1.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.					
<b>F2.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.					
<b>P5.</b> Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.					
<b>P6.</b> Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji i możliwościach ich wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.					
<b>P7.</b> Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.					
<b>P8.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.					
<b>P9.</b> Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.					

**SKALA:**

- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne;
- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne;
- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne;
- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne;
- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując wyniki zestawione w powyższych tabelach, można spostrzec, że – rozpatrując całość próby badawczej bez uwzględniania kryterium wymogu jednoczesnej aktywności na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w stopniu przynajmniej przeciętnym – zdecydowanie najczęściej najwyższe wartości parametrów notują przedsiębiorstwa zlokalizowane w dużych aglomeracjach miejskich, za wyjątkiem wskaźnika aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej (*F1*), siły pozycji konkurencyjnej (*P7*), wskaźnika perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie (*P8*) oraz uśrednionego wskaźnika perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności lokalizacyjnej na obu płaszczyznach działania jednocześnie  $[(P8 + P9) / 2]$ . Warto też podkreślić wysoką aktywność MSP z dużych aglomeracji miejskich na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji. Poszukując przyczyn tego stanu rzeczy, można wskazać przynajmniej trzy czynniki. Po pierwsze, w dużych aglomeracjach miejskich próba pozyskania kontaktu z potencjalnym klientem i przedstawienia swojej oferty trafia na podatny grunt powiązany ze specyfiką życia w mieście („*wysokie tempo życia, wszystko ma być łatwo dostępne*”). Po drugie, istnieją tam lepsze warunki związane z rozwojem publicznie dostępnej infrastruktury IT/ICT (*publiczne sieci WiFi i tzw. Hotspot’y, telebimy, interaktywne banery reklamowe*) a także zdecydowanie wyższe niż w mniejszych aglomeracjach i terenach wiejskich oraz podmiejskich, nasycenie społeczeństwa w urzędzenia umożliwiające odbiór komunikatów umieszczanych w rzeczywistości wirtualnej (*w lokalizacji wirtualnej*) tj. w tablety, laptopy i smartphony. Pokazują to badania GUS dotyczące stopnia zamożności<sup>549</sup>, a także badania obrazujące wizerunek przeciętnego konsumenta na rynku e-commerce<sup>550</sup>. Poza tym w dużych aglomeracjach miejskich, w porównaniu do

<sup>549</sup> Zdecydowana większość „przeciętnie zamożnych” z dużych aglomeracji miejskich deklaruje posiadanie w domu komputera osobistego, a także nowoczesnego urządzenia GSM (*tablet / smartphone*), podczas, gdy na terenach mniej zurbanizowanych deklaracje te są rzadsze. Podobnie zresztą kształtują się wskaźniki obrazujące wieku osób regularnie i aktywnie korzystających z sieci Internet. Jak wskazują wyniki licznych badań GeminusPBI (<http://pbi.org.pl/badania>) w przypadku dużych aglomeracji miejskich rozpiętość pomiędzy dolną i górną granicą wieku internauty (*najmłodszy-najstarszy użytkownik*) jest większa, co jest szczególnie widoczne w porównaniu do terenów wiejskich i podmiejskich.

<sup>550</sup> Szerzej: **Pieczarka K., 2017**, *Motywacja konsumentów na rynku e-commerce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu” 2017, nr 40 (1), Wałbrzych; **Sass-Staniszevska P., Binert K., 2017**, *E-commerce w Polsce*, Izba Gospodarki Elektronicznej / Gemius, <https://www.gemius.pl/>, (dostęp 03.11.2017); **Tworzydło D., Tobiasz M., Szymański W., 2017**, *Wpływ współczesnego e-konsumenta na e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej

pozostałych rozpatrywanych typów lokalizacji, dostęp do usług wyspecjalizowanych firm outsourcingowych oferujących wsparcie z zakresu IT/ICT (*hardware & software*) jest dużo łatwiejszy. Podobnie jest z dostępem do wiedzy o możliwościach i korzyściach zaangażowania wirtualnej płaszczyzny lokalizacyjnej (*sieci Internet*) dla potrzeb kształtowania konkurencyjności, co obrazuje wysoka wartość współczynnika P6. Wśród analizowanych przedsiębiorstw najniższe poziomy badanych wskaźników najczęściej wykazywały przedsiębiorstwa z terenów wiejskich i podmiejskich oraz MSP z miast średniej wielkości. Można to odczytać jako dowód na to, że poziom rozwoju i atrakcyjność (*wielkość*) miejsca lokalizacji wywiera wpływ na poziom aktywności i efektywność przedsiębiorstw w eksploatacji lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji celem kształtowania swej konkurencyjności. Zauważając obserwacje do respondentów o aktywności lokalizacyjnej na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu przynajmniej przeciętnym, wartości badanych parametrów rosną. Prawidłowość ta spełniona jest nie tylko w próbie generalnej ( $n=120$ ), ale także w składających się na nią posortowanych ze względu na typ lokalizacji (*kryterium liczebności mieszkańców*) podgrupach. Wzrostom ulegały zarówno wartości maksymalne, jak i minimalne. Biorąc pod uwagę te pierwsze, najwyższy wzrost odnotowano w przypadku uśrednionego poziomu wiedzy o możliwościach wykorzystania realnej płaszczyzny lokalizacyjnej ( $P6$  wzrost o  $0,35 = +72,9\%$ ) oraz perspektyw poprawy pozycji konkurencyjnej dzięki wykorzystywaniu lokalizacji ( $P8$  wzrost o  $0,14 = +16\%$ ,  $P9$  wzrost o  $0,17 = +17\%$ ). Porównując minimalne wartości badanych wskaźników zmiany są przeważnie nieznaczne, za wyjątkiem parametru  $P6 \uparrow$  o  $0,38$  (z  $-0,05$  do  $0,33$ ; *wartość neutralna*) oraz  $P5 \downarrow$  o  $0,13$  (z  $0,30$  do  $0,17$ ; *wartość neutralna*). Można to odczytywać jako kolejny dowód przemawiający za słusznością postawionych w pracy hipotez.

Zmianie uległy też, różnicowane ze względu na liczbę ludności, typy lokalizacji, gdzie odnotowano najwyższe, jak i najniższe wartości wskaźników. Tym razem w każdym z przypadków maksymalne poziomy deklarowały MSP zlokalizowane w małych miastach (*poniżej 100 tys. mieszkańców*), zaś minimalne MSP

---

w Ostrołęce” 2017, nr 25, Ostrołęka; **PMR, 2017**, *Handel internetowy w Polsce 2017. Analiza i prognoza rozwoju rynku e-commerce na lata 2017–2022*, [www.pmrpublications.com](http://www.pmrpublications.com) (dostęp 03.11.2017); **Grochal-Brejdek M., 2016**, *Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce*, „Marketing i Rynek”, nr 8, Warszawa; **Rokicki T., 2016**, *E-Commerce Market in Poland*, „Information Systems in Management”, vol. 5, nr 4, Warszawa; **Lewicki M., Grzybowska-Brzezińska M., Grzywińska-Rapca M., 2015**, *Consumer Behaviour in E-Commerce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2015, nr 19, Ostrołęka; **Majchrzak-Lepczyk J., 2015**, *Zachowania konsumentów na rynku e-commerce – wybrane zagadnienia*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 2 (355); **Raczyńska M., Wiśniewski A.K., 2014**, *Zachowania zakupowe e-konsumentów*, „Konsumpcja i Rozwój” 2014, nr 3 (8), Warszawa; **Drab-Kurowska A., 2013**, *Polityka konkurencji na rynku e-commerce*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 104, zeszyt: Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej, Tom 1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin; **Jaciow M., Wolny R., Stolecka-Makowska A., 2013**, *E-konsument w Europie. Komparatywna analiza zachowań*, One Press / Helion, Gliwice; **Jaciow M., 2011**, *Polski e-konsument: typologia, zachowania*, Helion, Gliwice.

w pozostałych grupach, przy czym jednocześnie aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych MSP:

- z terenów wiejskich i podmiejskich deklarowały posiadanie najniższych poziomów wiedzy o możliwościach wykorzystania płaszczyzn lokalizacyjnych, zarówno realnej, jak i wirtualnej, celem kształtowania konkurencyjności ( $P5_{MIN} = 0,17$ ,  $P6_{MIN} = 0,33$ ; *wartość neutralna*);
- zlokalizowane w miastach średniej wielkości najniżej spośród zbadanych oceniły siłę swojej pozycji konkurencyjnej ( $P7_{MIN} = -0,14$ ; *wartość neutralna*) oraz perspektywy jej poprawy dzięki wykorzystaniu płaszczyzn lokalizacyjnych ( $P8_{MIN} = 0,43$ ,  $P9_{MIN} = 0,86$ ; *wartość umiarkowanie wysoka*);
- z dużych aglomeracji deklarowały najniższe (*choć jednocześnie wysokie*) wartości wskaźników aktywności na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania ( $F1_{MIN} = 1,23$ ,  $F2_{MIN} = 1,32$ ; *górną granicą wartości umiarkowanie wysokiej*).

Powyższe można uznać za dowód na to, że aktywność lokalizacyjna przedsiębiorstw i jej efekty związane są z potencjałem (*wielkością, poziomem rozwoju, jakością*) miejsca zlokalizowania.

Kolejne ciekawe spostrzeżenie pokazuje, że wśród zbadanych przedsiębiorstw pogrupowanych ze względu na typ lokalizacji (kryterium liczebności mieszkańców) nie zdarzył się przypadek, że jakieś przedsiębiorstwo nie było aktywne lokalizacyjnie ( $F1$  oraz  $F2 = -2$ ; *wartość zdecydowanie niska*), zaś w przypadku aglomeracji miejskich wszystkie zbadane MSP zadeklarowały bycie aktywnym przynajmniej na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej. Powyższe spostrzeżenia dostarczają kolejnych argumentów dowodzących słuszności postawionych hipotez badawczych – na siłę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wpływają aspekty lokalizacyjne oraz poziomy aktywności na płaszczyznach działania. Najlepsze efekty uzyskują podmioty gospodarcze aktywne jednocześnie zarówno na realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji.

Interesujących wniosków dostarcza też analiza odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące wpływu wykorzystywania konkretnej płaszczyzny lokalizacji na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstwa (*pytania P1 i P2*)<sup>551</sup> oraz tego jak aktywności te przekładają się na uzyskiwane efekty dotyczące wybranych atrybutów kształtowanej pozycji konkurencyjnej

---

<sup>551</sup> Badano wpływ aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych na efektywność:

- A. promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa;
- B. pozyskiwania nowych klientów;
- C. utrzymywania dotychczasowych klientów;
- D. obrony przed wpływem konkurentów;
- E. w pozyskiwaniu partnerów i sojuszników.

przedsiębiorstwa (pytania P3 i P4)<sup>552</sup>. Respondenci ponownie udzielali odpowiedzi w oparciu o skalę 5 stopniową.

Na podstawie analizy dokonanych zestawień można wskazać kilka interesujących prawidłowości. W pierwszej kolejności oszacowano wartości parametrów z uwzględnieniem atrakcyjności zajmowanej przez przedsiębiorstwa lokalizacji na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej, co obrazuje tabela 5.6.

Tabela 43. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – atrakcyjność lokalizacji a parametry konkurencyjności

<b>WARIANT OBSERWACJI</b>		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	0,84	0,96	0,42	0,45
	B	0,95	0,88	0,45	0,16
	C	0,92	0,67	0,54	0,55
	D	0,25	-0,06	0,59	0,42
	E	0,53	0,62	0,40	0,48
II. MSP z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji (n = 47) województwo dolnośląskie	A	0,87	0,91	0,43	0,62
	B	0,96	0,87	0,60	0,21
	C	0,60	0,79	0,49	0,70
	D	0,15	-0,17	0,68	0,60
	E	0,70	0,83	0,49	0,60
III. MSP z umiarkowanie atrakcyjnych lokalizacji (n = 26) województwo łódzkie	A	0,69	1,46	0,42	0,65
	B	0,96	1,27	0,54	0,31
	C	0,96	0,65	0,69	0,77
	D	0,50	0,65	0,62	0,42
	E	0,58	0,50	0,15	0,50
IV. MSP z najmniej atrakcyjnych lokalizacji (n = 47) województwo podkarpackie	A	0,89	0,72	0,40	0,17
	B	0,94	0,68	0,26	0,02
	C	1,21	0,55	0,51	0,28
	D	0,21	-0,34	0,49	0,23
	E	0,32	0,47	0,45	0,36

<sup>552</sup> Badano wpływ aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych na takie parametry jak:

- A. szybkość (*tempo*) kształtowania pozycji konkurencyjnej;
- B. kosztochłonność kształtowania pozycji konkurencyjnej;
- C. skuteczność kształtowania pozycji konkurencyjnej (*jej siłę w stosunku do pozycji konkurencyjnej rywali*);
- D. trwałość osiągniętej pozycji konkurencyjnej;
- E. skalę (*zasięg oddziaływania terytorialnego*) osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

**Gdzie:**

**P1.** Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).

**P2.** Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie [j.w.].

**P3.** Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).

**P4.** Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: [j.w.].

**SKALA:**

- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne
- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne
- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne
- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne
- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne

**NAJWAŻNIEJSZA ZAOBSERWOWANA PRAWIDŁOWOŚĆ**

Wpływ wykorzystywania konkretnej płaszczyzny lokalizacyjnej na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstwa (*pytania P1 i P2*) oraz tego jak aktywności te przekładają się na atrybuty kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (*pytania P3 i P4*) należy ocenić, jako pozytywne. **Aktywne eksploatowanie lokalizacji stymuluje procesy kształtowania konkurencyjności oraz podnosi uzyskiwane wyniki.**

*Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.*

Wskaźniki wyliczone dla całej badanej próby ( $n = 120$ ) wskazują, że wykorzystywanie realnej płaszczyzny lokalizacji przez badanych umożliwia im skuteczniejsze (*niż w przypadku rywali nieaktywnych lokalizacyjnie*) pozyskiwanie nowych ( $P1_B = 0,95$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) oraz utrzymywanie dotychczasowych ( $P1_C = 0,92$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) klientów, promowanie i reklamowanie działalności ( $P1_A = 0,84$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), a także pozyskiwanie partnerów i sojuszników ( $P1_E = 0,53$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*). Zauważono, że aktywność na realnej płaszczyźnie działalności w stopniu neutralnym przekłada się na możliwości obrony przed wpływem bezpośrednich konkurentów ( $P1_D = 0,25$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*). Ustalono też, że wykorzystywanie realnej płaszczyzny lokalizacji przekłada się w stopniu pozytywnym na kształtowanie konkurencyjności w sposób szybszy, mniej kosztowny, skuteczniejszy, oraz na dłuższy okres i większą skalę (*wszystkie warianty P3*). W największym stopniu dotyczy to czasu oddziaływania zbudowanej przewagi konkurencyjnej ( $P3_D = 0,59$ ), a w najmniejszym jej skali ( $P3_E = 0,40$ ; *dolna granica stanu i/lub*



*oddziaływania nieznacznie pozytywne*). Analizując wpływ eksploatacji narzędzi związanych z wirtualną płaszczyzną działania zauważono, że przekłada się ona pozytywnie na: wyższą skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań mających na celu: promowanie i reklamowanie działalności przedsiębiorstwa ( $P2_A = 0,96$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), pozyskiwanie nowych klientów ( $P2_B = 0,88$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), utrzymywanie dotychczasowych klientów ( $P2_C = 0,67$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), pozyskiwanie partnerów i sojuszników ( $P2_E = 0,62$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*).

W przypadku skuteczności obrony przed wpływem konkurentów ( $P2_D = -0,06$ ) wpływ ten został oszacowany, jako neutralny. Analizując to, jak eksploatacja wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (*aktywność w cyberprzestrzeni*) przekłada się na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej stwierdzono, że pozytywnie wpływa ona na skuteczność ( $P4_C = 0,55$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), zasięg oddziaływania ( $P4_E = 0,48$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), wymagany minimalny czas ( $P4_A = 0,45$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*) oraz okres oddziaływania ( $P4_D = 0,42$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*). Jednocześnie stwierdzono, że nie wpływa ona na możliwość obniżenia ogólnych kosztów kształtowania pozycji konkurencyjnej ( $P4_B = 0,16$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*).

Uwzględniając kontekst poziomu atrakcyjności realnej płaszczyzny lokalizacji, można powiedzieć, że wcześniej zidentyfikowane prawidłowości wskazujące na pozytywny (bądź neutralny w wybranych przypadkach) wpływ aktywności lokalizacyjnej na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstwa (*pytania P1 i P2*)<sup>553</sup>, jak również na atrybuty kształtowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa utrzymały się (*wyniki z pytań P3 i P4*)<sup>554</sup>. Spostrzeżono też, że przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego najczęściej razy oceniły najwyżej wpływ aktywności lokalizacyjnej na realnej płaszczyźnie na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstwa ( $P1_{A/B/E}$ ) oraz jej wpływ na uzyskiwane efekty dotyczące wybranych atrybutów kształtowanej pozycji konkurencyjnej ( $P3_{A/B/D/E}$ ). Podobna sytuacja (w kontekście

<sup>553</sup> Badano wpływ aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych na efektywność:

- A. promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa;
- B. pozyskiwania nowych klientów;
- C. utrzymywania dotychczasowych klientów;
- D. obrony przed wpływem konkurentów;
- E. w pozyskiwaniu partnerów i sojuszników.

<sup>554</sup> Badano wpływ aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych na takie parametry jak:

- A. szybkość (*tempo*) kształtowania pozycji konkurencyjnej;
- B. kosztowność kształtowania pozycji konkurencyjnej;
- C. skuteczność kształtowania pozycji konkurencyjnej (*jej siłę w stosunku do pozycji konkurencyjnej rywali*);
- D. trwałość osiągniętej pozycji konkurencyjnej;
- E. skalę (*zasięg oddziaływania terytorialnego*) osiągniętej pozycji konkurencyjnej.

wirtualnej płaszczyzny lokalizacji) , miała miejsce w przypadku MSP z województwa łódzkiego ( $P2_{A/B/D}$  i  $P4_{A/B/C}$ ). Warto odnotować, że najwyższą wartość spośród wszystkich badanych parametrów uzyskał wskaźnik wpływu aktywności w sieci Internet na skuteczność promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa ( $P2_A = 1,46$ ; *stan i/lub oddziaływanie pozytywne; woj. łódzkie*), najniższą zaś wskaźnik obrazujący skuteczność obrony przed wpływem konkurentów dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji ( $P2_D = -0,34$ ; *dolna granica przedziału „stan i/lub oddziaływanie neutralne; woj. podkarpackie*).

Analizując sytuację przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego, zauważono, że najwyżej oceniły one poziom przekładania się aktywności przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie lokalizacji na skuteczność w pozyskiwaniu nowych klientów ( $P1_B = 0,96$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*), najniżej zaś wpływ aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji na poziom skuteczności w działaniach mających na celu obronę przed bezpośrednimi konkurentami ( $P2_D = -0,17$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne*).

W przypadku MSP z województwa łódzkiego ustalono, że najlepiej oceniły one poziom przekładania się aktywności przedsiębiorstwa na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji na skuteczność promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa ( $P2_A = 1,46$ ; *stan i/lub oddziaływanie pozytywne*), najniżej zaś wpływ aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacji na poziom skuteczności w działaniach mających na celu zwiększanie zasięgu oddziaływania posiadanej przewagi konkurencyjnej ( $P3_E = 0,15$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*).

W przypadku przedsiębiorstw z podkarpacia najlepiej oceniona została natomiast korelacja aktywności przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie lokalizacji ze skutecznością utrzymywania dotychczasowych klientów ( $P1_C = 1,21$ ; *dolna granica przedziału „stan i/lub oddziaływanie pozytywne”*). Jednocześnie wskazały one umiarkowanie niekorzystny wpływ aktywności w sieci Internet na poziom skuteczności w działaniach mających na celu obronę przed wpływem bezpośrednich konkurentów ( $P2_D = -0,34$ ; *stan i/lub oddziaływanie neutralne*).

Analizy badanych parametrów, z uwzględnieniem poziomu atrakcyjności zajmowanej przez przedsiębiorstwa lokalizacji na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej, dostarczają dowodów umożliwiających pozytywną weryfikację **hipotezy H1**<sup>555</sup>.

Aby sprawdzić czy wyniki przeprowadzonych badań dostarczają dowodów, że wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa atrybutów lokalizacji podnosi ich konkurencyjność, zestawiono poziomom poszczególnych parametrów z pytań P1-P4, oszacowanych z uwzględnieniem kryterium aktywności i poziomu świadomości lokalizacyjnej.

---

<sup>555</sup> H1: Wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa atrybutów lokalizacji podnosi ich konkurencyjność.

Tabela 44. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna a parametry i skuteczność w kształtowaniu konkurencyjności

<i>WARIANT OBSERWACJI</i>		<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	0,84	0,96	0,42	0,45
	B	0,95	0,88	0,45	0,16
	C	0,92	0,67	0,54	0,55
	D	0,25	-0,06	0,59	0,42
	E	0,53	0,62	0,40	0,48
II. MSP aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu co najmniej przeciętnym (n = 77)	A	0,97	1,36	0,52	0,81
	B	1,14	1,34	0,65	0,39
	C	1,03	0,97	0,70	0,79
	D	0,34	0,32	0,77	0,70
	E	0,60	0,91	0,62	0,81
III. MSP aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu poniżej przeciętnego (n = 7)	A	0,14	-0,43	0,00	-1,00
	B	0,43	-0,14	0,14	-0,43
	C	0,71	0,29	-0,57	-0,86
	D	-0,29	-0,71	0,14	-0,57
	E	1,14	0,14	-0,29	-0,57
IV. MSP świadome możliwości wykorzystywania obu płaszczyzn lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu co najmniej przeciętnym (n = 64)	A	0,81	1,41	0,50	0,80
	B	0,95	1,42	0,55	0,41
	C	0,95	1,08	0,66	0,92
	D	0,27	0,27	0,73	0,80
	E	0,61	1,02	0,55	0,92
V. MSP świadome możliwości wykorzystywania obu płaszczyzn lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu poniżej przeciętnym (n = 23)	A	0,61	0,48	0,43	-0,26
	B	0,78	0,09	0,65	-0,30
	C	1,00	0,22	0,13	0,22
	D	0,09	-0,61	0,48	0,09
	E	0,35	0,13	-0,04	-0,30
<b>Gdzie:</b>					
<p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P2.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie [j.w.].</p> <p><b>P3.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p> <p><b>P4.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: [j.w.].</p>					

**SKALA:**

- wartość od - 2 do - 1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne
- wartość od - 1,2 do - 0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne
- wartość od - 0,4 do + 0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne
- wartość od + 0,4 do + 1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne
- wartość od 1,2 do + 2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne

**NAJWAŻNIEJSZA ZAOBSERWOWANA PRAWIDŁOWOŚĆ**

**MSP deklarujące posiadanie wyższego poziomu świadomości i/lub aktywności lokalizacyjnej lepiej (wyżej) oceniają wpływ eksploatacji konkretnej płaszczyzny lokalizacyjnej na poziom skuteczności prowadzenia wybranych aktywności przedsiębiorstwa (pytania P1 i P2) oraz tego jak aktywności te przekładają się na atrybuty kształtowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (pytania P3 i P4).**

*Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.*

Biorąc pod uwagę kryterium aktywności lokalizacyjnej, najwyższe średnie wartości mierników wykazywały MSP aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu, co najmniej przeciętnym. Działo się tak w każdym przypadku za wyjątkiem opinii P1<sub>III E</sub>: „Wykorzystywanie lokalizacji przedsiębiorstwa umożliwia skuteczniejsze niż zwykle pozyskiwanie partnerów i sojuszników” (zmiana z 0,60 na 1,14), co można odczytać, jako wyraz przekonania, że aby nawiązywać współpracę z innymi podmiotami aktywność lokalizacyjna nie jest czynnikiem koniecznym / stymulującym te procesy. Biorąc pod uwagę kryterium świadomości lokalizacyjnej, podobnie jak w przypadku aktywności, najwyższe ich wartości wykazywały MSP świadome możliwości wykorzystywania obu płaszczyzn lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu, co najmniej przeciętnym. Odstępstwem od tej reguły były przypadki P1<sub>VC</sub> i P3<sub>VB</sub>, w których to wyższe wartości odnotowano dla MSP świadomych możliwości wykorzystywania obu płaszczyzn lokalizacyjnych jednocześnie w stopniu poniżej przeciętnym. Można to odczytać, jako dowód na to, że wzrostowi poziomu świadomości towarzyszy minimalny spadek „entuzjazmu i poczucia sprawstwa” wpływu eksploatacji lokalizacji na możliwość utrzymywania dotychczasowych klientów (zmiana z 0,95 na 1,00) oraz możliwość ograniczania kosztocłonności procesu kształtowania konkurencyjności (zmiana z 0,55 na 0,65). Analizując przypadki przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych w stopniu przynajmniej przeciętnym na obu płaszczyznach lokalizacji, spostrzeżono, że instrumenty wirtualizacji zdaniem respondentów najlepiej sprawdzają się w przypadku podnoszenia skuteczności działań związanych z promowaniem i/lub reklamowaniem działalności przedsiębiorstwa (P2<sub>A</sub> = 1,36), najslabiej zaś przekładają się na możliwość podnoszenia skuteczności obrony przed wpływem rywali rynkowych (P2<sub>D</sub> = 0,32). W przypadku przedsiębiorstw świadomych w stopniu przynajmniej przeciętnym

o możliwościach wykorzystywania obu płaszczyzn lokalizacyjnych celem kształtowania konkurencyjności najwyższą wartość = 1,42 uzyskał parametr  $P2_{IVB}$  obrazujący możliwość skutecznego pozyskiwania nowych klientów dzięki eksploatacji cyberprzestrzeni (*sieci Internet*). Najniższą = 0,27 zaś *ex aequo*  $P1_{IVD}$  i  $P2_{IVD}$ . Oznacza to, że respondenci wskazali na relatywnie niewielkie znaczenie eksploatacji realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji dla możliwości podnoszenia skuteczności obrony przed wpływem rywali.

Analizując otrzymane wyniki dostrzeżono też, że różnice pomiędzy wartościami wskaźników obliczonych dla przedsiębiorstw aktywnych i świadomych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacyjnych, a wartościami liczonymi dla całej próby, w większości przypadków (24 na 40 możliwych) były umiarkowane (różnica w przedziale  $0,11 \div 0,39$ ), nieznaczne (czyli o różnicy wartości mniej niż 0,11) dla 10 z 40, oraz istotnie duże (wartość różnicy większe od 0,40) dla 6. Jednocześnie okazało się, że różnice w wartościach badanych parametrów były znacznie większe pomiędzy przedsiębiorstwami **deklarującymi aktywność** na obu płaszczyznach jednocześnie w stopniu, co najmniej przeciętnym, a MSP aktywnymi w stopniu poniżej przeciętnej, niż gdy porównywano wartości mierników deklarowanych przez przedsiębiorstwa deklarujących posiadanie, co najmniej przeciętnego **poziomu świadomości lokalizacyjnej**, a tymi mniej świadomymi. W tym pierwszym przypadku największą różnicę o wartości 1,81 odnotowano dla parametru  $P4_A$ <sup>556</sup>, najmniejszą o wartości 0,32 dla  $P1_C$ <sup>557</sup>. Uwzględniając kontekst poziomu świadomości lokalizacyjnej największą różnicę o wartości 1,33 zanotowano dla parametru  $P2_B$ <sup>558</sup>, zaś najmniejszą o wartości 0,05 dla  $P1_C$ <sup>559</sup>.

Bazując na powyższych spostrzeżeniach, można wysnuć wniosek, że zarówno wysoki poziom świadomości lokalizacyjnej, jak i aktywność na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w znacznym stopniu i w pozytywny sposób przekłada się na skuteczność prowadzonych przez badanych respondentów działań, tj.: promowanie i reklamowanie działalności przedsiębiorstwa ( $P1_A$  i  $P2_A$ ), pozyskiwanie nowych klientów ( $P1_B$  i  $P2_B$ ), utrzymywanie dotychczasowych klientów ( $P1_C$  i  $P2_C$ ), bronienie się przed wpływem konkurentów ( $P1_D$  i  $P2_D$ ), pozyskiwanie partnerów i sojuszników ( $P1_E$  i  $P2_E$ ) oraz korzystnie wpływa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej, tj.: szybkość tworzenia ( $P3_A$  i  $P4_A$ ), koszty ( $P3_B$  i  $P4_B$ ), skuteczność – siła ( $P3_C$  i  $P4_D$ ), czas oddziaływania ( $P3_D$  i  $P4_D$ ) oraz zasięg – skala oddziaływania ( $P3_E$  i  $P4_E$ ). Oznacza to, że po raz kolejny uzyskano potwierdzenie słuszności hipotez szczegółowych **H1** ÷ **H4**.

<sup>556</sup>  $P4_A$  → Wykorzystywanie sieci Internet umożliwia przedsiębiorstwu kształtowanie konkurencyjności szybciej.

<sup>557</sup>  $P1_C$  → Wykorzystywanie lokalizacji umożliwia skuteczniejsze niż zwykle utrzymywanie dotychczasowych klientów.

<sup>558</sup>  $P2_B$  → Wykorzystywanie sieci Internet umożliwia skuteczniejsze niż zwykle pozyskiwanie nowych klientów.

<sup>559</sup>  $P1_C$  → Wykorzystywanie lokalizacji umożliwia skuteczniejsze niż zwykle utrzymywanie dotychczasowych klientów.

Tabela 45. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – poziom konkurencyjności bazowej a parametry i skuteczność w kształtowaniu konkurencyjności opartej o lokalizację

<b>WARIANT OBSERWACJI</b>		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
I. Wszystkie zbadane przedsiębiorstwa (n = 120)	A	0,84	0,96	0,42	0,45
	B	0,95	0,88	0,45	0,16
	C	0,92	0,67	0,54	0,55
	D	0,25	-0,06	0,59	0,42
	E	0,53	0,62	0,40	0,48
II. MSP o konkurencyjności powyżej przeciętnej (n = 31)	A	0,97	1,35	0,65	1,16
	B	1,35	1,35	1,00	0,45
	C	1,23	0,90	0,94	0,94
	D	0,77	0,74	1,06	0,81
	E	0,90	1,13	0,65	1,00
III. MSP o konkurencyjności przeciętnej (n = 80)	A	0,81	0,96	0,34	0,21
	B	0,79	0,74	0,25	0,11
	C	0,84	0,60	0,40	0,44
	D	0,05	-0,31	0,44	0,38
	E	0,39	0,44	0,31	0,40
IV. MSP o konkurencyjności poniżej przeciętnej (n = 9)	A	0,67	-0,44	0,33	0,11
	B	1,00	0,56	0,33	-0,44
	C	0,56	0,44	0,44	0,22
	D	0,22	-0,56	0,33	-0,56
	E	0,44	0,44	0,33	-0,56
<b>Gdzie:</b>					
<p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P2.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie [j.w.].</p> <p><b>P3.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztochłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p> <p><b>P4.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: [j.w.].</p>					
<b>SKALA:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wartość od -2 do -1,2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne</li> <li>- wartość od -1,2 do -0,4 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne</li> <li>- wartość od -0,4 do +0,4 = stan i/lub oddziaływanie neutralne</li> <li>- wartość od +0,4 do +1,2 = stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne</li> <li>- wartość od +1,2 do +2 = stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne</li> </ul>					
<b>NAJWAŻNIEJSZA ZAOBSERWOWANA PRAWDIWOŚĆ</b>					
<p><b>Najwyższy wpływ wykorzystywania płaszczyzn lokalizacyjnych na skuteczność prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstw (pytania P1 i P2) oraz na atrybuty pozycji konkurencyjnej (pytania P3 i P4) zaobserwowano wśród przedsiębiorstw o wyższej niż przeciętna pozycji konkurencyjnej.</b></p>					

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Mając na uwadze wcześniej uzyskane dowody potwierdzające, że aktywność lokalizacyjna oraz poziom świadomości o możliwościach wykorzystywania lokalizacji pozytywnie przekłada się na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, zdecydowano się pogłębić wiedzę w tym zakresie i sprawdzić, jak kształtują się wartości parametrów z pytań P1÷P4 z uwzględnieniem kontekstu siły posiadanej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej, utożsamianej z jego potencjałem.

Powyższe zestawienie badanych mierników pozwala stwierdzić, że najwyższe ich wartości odnotowano dla przedsiębiorstw deklarujących poziom konkurencyjności wyższy niż przeciętny, najniższe zaś dla MSP o konkurencyjności poniżej przeciętnej. Warto także odnotować, że wśród przedsiębiorstw o konkurencyjności powyżej przeciętnej najwyższą wartość uzyskały trzy parametry  $P1_B = P2_A = P2_B = 1,35$  (*stan i/lub oddziaływanie pozytywne*), obrazujące odpowiednio wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji na skuteczność w pozyskiwaniu nowych klientów ( $P1_B$ ), wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji na skuteczność w promowaniu działalności przedsiębiorstwa ( $P2_A$ ) oraz możliwości pozyskiwania nowych klientów ( $P2_B$ ). Wartość najniższą odnotowano w przypadku możliwości obniżania ogólnych kosztów kształtowania pozycji konkurencyjnej dzięki wirtualizacji ( $P4_B = 0,45$ ; *dolna granica przedziału „stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne”*). Analizując MSP deklarujące przeciętny poziom konkurencyjności najwyższą wartość =  $0,96$  odnotowano w przypadku parametru  $P2_A$  opisującego to, w jakim stopniu aktywność przedsiębiorstwa w sieci Internet przekłada się na skuteczność prowadzonych inicjatyw związanych z promowaniem i reklamowaniem działalności. Ustalono też, że respondenci najslabiej ocenili wpływ stosowania instrumentów wirtualizacji na możliwości podnoszenia skuteczności obrony przed wpływem konkurentów, co obrazuje parametr  $P2_D = -0,31$  (*końcowa część przedziału „stan i/lub oddziaływanie neutralne”*). Ciekawych wniosków dostarczyły też obserwacje prowadzone w przedsiębiorstwach o konkurencyjności poniżej przeciętnej. Odnotowano tu, że najwyższą wartość uzyskał parametr obrazujący poprawę skuteczności w pozyskiwaniu nowych klientów dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej ( $P1_B = 1,00$ ; *stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne*). Surowiej oceniona została aktywność na wirtualnej płaszczyźnie działania oraz implementacja wyspecjalizowanych narzędzi i instrumentów IT/ICT. Zdaniem respondentów eksploatacja wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, w ich przypadku, negatywnie przełożyła się na możliwości skutecznej obrony przez wpływem konkurentów ( $P2_D$ ), a także trwałość ( $P4_D$ ) i zasięg ( $P4_E$ ) oddziaływania kształtowanej pozycji konkurencyjnej. Parametry obrazujące powyższe otrzymały tą samą, niską wartość =  $-0,56$  (*stan i/lub oddziaływanie nieznacznie negatywne*). Analiza pozwoliła też wskazać, że najwyższe wartości wpływu wykorzystywania płaszczyzn lokalizacyjnych na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności

przedsiębiorstwa (*pytania P1 i P2*) oraz uzyskiwanych efektów dotyczących atrybutów kształtowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*pytania P3 i P4*) zaobserwowano wśród przedsiębiorstw o wyższej niż przeciętna sile pozycji konkurencyjnej. Co więcej, ustalono, że respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa aktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach jednocześnie zwykle deklarowali posiadanie silnej (*silniejszej niż rywale rynkowi*) pozycji konkurencyjnej. W ten sposób po raz kolejny uzyskano materiał dowodzący słuszności postawionych hipotez H1 ÷ H4, oraz po raz pierwszy, danych pozwalających na **pozytywną weryfikację hipotezy szczegółowej H5** zakładającej, że potencjał przedsiębiorstwa wzmacnia jego aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych.

Obliczone średnie wartości parametrów, z uwzględnieniem kryterium poziomu aktywności lokalizacyjnej, rozpatrywane w różnorodnych układach<sup>560</sup> pozwalają dostrzec, że ogólny poziom aktywności lokalizacyjnej badanych MSP oszacowano na poziomie „umiarkowanie wysoki” dla każdej z analizowanych płaszczyzn lokalizacji. Spostrzeżenie to cieszy szczególnie, gdyż wcześniej ustalono, że poziom aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa w stopniu umiarkowanie pozytywnym przekłada się na siłę posiadanej (*kształtowanej*) pozycji konkurencyjnej. Ustalono też, że ogólny poziom świadomości lokalizacyjnej badanych MSP jest „przeciętny” dla realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa i „umiarkowanie wysoki” dla płaszczyzny wirtualnej. Ponownie poziomy te przekładały się umiarkowanie pozytywnie na możliwości kształtowania pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Analiza danych umożliwiła też wskazanie, że MSP deklarujące posiadanie wyższego poziomu świadomości i/lub aktywności lokalizacyjnej lepiej oceniały możliwości oraz wpływ wykorzystywania konkretnej płaszczyzny lokalizacyjnej na poziom skuteczności prowadzenia specyficznych aktywności przedsiębiorstwa (*pytania P1 i P2*) oraz tego, jak aktywności te przekładały się na wybrane atrybuty kształtowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*pytania P3 i P4*). Rezultaty badań pozwoliły też stwierdzić, że zbadane przedsiębiorstwa zaliczane do grupy tych aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji w stopniu co najmniej przeciętnym deklarowały posiadanie pozycji konkurencyjnej silniejszej od pozostałych MSP (*tj. aktywnych tylko na jednej z płaszczyzn, lub nieaktywnych lokalizacyjnie*). Respondenci reprezentujący te przedsiębiorstwa bardzo wysoko ocenili też poziom perspektyw poprawy swojej konkurencyjności dzięki eksploataowaniu realnej i wirtualnej płaszczyzny działania.

Powyższe wnioski dostarczają dowodów na wstępną, pozytywną, weryfikację hipotez postawionych na łamach niniejszej dysertacji. Celem odnalezienia

---

<sup>560</sup> Grupowanie ze względu na: poziom atrakcyjności przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie lokalizacji, poziom konkurencyjność, typ lokalizacji ze względu na liczbę mieszkańców, poziom świadomości lokalizacyjnej.



dotychczasowych przesłanek zdecydowano się przeprowadzić testy zależności statystycznej wybranych parametrów mogących mieć istotny wpływ na efektywność realizacji procesów kształtowania konkurencyjności opartej na lokalizacji.

### 4.3. Wyniki badań ilościowych: analiza wskaźników zbieżności T-Czuprowa

Chcąc pogłębić prowadzone analizy zebranego materiału badawczego podjęto się wykonania licznych testów zależności statystycznej Chi-kwadrat wykorzystując współczynnik zbieżności T-Czuprowa, zgodnie ze wzorem:

$$T_{xy} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n\sqrt{(r-1)(k-1)}}$$

gdzie:

**T<sub>xy</sub>** – współczynnik zbieżności Czuprowa między zmiennymi x i y<sup>561</sup>

**χ<sup>2</sup>** – wynik testu chi-kwadrat pomiędzy zmiennymi x i y

**n** – liczba obserwacji

**r** – liczba poziomów (*wariantów*) pierwszej zmiennej

**k** – liczba poziomów (*wariantów*) drugiej zmiennej

Test ten pozwala na udzielenie odpowiedzi czy pomiędzy badanymi zmiennymi występuje zjawisko korelacji oraz, jeśli tak, to jak silne ono jest<sup>562</sup>.

Procedura postępowania przy obliczaniu wartości **współczynnika zbieżności T-Czuprowa** dla różnych badanych cech, każdorazowo przebiegała według schematu obejmującego następujące kroki:

1. Skonstruowanie tabeli przestawnej dla badanych cech i/lub parametrów x i y sumującej ilość zanotowanych obserwacji poszczególnych wariantów odpowiedzi.

<sup>561</sup> Zaletą współczynnika zbieżności jest to, że może być stosowany do mierzenia współzależności zarówno cech mierzalnych, jak i niemierzalnych, a także to, że jest to miara symetryczna, a więc nie jest ważne, którą z cech traktuje się jako zależną a którą jako niezależną. Jego wadą jest natomiast to, że nie wskazuje kierunku korelacji (*jest zawsze dodatni*). Mankament ten zostanie zniwelowany dzięki analizie wartości poszczególnych cech / parametrów z wykorzystaniem opracowanej skali.

<sup>562</sup> W przypadku testu zbieżności T-Czuprowa przedziały siły zależności są obniżone w porównaniu do testu korelacji Pearsona (R<sub>xy</sub>) i kształtują się odpowiednio:

- **0 < T<sub>xy</sub> < 0,14** → brak zbieżności (*lub bardzo słaba*) pomiędzy badanymi parametrami;
- **0,15 < T<sub>xy</sub> < 0,24** → słaba zależność pomiędzy badanymi parametrami;
- **0,25 < T<sub>xy</sub> < 0,44** → umiarkowana (*umiarkowanie silna / przeciętna*) zbieżność pomiędzy badanymi parametrami;
- **0,45 < T<sub>xy</sub> < 0,69** → silna zależność pomiędzy badanymi parametrami;
- **0,70 < T<sub>xy</sub> < 1,00** → bardzo silna (*pełna*) zbieżność.

- Przekonwertowanie tabeli poprzez połączenie poszczególnych wariantów odpowiedzi, tak, aby spełniać wymóg odnotowania minimalnej liczby oczekiwanych obserwacji danego typu  $n > 5^{563}$ .
- Sprawdzenie kryterium niezależności porównywanych parametrów badając zachodzenie prawidłowości:  $\chi^2 > \chi^2_{\text{kryt}}^{564}$ .
- Obliczanie i interpretowanie wartości współczynnika zbieżności T-Czuprowa ( $T_{xy}$ ), zakładając, że spełniony został warunek  $\chi^2 > \chi^2_{\text{kryt}}$ .

**Oryginalna postać tablicy otrzymanych wyników**

		Pytanie X						SUMA
		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Brak odpowiedzi	
Pytanie Y	Brak aktywności	0	0	0	0	0	8	8
	Niska aktywność	2	6	0	4	3	0	15
	Umiarkowana	0	7	1	36	16	0	60
	Wysoka	1	1	0	10	23	0	35
	Trudno powiedzieć	0	0	0	0	0	2	2
	Brak odpowiedzi	0	0	0	0	0	0	0
SUMA		3	14	1	50	42	10	120

**Przekonwertowana postać tablicy otrzymanych wyników**

		Pytanie X		SUMA
		Nie	Tak	
Pytanie Y	Brak lub niska	8	7	15
	Umiarkowana	7	52	59
	Wysoka	2	33	35
	SUMA	17	92	109

Tablica prezentująca podstawowe dane i współczynnik zbieżności Czuprowa  $T_{xy}$

$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}} =$	19,45	$\chi^2 > \chi^2_{\text{kryt}}$ Decyzja o odrzuceniu $H_0$ umożliwiającą badanie siły zależności pomiędzy zmiennymi
$\chi^2_{\text{kryt}} =$	5,99	
$T_{xy} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \sqrt{(r-1) \cdot (s-1)}}} =$	<b>0,35</b>	<b>UMIARKOWANIE SILNA ZALEŻNOŚĆ</b>

Rys. 53. Przykładowa karta prezentująca wyniki z badania siły zależności występującej pomiędzy wybranymi parametrami

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

<sup>563</sup> Zwykle łączono odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie”, otrzymując odpowiedź „nie” oraz „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, otrzymując odpowiedź „tak”. Szerzej: **Siegiel S., 1956, Nonparametric statistics...**, dz. cyt.

<sup>564</sup> Uzyskanie wyniku  $\chi^2 < \chi^2_{\text{kryt}}$  wskazywało, że badane cechy mogą nie być zależne, gdyż brak było podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_0$ : cechy X i Y są niezależne.

W pierwszej kolejności postanowiono sprawdzić czy otrzymane wyniki badań ilościowych pozwalają stwierdzić, że występuje zależność pomiędzy poziomem aktywności lokalizacyjnej (F1 i F2), a parametrami kształtowanej pozycji konkurencyjnej typu: tempo, koszt, skuteczność (P3/4<sub>ABCDE</sub>).

Tabela 46. Badanie sił zależności – aktywność lokalizacyjna a parametry pozycji konkurencyjnej badanych MSP

Płaszczyzna działania	Siła zależności $T_{XY}$	Parametry pozycji konkurencyjnej				
		P3A	P3B	P3C	P3D	P3E
Realna	F1	0,20	0,18	0,32	0,30	0,31
		P4A	P4B	P4C	P4D	P4E
Wirtualna	F2	0,43	0,20	0,45	0,42	0,44
		<p><b>F1.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zajmowanej lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>F2.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.</p> <p><b>P3.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztochłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p> <p><b>P4.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: [j.w.].</p>				
0,15 < $T_{XY}$ < 0,24		Słaba zależność				
0,25 < $T_{XY}$ < 0,44		Umiarkowanie silna zależność				
0,45 < $T_{XY}$ < 0,69		Silna zależność				

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Powyższe dane wskazują, że w przypadku wykorzystywania realnej płaszczyzny działania trzykrotnie odnotowano zachodzenie umiarkowanie silnej zależności (P3C – siła, P3D – okres czasu utrzymywania się i P3E – zasięg oddziaływania) oraz dwukrotnie słabej zależności (P3A – tempo kształtowania się, P3B – koszty). W przypadku stosowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji silną zależność odnotowano dla siły kształtowanej pozycji konkurencyjnej (P4C), umiarkowanie silną zależność dla tempa kształtowania się, okresu czasu utrzymywania się i zasięgu oddziaływania (F2 a P4A/P4D/P4E) oraz słabą zależność dla kosztów kształtowania – P4B. Interpretując otrzymane wyniki można powiedzieć, że wykorzystywanie lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji przekłada się na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej.

Drugim zadaniem było sprawdzenie, czy i jakie siły zależności zaszły pomiędzy poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa (P7), a:

- poziomem aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie (F1);
- poziomem wiedzy o możliwościach wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa (P5);
- perspektywami poprawy konkurencyjności dzięki wykorzystywaniu lokalizacji (P8);
- skutecznością realizacji wybranych działań przedsiębiorstwa (P1...);
- efektami wykorzystywania lokalizacji na rzecz kształtowania konkurencyjności (P3...).

Tabela 47. Badanie sił zależności – poziom konkurencyjności, a aktywność i świadomość lokalizacyjna badanych MSP na realnej płaszczyźnie oraz parametry pozycji konkurencyjnej i możliwości jej poprawy

T <sub>XY</sub>	F1		P5		P8
P7	0,20		0,20		$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$
T <sub>XY</sub>	P1A	P1B	P1C	P1D	P1E
P7	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,20	0,21	0,20	0,19
T <sub>XY</sub>	P3A	P3B	P3C	P3D	P3E
P7	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,29	0,19	0,23	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$
<p><b>F1.</b> Poziom aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie lokalizacji.</p> <p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P3.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztochłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p> <p><b>P5.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji realnej płaszczyzny lokalizacji.</p> <p><b>P7.</b> Deklarowany poziom konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P8.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie działania (<i>lokalizacji</i>).</p>					
$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$		Nie jest zalecane badanie siły zależności			
0,15 < T <sub>XY</sub> < 0,24		Słaba zależność			
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretując otrzymane wyniki można przyjąć, że:

1. Pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw a poziomem ich aktywności lokalizacyjnej na realnej płaszczyźnie działania istnieje słaba zależność istotna statystycznie (P7 a F1).

2. Występuje zależność pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw a poziomem wiedzy o możliwościach wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji na rzecz jej poprawy, aczkolwiek jej siła jest słaba (*P7 a P5*).
3. Nie można ani potwierdzić, ani też zaprzeczyć, że poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw koreluje z poziomem perspektyw poprawy ich konkurencyjności dzięki wykorzystywaniu realnej płaszczyzny działania (*P7 a P8*).
4. Skuteczność realizacji wybranych działań i poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw są zależne w stopniu słabym, za wyjątkiem przypadku „P1<sub>A</sub>”, dla którego to nie można było odrzucić hipotezy H<sub>0</sub>, dopuszczającej, że badane zmienne są niezależne.
5. Poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw jest w słabym stopniu skorelowany z efektami wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji w przypadku eksploatacji aktywności lokalizacyjnej celem podnoszenia pozycji konkurencyjnej i horyzontu czasowego jej oddziaływania rynkowego (*P7 i P3<sub>C</sub> oraz P3<sub>D</sub>*).
6. Występuje umiarkowanie silna relacja pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a nakładami poniesionymi na prowadzenie aktywności lokalizacyjnej (*P7 i P3<sub>B</sub>*).
7. Nie mając wystarczających dowodów wskazujących, że badane zmienne są zależne (*wynik testu  $\chi^2 < \chi^2_{kryt}$* ) nie można określić, czy pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a ich aktywnością na realnej płaszczyźnie lokalizacji prowadzonej celem zwiększania tempa oraz skali oddziaływania kształtowanej pozycji konkurencyjnej (*P7 i P3<sub>A</sub> oraz P3<sub>E</sub>*) występuje istotna statystycznie relacja.

Otrzymane wyniki wskazują, że można mówić o występowaniu statystycznie istotnych zależności pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a ich aktywnością i świadomością lokalizacyjną na realnej płaszczyźnie, choć przyznać należy, że liczone na uzyskanie wyższych wartości – tj. silniejszej korelacji.

Następnie sprawdzono, czy można mówić o występowaniu statystycznie istotnych zależności pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw (*P7*), a:

- poziomem ich aktywności lokalizacyjnej na płaszczyźnie wirtualnej (*F2*);
- poziomem ich wiedzy o możliwościach wykorzystywania narzędzi właściwych wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji na rzecz poprawy konkurencyjności (*P6*);
- perspektywami poprawy ich konkurencyjności dzięki wykorzystywaniu sieci Internet i innych instrumentów wirtualizacji lokalizacji (*P9*);

- skutecznością realizacji wybranych ich działań na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji (P2...) oraz uzyskiwanymi efektami – parametrami kształtowanej pozycji konkurencyjnej (P4...).

Tabela 48. Badanie sił zależności – konkurencyjność, a aktywność i świadomość lokalizacyjna badanych MSP na płaszczyźnie wirtualnej oraz parametry pozycji konkurencyjnej i możliwości jej poprawy

T <sub>XY</sub>	F2		P6		P9
P7	0,25		0,19		0,40
T <sub>XY</sub>	P2A	P2B	P2C	P2D	P2E
P7	0,30	0,20	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,29	0,19
T <sub>XY</sub>	P4A	P4B	P4C	P4D	P4E
P7	0,21	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,20	0,19	0,23
<p><b>F2.</b> Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji lokalizacji.</p> <p><b>P2.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P4.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p> <p><b>P6.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (cyberprzestrzeni).</p> <p><b>P7.</b> Deklarowany poziom konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P9.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania (lokalizacji).</p>					
$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$		Nie jest zalecane badanie siły zależności			
0,15 < T <sub>XY</sub> < 0,24		Słaba zależność			
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretując zestawione w tabeli 5.12 wyniki można powiedzieć, że:

1. Pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych MSP a poziomem ich aktywności lokalizacyjnej na wirtualnej płaszczyźnie działania istnieje umiarkowanie silna, statystycznie istotna zależność, co jednocześnie oznacza, że jest ona wyższa niż w przypadku zależności występującej pomiędzy poziomami konkurencyjności i aktywności lokalizacyjnej na realnej płaszczyźnie działania (P7 a F2).
2. Występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a poziomem ich wiedzy

o możliwościach wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji na rzecz poprawy pozycji konkurencyjnej (*P7 a P6*), lecz podobnie jak w przypadku badania siły zależności pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych a poziomem ich wiedzy o możliwościach wykorzystywania lokalizacji realnej (*P7 a P5*), jej poziom oszacowano na niski (*słaba siła zależności*).

3. Stwierdzono występowanie umiarkowanie silnej korelacji pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a perspektywami jej poprawy dzięki prowadzeniu aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania i stosowaniu narzędzi służących wirtualizacji lokalizacji (*P7 a P9*).
4. Zauważono umiarkowanie silne powiązanie występujące pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a efektami prowadzonej przez nie aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji w kontekście działań dotyczących promowania i/lub reklamowania działalności (*P7 a P2<sub>A</sub>*) oraz obroną przed wpływem konkurentów (*P7 a P2<sub>D</sub>*), a także słabe skorelowanie ich pozycji konkurencyjnej z efektami wykorzystywania narzędzi wirtualizacji celem skuteczniejszego niż zwykle pozyskiwania nowych klientów (*P7 a P2<sub>B</sub>*) oraz poszukiwania partnerów i sojuszników (*P7 a P2<sub>E</sub>*).
5. Nie jest zalecane badanie siły zależności pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a efektami prowadzonej przez nie aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji w celu utrzymywania dotychczasowych klientów, gdyż nie uzyskano wystarczających dowodów wykluczających niezależność tych parametrów (*wynik testu  $\chi^2 < \chi^2_{kryt}$  w przypadku P7 a P2<sub>C</sub>*).
6. Aktywność lokalizacyjna badanych przedsiębiorstw na wirtualnej płaszczyźnie działania (*w rzeczywistości wirtualnej, w cyberprzestrzeni*) wpływa na poziom siły kreowanej dzięki temu ogólnej ich konkurencyjności, aczkolwiek występująca zależność jest raczej słaba i dotyczy parametrów tj. szybkość, skuteczność, czas oraz skala i zasięg oddziaływania (*P7 a P4<sub>ACD/E</sub>*).
7. Nie uzyskano wystarczającej ilości danych pozwalających na zweryfikowanie występowania korelacji pomiędzy poziomem konkurencyjności badanych MSP, a wysokością ponoszonych przez nich nakładów na prowadzenie aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa w sieci Internet.

Otrzymane wyniki wskazują, że aktywność i świadomość lokalizacyjna badanych MSP na płaszczyźnie wirtualnej w sposób istotny statystycznie jest skorelowana z poziomem ich konkurencyjności, a także, że siła identyfikowanych zależności jest nieznacznie większa od analogicznej sytuacji w kontekście badania wpływu eksploatacji realnej płaszczyzny działania (*realnej lokalizacji*). Następnie sprawdzono czy można mówić o występowaniu zjawiska korelacji pomiędzy:

- poziomem wiedzy badanych MSP o zajmowanej lokalizacji na realnej płaszczyźnie lokalizacji (P5) a:
  - poziomem ich aktywności na realnej płaszczyźnie działania (F1);
  - siłą posiadanej przez nie pozycji konkurencyjnej (P7);
  - perspektywami poprawy ich konkurencyjności dzięki lokalizacji;
- poziomem wiedzy badanych MSP o możliwościach wykorzystywania sieci Internet na potrzeby kształtowania konkurencyjności (P6) a:
  - poziomem ich aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania (F2);
  - siłą posiadanej przez nie pozycji konkurencyjnej (P7);
  - perspektywami poprawy ich konkurencyjności dzięki wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji lokalizacji (P9).

Tabela 49. Badanie sił zależności – świadomość a aktywność lokalizacyjna badanych MSP oraz ich świadomość lokalizacyjna a pozycja konkurencyjna i perspektywy jej poprawy

T <sub>XY</sub>	F1	P7	P8
P5	0,22	0,20	0,20
T <sub>XY</sub>	F2	P7	P9
P6	0,47	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,38
<p><b>F1/F2.</b> Poziom aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa na <b>realnej/wirtualnej</b> płaszczyźnie lokalizacji.</p> <p><b>P5.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji realnej płaszczyzny lokalizacji na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P6.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (<i>cyberprzestrzeni</i>) na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P7.</b> Deklarowany poziom konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P8.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie działania (<i>lokalizacji</i>).</p> <p><b>P9.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania (<i>lokalizacji</i>).</p>			
$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$		Nie jest zalecane badanie siły zależności	
0,15 < T <sub>XY</sub> < 0,24		Słaba zależność	
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność	
0,45 < T <sub>XY</sub> < 0,69		Silna zależność	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretując uzyskane wartości parametrów, można wnioskować, że poziom wiedzy badanych MSP o zajmowanej lokalizacji na realnej płaszczyźnie działania w słabym stopniu wpływa na poziom aktywności lokalizacyjnej na tejże płaszczyźnie (P5 a F1), a także w identycznym stopniu jest powiązany zarówno z siłą



posiadanej pozycji konkurencyjnej (*P5 a P7*) oraz perspektywami jej poprawy (*P5 a P8*). Nieco odmienną sytuację zaobserwowano natomiast w przypadku badania siły korelacji występującej pomiędzy poziomem wiedzy o możliwościach wykorzystywania sieci Internet na potrzeby kształtowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw a poziomem ich aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania. Tu zależność oszacowano na wysoką (*silna zależność P6 a F2*), co oznacza, że poziom wiedzy oraz aktywności lokalizacyjnej badanych MSP na wirtualnej płaszczyźnie ich działania są w znacznym stopniu zależne względem siebie, i jednocześnie, ponad dwukrotnie silniejsze niż ich odpowiedniki z płaszczyzny realnej. Poziom wiedzy badanych o możliwościach kształtowania ich konkurencyjności poprzez wykorzystanie wirtualnej płaszczyzny lokalizacji w umiarkowanie silnym stopniu przekłada się na perspektywy poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie jest to silniejsza relacja niż w przypadku analizy zjawiska na realnej płaszczyźnie działania. Nie udało się natomiast pozyskać wystarczająco silnych dowodów pozwalających zweryfikować pogląd o występowaniu zależności pomiędzy poziomem wiedzy o wirtualnej płaszczyźnie działania a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Niespełnienie warunku  $\chi^2 < \chi^2_{\text{kryt}}$  dla obserwacji dotyczących ewentualnego występowania zbieżności pomiędzy parametrami P6 a P7, oznacza, że nie jest wskazane prowadzenie procedury wnioskowania. W efekcie nie jest możliwe potwierdzenie, bądź zanegowanie mówiącej, że przedsiębiorstwa o silnej (*silniejszej niż rywale rynkowi*) pozycji konkurencyjnej zwykle posiadają wysoki (*wyższy niż rywale rynkowi*) poziom wiedzy o możliwościach wykorzystywania instrumentów wirtualizacyjnych.

Sprawdzono też czy, i w jakim stopniu, zbieżne ze sobą są odpowiedzi respondentów dotyczące oceny poziomu aktywności lokalizacyjnej badanych przedsiębiorstw (*zarówno na realnej – F1, jak i wirtualnej płaszczyźnie – F2*), z ich opinią o wpływie tego zjawiska na możliwość poprawy skuteczności realizowanych przez nie działań dotyczących:

- promowania i/lub reklamowania działalności (*P1<sub>A</sub> a P2<sub>A</sub>*);
- pozyskiwania nowych klientów (*P1<sub>B</sub> a P2<sub>B</sub>*);
- utrzymywania dotychczasowych klientów (*P1<sub>C</sub> a P2<sub>C</sub>*);
- obrony przed wpływem konkurentów (*P1<sub>D</sub> a P2<sub>D</sub>*);
- poszukiwania i pozyskiwania partnerów i sojuszników (*P1<sub>E</sub> a P2<sub>E</sub>*).

Tabela 50. Badanie sił zależności – aktywność lokalizacyjna a możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych dla poprawy pozycji konkurencyjnej badanych

T <sub>XY</sub>	P1A	P1B	P1C	P1D	P1E
F1	0,32	0,35	0,29	0,32	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$
T <sub>XY</sub>	P2A	P2B	P2C	P2D	P2E
F2	0,52	0,55	0,33	0,36	0,38
<b>F1/F2.</b> Poziom aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa na <b>realnej/wirtualnej</b> płaszczyźnie lokalizacji.					
<b>P1/P2.</b> Wpływ wykorzystywania <b>realnej/wirtualnej</b> płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).					
$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$		Nie jest zalecane badanie siły zależności			
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność			
0,45 < T <sub>XY</sub> < 0,69		Silna zależność			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując powyższe dane, dostrzeżono, że bardziej zbieżne są odpowiedzi respondentów opisujące powiązanie aktywności na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji z możliwością osiągnięcia wyższej skuteczności realizacji wybranych działań wynikających z codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Widać to szczególnie w przypadku inicjatyw mających na celu promowanie działalności (*oferty*) oraz pozyskiwanie nowych klientów, gdzie siłę zależności oszacowano na poziomie wysokim ( $F2$  a  $P2_A$  oraz  $F2$  a  $P2_B \rightarrow$  silna zależność). W przypadku trzech pozostałych działań respondenci uznali, że rezultaty ich realizacji są powiązane z poziomem aktywności w wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacyjnych w stopniu przeciętnym, tj. zidentyfikowano umiarkowanie silną zależność. Rozpatrując przypadek realnej płaszczyzny działania, zauważono że nie udało się uzyskać wystarczająco silnych dowodów ( $\chi^2 < \chi^2_{kryt}$ ), aby móc potwierdzić, iż występuje zbieżność pomiędzy aktywnością przedsiębiorstwa na tej płaszczyźnie, a możliwością podnoszenia skuteczności działań nakierowanych na poszukiwanie i pozyskiwanie partnerów i sojuszników. W przypadku pozostałych badanych obszarów działalności odnotowano natomiast umiarkowaną siłę zależności.

Następnie podjęto próbę określenia czy istnieje zależność pomiędzy realizacją (i możliwościami podnoszenia jej skuteczności) poszczególnych działań wynikających z codziennego funkcjonowania badanych przedsiębiorstw wykorzystując specyficzne płaszczyzny lokalizacyjne ( $P1_{A/B/C/D/E}$  a  $P2_{A/B/C/D/E}$ ), a perspektywami poprawy ich konkurencyjności poprzez aktywność i zaangażowanie – eksploatację realnej płaszczyzny działania ( $P8$ ), lub alternatywnie, wirtualnej płaszczyzny lokalizacji ( $P9$ ). Wartości obrazujące siły zbieżności identyfikowane pomiędzy badanymi aspektami (*parametrami*) zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela 51. Badanie siły zależności – perspektywy poprawy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw a możliwość poprawy skuteczności działań realizowanych w wybranych obszarach

<b>T<sub>XY</sub></b>	<b>P1A</b>	<b>P1B</b>	<b>P1C</b>	<b>P1D</b>	<b>P1E</b>
<b>P8</b>	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,25</b>	<b>0,34</b>	<b>0,21</b>
<b>T<sub>XY</sub></b>	<b>P2A</b>	<b>P2B</b>	<b>P2C</b>	<b>P2D</b>	<b>P2E</b>
<b>P9</b>	<b>0,50</b>	<b>0,33</b>	<b>0,37</b>	<b>0,54</b>	<b>0,32</b>
<p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P2.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P8.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie działania (<i>lokalizacji</i>).</p> <p><b>P9.</b> Poziom oceny perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania (<i>lokalizacji</i>).</p>					
0,15 < T <sub>XY</sub> < 0,24		Słaba zależność			
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność			
0,45 < T <sub>XY</sub> < 0,69		Silna zależność			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zestawione w powyższej tabeli wartości analizowanych parametrów wskazują, że można mówić o występowaniu zależności pomiędzy uzyskiwanymi przez badane przedsiębiorstwa rezultatami eksploatacji poszczególnych płaszczyzn lokalizacyjnych dla możliwości podnoszenia skuteczności działań realizowanych w wybranych obszarach funkcjonalnych, a perspektywami poprawy pozycji konkurencyjnej badanych MSP. Uszczegóławiając, najwyższą siłę zależności (zależność silna) stwierdzono dla perspektyw poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji celem promowania i reklamowania działalności (*oferty*) przedsiębiorstwa oraz obrony przed wpływem konkurentów (*P9 a P2<sub>A</sub> i P9 a P2<sub>D</sub>*). Najczęściej, bo aż w siedmiu na dziesięć możliwych przypadków, zidentyfikowano umiarkowanie silną zbieżność / zależność pomiędzy badanymi parametrami. Jedynie w przypadku identyfikacji siły zbieżności występującej pomiędzy perspektywami poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie działania, a podnoszeniem skuteczności realizacji działań mających na celu poszukiwanie i pozyskiwanie partnerów oraz sojuszników uzyskano wartość oznaczającą występowanie słabej zależności ( $T_{XY}P_8/P_{1E} = 0,21$ ). Wyniki te wskazują, że rezultaty aktywności badanych MSP na płaszczyznach lokalizacji (realnej/wirtualnej, lub obu jednocześnie) budują ich optymizm i poczucie, że podejmowane działania prowadzą do poprawy perspektywy umocnienia posiadanej pozycji konkurencyjnej.

Za istotną dla weryfikacji postawionych na łamach dysertacji hipotez uznano również analizę dotyczącą występowania zależności pomiędzy poziomem wiedzy o możliwościach wykorzystywania danej płaszczyzny lokalizacji na potrzeby kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (*P5 i P6*) a możliwością podnoszenia skuteczności działań i inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo w wybranych obszarach funkcjonalnych (*zobacz: P1<sub>A/B/C/D/E</sub> i P2<sub>A/B/C/D/E</sub>*).

Tabela 52. Badanie siły zależności – świadomość lokalizacyjna, a możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych dla poprawy pozycji konkurencyjnej badanych MSP

<b>T<sub>XY</sub></b>	<b>P1A</b>	<b>P1B</b>	<b>P1C</b>	<b>P1D</b>	<b>P1E</b>
<b>P5</b>	<b>0,41</b>	<b>0,42</b>	<b>0,38</b>	<b>0,31</b>	<b>0,66</b>
<b>T<sub>XY</sub></b>	<b>P2A</b>	<b>P2B</b>	<b>P2C</b>	<b>P2D</b>	<b>P2E</b>
<b>P6</b>	<b>0,48</b>	<b>0,58</b>	<b>0,36</b>	<b>0,28</b>	<b>0,40</b>
<p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P2.</b> Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p> <p><b>P5.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji realnej płaszczyzny lokalizacji na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p> <p><b>P6.</b> Poziom wiedzy o możliwościach eksploatacji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (<i>cyberprzestrzeni</i>) na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p>					
0,25 < T <sub>XY</sub> < 0,44		Umiarkowanie silna zależność			
0,45 < T <sub>XY</sub> < 0,69		Silna zależność			

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najsilniejsze powiązanie odnotowano w przypadku poziomu wiedzy badanych o zajmowanej przez nie lokalizacji i możliwościach jej wykorzystywania na potrzeby kształtowania konkurencyjności, a wyższą skutecznością w poszukiwaniu i pozyskiwaniu partnerów i sojuszników (*P5 a P1<sub>E</sub> = 0,66 → duża siła zbieżności*). Kolejne lokaty pod względem siły zbieżności dotyczyły poziomu wiedzy o możliwościach stosowania różnorodnych instrumentów wirtualizacji, i ich wpływ, na skuteczność podejmowania i realizacji inicjatyw ułatwiających pozyskiwanie nowych klientów (*P6 a P2<sub>B</sub> = 0,58 → duża siła zbieżności*), a także promowanie i reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (*P6 a P2<sub>A</sub> = 0,48 → duża siła zbieżności*). Wartości tych parametrów jednoznacznie wskazują na występowanie zbieżności w stopniu umiarkowanie silnym (7 na 10 badanych wariantów) lub silnym (3 na 10) co oznacza, że po raz kolejny uzyskano pozytywne zweryfikowanie hipotezy **H2**: „Świadomość przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych podnosi ich konkurencyjność”.

Mając na uwadze wcześniejsze spostrzeżenie, że zbieżności występują także pomiędzy poziomem aktywności, a poziomem wiedzy o możliwościach wykorzystywania poszczególnych płaszczyzn lokalizacyjnych ( $F1$  a  $P5 = 0,22$  oraz  $F2$  a  $P6 = 0,47$ ), uprawnionym wydaje się również wnioskowanie o pozytywnej weryfikacji pozostałych hipotez. Wykazano, że świadomość lokalizacyjna wpływa na poziom aktywności lokalizacyjnej na poszczególnych płaszczyznach lokalizacyjnych, zaś aktywność ta pozwala przedsiębiorstwom w bardziej efektywny i skuteczny sposób kształtować (*podnosić*) ich konkurencyjność. Warto, zatem przyjrzeć się, czy i jak silne, zdaniem respondentów, zachodzą zbieżności pomiędzy specyficznymi przejawami realizacji aktywności lokalizacyjnej na realnej ( $P1_{ABCDE}$ ), bądź wirtualnej płaszczyźnie funkcjonowania ( $P2_{ABCDE}$ ), a istotnymi z punktu widzenia realizacji procesu kształtowania konkurencyjności badanych MSP specyficznymi „parametrami” siły pozycji konkurencyjnej, uzyskanej dzięki ich aktywności lokalizacyjnej ( $P3_{ABCDE}$  i  $P4_{ABCDE}$ ).

Tabela 53. Badanie siły zależności – możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych celem poprawy pozycji konkurencyjnej a parametry pozycji konkurencyjnej

REALNA PŁASZCZYŻNA AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ					
T <sub>XY</sub>	P3A	P3B	P3C	P3D	P3E
P1A	0,29	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,30	0,32
P1B	0,34	0,25	0,46	0,41	0,21
P1C	0,29	0,25	0,23	0,26	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$
P1D	0,36	0,30	0,37	0,26	0,34
P1E	0,33	$\chi^2 < \chi^2_{kryt}$	0,31	0,29	0,37
<p><b>P1.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).</p>					
<p><b>P3.</b> Wpływ wykorzystywania realnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).</p>					
WIRTUALNA PŁASZCZYŻNA AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ					
T <sub>XY</sub>	P4A	P4B	P4C	P4D	P4E
P2A	0,39	0,32	0,47	0,50	0,56
P2B	0,52	0,32	0,62	0,47	0,50
P2C	0,38	0,26	0,40	0,45	0,45
P2D	0,42	0,43	0,40	0,42	0,43
P2E	0,39	0,22	0,41	0,42	0,39

**5. P2.** Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa na skuteczność działań w zakresie promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwania nowych klientów (B), utrzymywania dotychczasowych klientów (C), obrony przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwania partnerów i sojuszników (E).

**P4.** Wpływ wykorzystywania wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej tj.: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).

$0,15 < T_{XY} < 0,24$	Słaba zależność
$0,25 < T_{XY} < 0,44$	Umiarkowanie silna zależność
$0,45 < T_{XY} < 0,69$	Silna zależność

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wartości analizowanych parametrów pozwalają stwierdzić, że na kształtowanie specyficznych „parametrów” pozycji konkurencyjnej badanych ( $P3_{ABCDE}$  i  $P4_{ABCDE}$ )<sup>565</sup> przez różnorodne inicjatywy ( $P1_{ABCDE}$  i  $P2_{ABCDE}$ )<sup>566</sup> wpływa ich aktywność lokalizacyjna na każdej z płaszczyzn działania. Warto podkreślić, że częstotliwość występowania obserwacji wskazujących na wysoki poziom korelacji badanych parametrów była większa dla wirtualnej płaszczyzny lokalizacji (9 do 1), a także, że wyższe wartości zbieżności obserwowano w przypadku skuteczności badanych w wykorzystywaniu instrumentów wirtualizacji lokalizacji. W przypadku szacowania siły zależności występującej pomiędzy zmiennymi, biorąc pod uwagę przejawy aktywności lokalizacyjnej badanych przedsiębiorstw na realnej płaszczyźnie działania najwyższą zbieżność zidentyfikowano pomiędzy podnoszeniem skuteczności działań związanych z pozyskiwaniem nowych klientów, a wzmacnianiem lokalnej pozycji konkurencyjnej, w taki sposób, że staje się ona silniejsza niż bezpośrednich konkurentów ( $P1_B$  a  $P3_C = 0,46 \rightarrow$  silna zależność), najniższą zaś dla podnoszenia skuteczności inicjatyw mających na celu zachęcenie nowych klientów do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa, a zwiększaniem skali i zasięgu oddziaływania terytorialnego osiąganego pozycji konkurencyjnej ( $P1_B$  a  $P3_E = 0,21 \rightarrow$  słaba siła zależności). Biorąc pod uwagę przejawy aktywności lokalizacyjnej badanych, powiązane z implementacją i wykorzystywaniem instrumentów wirtualizacji, najwyższą wartość oszacowano dla zależności pomiędzy podnoszeniem skuteczności instrumentów wirtualizacji lokalizacji zapewniających lepsze możliwości dotarcia do nowych klientów, a skutecznością kształtowania silniejszej niż rywale rynkowi pozycji konkurencyjnej ( $P2_B$  a  $P4_C = 0,62 \rightarrow$  silna zależność). Najniższą zależność zidentyfikowano dla siły korelacji

<sup>565</sup> Parametry: szybkość (A), kosztocłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).

<sup>566</sup> Inicjatywy typu: promowanie i/lub reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwanie nowych klientów (B), utrzymywanie dotychczasowych klientów (C), obrona przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwanie partnerów i sojuszników (E).

między skutecznością działań dla pozyskiwania partnerów i sojuszników, a wysokością nakładów, jakie należy zaangażować dla zapewnienia przedsiębiorstwu możliwości budowania silnej pozycji konkurencyjnej ( $P2_E$  a  $P4_B = 0,22 \rightarrow$  słaba zależność). Dowodzi to, że dla różnych celów (związanych z kształtowaniem konkurencyjności) należy odpowiednio dobierać płaszczyznę lokalizacyjną.

Analizując badanych pod względem ich aktywności w cyberprzestrzeni (*sieci Internet*) nie napotkano przypadku, w którym nie można było szacować siły korelacji ze względu na brak możliwości podjęcia decyzji o odrzuceniu hipotezy  $H_0$ . Analizując poziom deklarowanej przez respondentów aktywności lokalizacyjnej na realnej płaszczyźnie nie udało się natomiast zgromadzić wystarczająco silnych dowodów umożliwiających oszacowanie siły zbieżności pomiędzy:

- podnoszeniem skuteczności działań promujących działalność badanych, a wysokością kosztów ponoszonych na kształtowanie pozycji konkurencyjnej ( $P1_A$  a  $P3_B$ ) oraz skutecznością w kształtowaniu silniejszej niż bezpośredni<sup>567</sup> rywale rynkowi pozycji konkurencyjnej ( $P1_A$  a  $P3_C$ );
- podnoszeniem skuteczności inicjatyw mających na celu utrzymanie dotychczasowych klientów, a zwiększaniem skali i zasięgu oddziaływania obecnie posiadanej pozycji konkurencyjnej ( $P1_C$  a  $P3_E$ );
- podnoszeniem skuteczności w zakresie pozyskiwania partnerów i sojuszników, a zmianą kosztów związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa ( $P1_E$  a  $P3_B$ ).

Mając na uwadze, że wyżej wskazane 4 przypadki, dla których nie zaleca się szacować siły zbieżności stanowią zdecydowaną mniejszość (4 *wyjątkowe sytuacje na 50 możliwych*), zaś dla zdecydowanej większości analizowanych zaobserwowano występowanie korelacji o sile umiarkowanej (33 *na 50*), lub dużej (10 *na 50*) wydaje się uprawnionym wnioskowanie, iż zasadnym jest pozytywne zweryfikowanie hipotezy **H1**: „Wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa atrybutów lokalizacji podnosi ich konkurencyjność”.

Przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy i wnioskowanie dostarczyły materiału poznawczego wskazującego, iż siła i jakość kształtowanej pozycji konkurencyjnej jest powiązana z poziomem aktywności lokalizacyjnej badanych. Poza tym dowiodły, że poziom ten jest zależny od poziomu świadomości badanych o możliwościach eksploatacji zajmowanych przez nich poszczególnych płaszczyzn lokalizacyjnych – realnej, wirtualnej, bądź mieszanej, a także skuteczności pozyskiwania i implementacji wiedzy z tego zakresu. Ważne jest również, aby dla potrzeb kształtowania silnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwo miało dostęp i wiedziało jak wykorzystać sprzyjające czynniki lokalizacyjne, oraz jakie ma możliwości obrony przed oddziaływaniem lokalizacyjnych czynników o charakterze negatywnym. Mając na uwadze otrzymane wyniki uznano, że

---

<sup>567</sup> Bezpośredni = przeważnie zajmujący tą samą lub pobliskie lokalizacje.

**uprawniona jest pozytywna weryfikacja wszystkich postawionych w pracy hipotez szczegółowych:**

- **H1:** Wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa atrybutów lokalizacji podnosi ich konkurencyjność.
- **H2:** Świadomość (*wiedza*) przedsiębiorstw odnośnie możliwych działań lokalizacyjnych podnosi ich konkurencyjność.
- **H3:** Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność.
- **H4:** Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na wirtualnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność.
- **H5:** Potencjał przedsiębiorstwa wzmacnia jego aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych.

Uzasadnia to podjęcie analiz kolejnego obszaru problemowego, a mianowicie atrakcyjności lokalizacyjnej i identyfikacji potencjalnych korzyści wynikających z jej eksploatacji z uwzględnieniem kontekstu procesów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Interesującym tego uzupełnieniem będzie także omówienie wyników badań dotyczących angażowania instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania w trakcie codziennej działalności podmiotów gospodarczych.

#### **4.4. Wyniki badań ilościowych: parametry atrakcyjności lokalizacyjnej i przegląd korzyści lokalizacyjnych**

Respondenci badań zadeklarowali aktywne eksploatawanie zarówno realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny działalności ( $F1_{\dot{S}R} = 1,38$ ,  $F2_{\dot{S}R} = 1,51$ ). W odniesieniu do przyjętej skali, są to wartości oznaczające stan „wysoki” i/lub oddziaływanie „zdecydowanie pozytywne” (*przedział:  $1,2 < X < 2$* ). Aktywność ta przekłada się na:

- podnoszenie skuteczności w prowadzeniu specyficznych działań przedsiębiorstwa;
- kształtowanie specyficznych parametrów budowanej pozycji konkurencyjnej;
- możliwości notowania specyficznych korzyści.

Biorąc powyższe pod uwagę, analizując otrzymane wyniki spostrzeżono, że aktywność badanych na realnej płaszczyźnie działalności pozytywnie przekładała się na ich skuteczność działań tj.: promowanie i/lub reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (*A*), pozyskiwanie nowych klientów (*B*), utrzymywanie dotychczasowych klientów (*C*), obrona przed wpływem konkurentów (*D*) oraz pozyskiwanie partnerów i sojuszników (*E*). Ustalono, że:

- najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” uzyskało pozyskiwanie nowych klientów (*B*);



- najwięcej wskazań „raczej tak” odnotowano w przypadku pytania o promowanie i reklamowanie działalności (A);
- największą łączną liczbę wskazań „zdecydowanie tak” i „raczej tak” uzyskano w przypadku oceny podnoszenia skuteczności pozyskiwania nowych klientów dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie działania (B);
- największą liczbę odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” odnotowano *ex aequo* (po 4 wskazania) oceniając aktywność lokalizacyjną prowadzoną dla celów zwiększania skuteczności utrzymywania dotychczasowych klientów (C) oraz pozyskiwania partnerów i sojuszników (E);
- największą łączną liczbę wskazań „zdecydowanie nie” i „raczej nie” odnotowano przy ocenie wpływu aktywności lokalizacyjnej badanych na podnoszenie skuteczności obrony przed wpływem ich konkurentów (D).

Ustalono, że eksploatacja realnej płaszczyzny lokalizacji ma korzystny lub bardzo korzystny wpływ na podnoszenie przez respondentów ich skuteczności w prowadzeniu inicjatyw we wszystkich badanych specyficznych obszarach funkcjonalnych ( $P1_{ABCDE}^{568}$ ) związanych z kształtowaniem ich pozycji konkurencyjnej. Uzyskane rezultaty, biorąc pod uwagę konstrukcję próby badawczej pod względem doboru liczebności MSP z lokalizacji o zadanym poziomie atrakcyjności, wskazują, że nawet część respondentów zajmujących najmniej atrakcyjne lokalizacje (*woj. podkarpackie*) zadeklarowała, że aktywnie eksploatuje realną płaszczyznę lokalizacji (*działania*) i czerpie z tego korzyści.

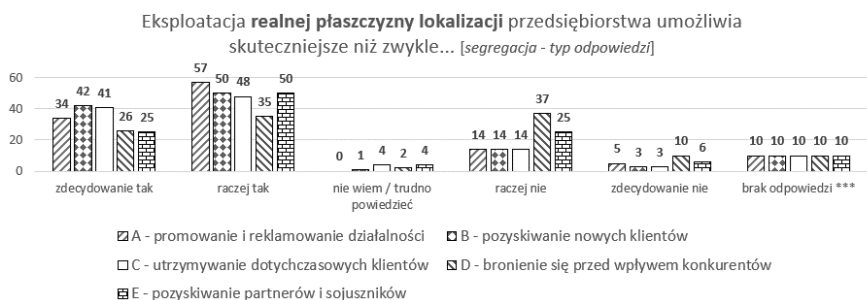
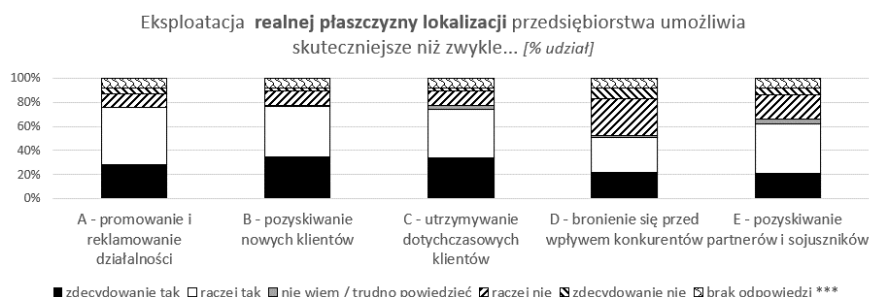
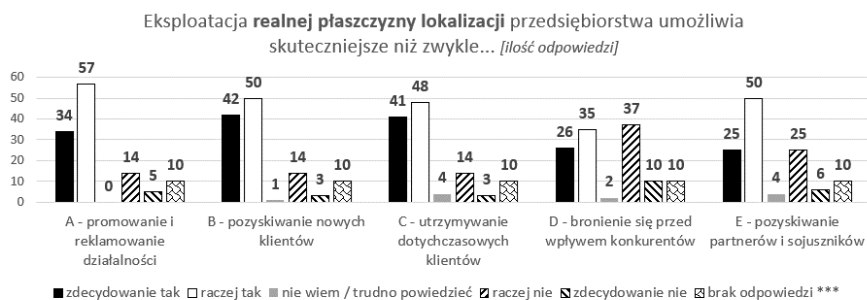
Analizując aktywność badanych na wirtualnej płaszczyźnie działalności odnotowano wskazania świadczące o korzystnym oddziaływaniu aktywnej eksploatacji instrumentów wirtualizacji dla podnoszenia skuteczności podejmowania inicjatyw we wszystkich badanych specyficznych obszarach funkcjonalnych ( $P2_{ABCDE}^{569}$ ) związanych z kształtowaniem ich pozycji konkurencyjnej. Należy zwrócić jednak uwagę na nieco większe zróżnicowanie i odmienny układ deklaracji respondentów, gdyż:

- najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” wskazywało na promowanie oraz reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (*odpowieź A, wcześniej B*);
- najwięcej wskazań „raczej tak” odnotowano w przypadku podnoszenia skuteczności w pozyskiwaniu nowych klientów (*odpowieź B, wcześniej A*);
- największą łączną liczbę wskazań „zdecydowanie tak” i „raczej tak” uzyskano w przypadku działań nakierowanych na podnoszenie skuteczności promowania i reklamowania działalności przedsiębiorstwa (*odpowieź A, wcześniej B*);

<sup>568</sup> Inicjatywy typu: promowanie i/lub reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwanie nowych klientów (B), utrzymywanie dotychczasowych klientów (C), obrona przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwanie partnerów i sojuszników (E).

<sup>569</sup> Inicjatywy typu: promowanie i/lub reklamowanie działalności przedsiębiorstwa (A), pozyskiwanie nowych klientów (B), utrzymywanie dotychczasowych klientów (C), obrona przed wpływem konkurentów (D), pozyskiwanie partnerów i sojuszników (E).

- największą liczbę odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” odczytano dla działań mających na celu podnoszenie skuteczności utrzymywania dotychczasowych klientów (*odpowiedź C, wcześniej C i E*);
- największą łączną liczbę wskazań „zdecydowanie nie” i „raczej nie” odnotowano dla przypadku wzmożonej aktywności lokalizacyjnej prowadzonej celem podnoszenia skuteczności działań związanych z obroną przed wpływem konkurentów (*odpowiedź D, bez zmian*).

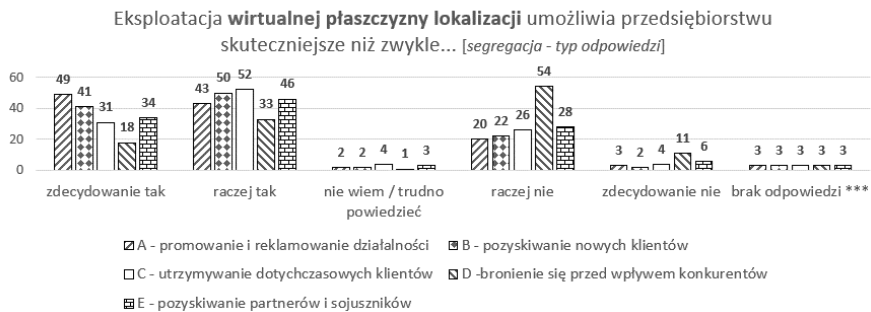
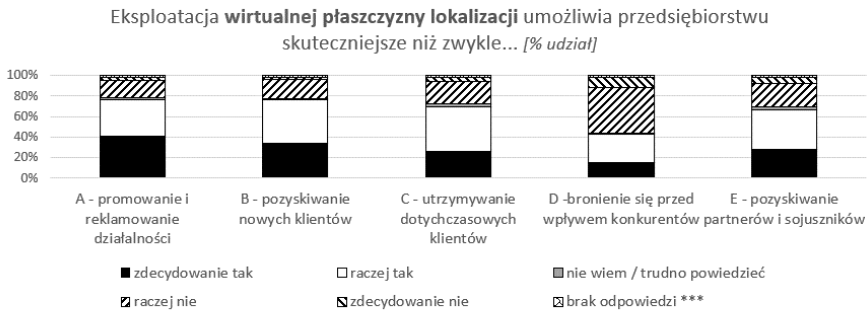


**Łączna ilość odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”**

A	B	C	D	E
91 [76%]	92 [77%]	89 [74%]	61 [51%]	75 [62%]

Rys. 54. Aktywność badanych MSP na REALNEJ płaszczyźnie lokalizacji, a podnoszenie ich skuteczności w realizacji wybranych działań związanych z kształtowaniem konkurencyjności

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Łączna ilość odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”				
A	B	C	D	E
92 [77%]	91 [76%]	83 [70%]	51 [42%]	80 [67%]

Rys. 55. Aktywność badanych MSP na WIRTUALNEJ płaszczyźnie lokalizacji, a podnoszenie ich skuteczności w realizacji wybranych działań związanych z kształtowaniem konkurencyjności

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podsumowując powyższe interpretacje graficzne wskazać można, że **aktywność badanych na dwóch płaszczyznach lokalizacji służy MSP nieco innym celom**. Zdaniem respondentów eksploatacja realnej płaszczyzny działania pozwala sprawniej pozyskiwać nowych (B) i utrzymywać dotychczasowych klientów (C). Niemal tak samo sprawnie pozwala też promować i/lub reklamować

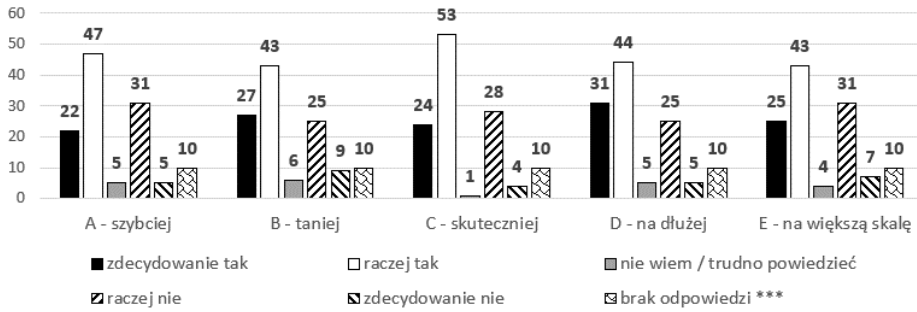
działalność przedsiębiorstwa (A). W powyższych obszarach odnotowano korzystne lub bardzo korzystne oddziaływanie aktywności lokalizacyjnej dla ok.  $\frac{3}{4}$  badanej próby, podczas gdy w działaniach z obszaru: obrona przed wpływem konkurentów (D) oraz pozyskiwanie partnerów i sojuszników (E) dotyczyło to już tylko ok.  $\frac{1}{2}$  badanej próby. W przypadku realizacji inicjatyw zawiązywania współpracy z nowymi partnerami i sojusznikami zdaniem respondentów lepsze rezultaty przynosi aktywna eksploatacja wirtualnej płaszczyzny lokalizacji. respondenci oceniają skuteczność obrony przed wpływem konkurentów (*w tym przed nowymi wejściami – nowymi konkurentami*), i to niezależnie od płaszczyzny, choć tu nieznaczną przewagę ma realna płaszczyzna działalności.

Rozpatrując zagadnienie zależności występujących pomiędzy możliwością kształtowania specyficznych parametrów budowanej pozycji konkurencyjnej ( $P3_{ABCDE}$  i  $P4_{ABCDE}$ )<sup>570</sup> dzięki zaangażowaniu w działalność na danej płaszczyźnie lokalizacyjnej należy przeanalizować także występowanie pozytywnych, tj. korzystnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, zjawisk (*związków*). Wyniki zostały przedstawione na poniższych wykresach.

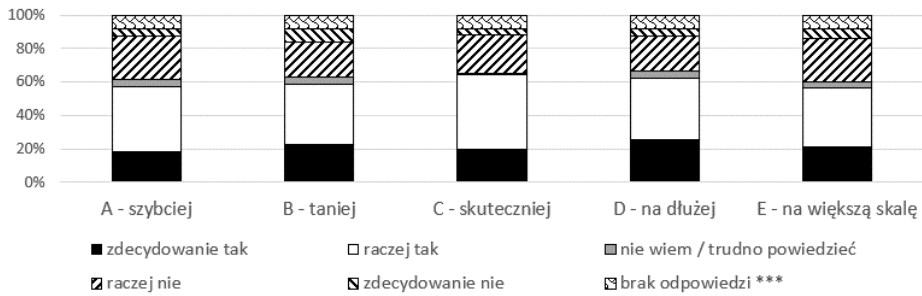
---

<sup>570</sup> Parametry: szybkość (A), kosztochłonność (B), skuteczność/siła (C), trwałość (D), zasięg oddziaływania terytorialnego (E).

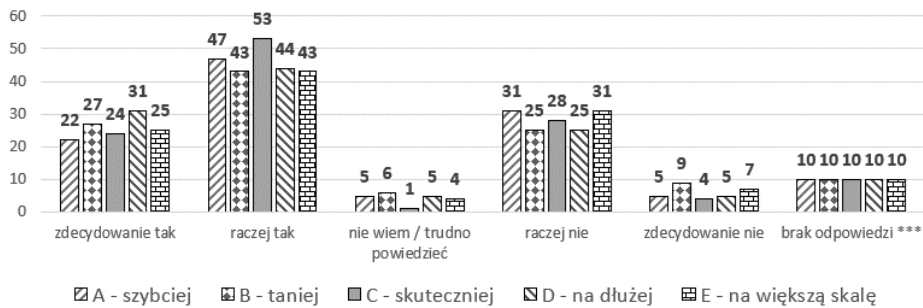
Eksplotacja **REALNEJ** płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa umożliwia mu kształtowanie konkurencyjności... [ilość odpowiedzi]

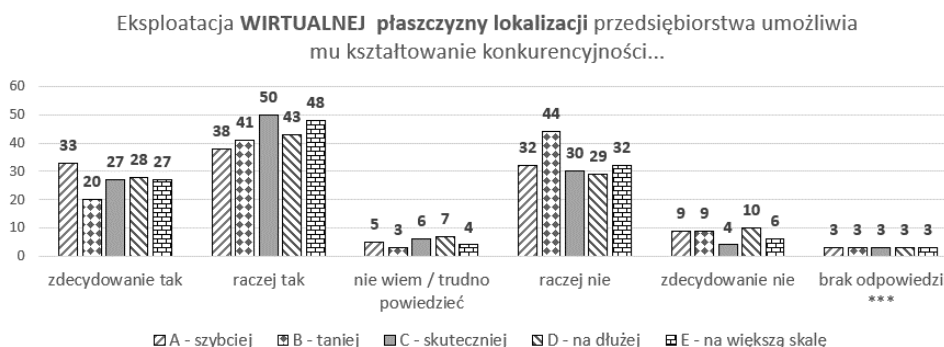
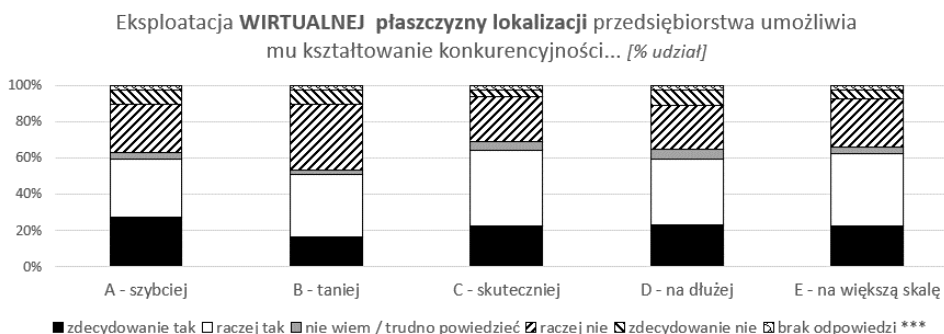
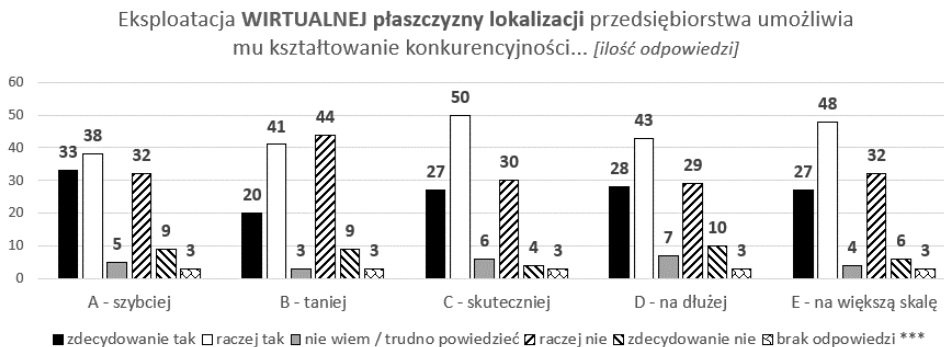


Eksplotacja **REALNEJ** płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa umożliwia mu kształtowanie konkurencyjności... [% udział]



Eksplotacja **REALNEJ** płaszczyzny lokalizacji przedsiębiorstwa umożliwia mu kształtowanie konkurencyjności... [typ odpowiedzi]





Rys. 56. Atrybuty kształtowanej pozycji konkurencyjnej a wielopłaszczyznowa aktywność lokalizacyjna badanych MSP

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretując powyższe wykresy można wskazać, że zdaniem respondentów **aktywność na realnej płaszczyźnie działalności:**

- najsilniej (najwięcej odpowiedzi "zdecydowanie tak") przekłada się na wydłużanie się czasu efektywnego eksploatowania budowanej pozycji konkurencyjnej, a więc obniżanie ryzyka, że rywale rynkowi skutecznie zagrożą przedsiębiorstwu odbierając mu klientów;

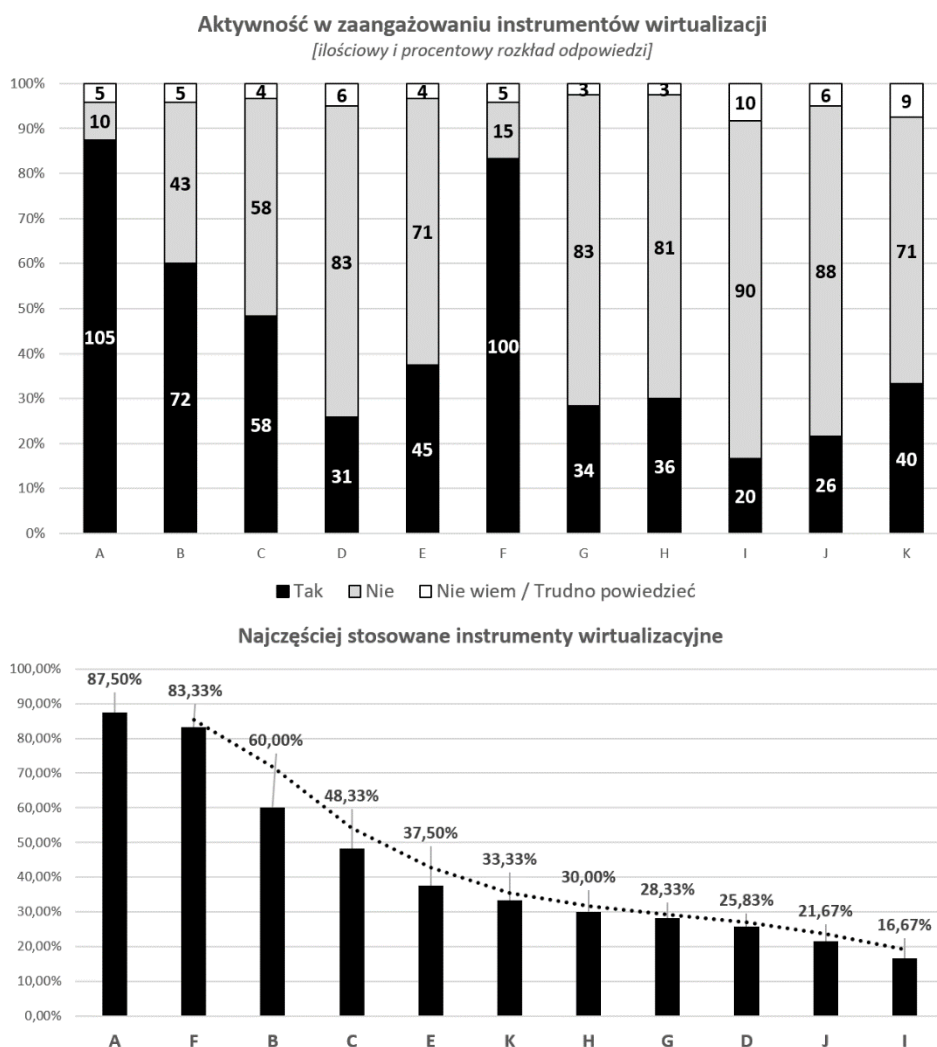
- w umiarkowanie silnym stopniu (*najwięcej odpowiedzi "raczej tak"*) przekłada się na skuteczność w kształtowaniu konkurencyjności, czyli silną pozycję konkurencyjną i notowane dzięki niej unikatowe korzyści;
- w niewielkim stopniu (*najwięcej odpowiedzi "raczej nie"*) ex aequo wpływa na tempo, w jakim przebiega proces kształtowania pozycji konkurencyjnej (*przedsiębiorstwo osiąga pozycję konkurencyjną w krótszym czasie*) oraz skalę oddziaływania terytorialnego posiadanych przewag konkurencyjnych;
- nie przekłada się na *możliwość obniżania kosztów i nakładów koniecznych do zbudowania pożądanej pozycji konkurencyjnej* badanych MSP (*najwięcej odpowiedzi "zdecydowanie nie"*).

Biorąc natomiast pod uwagę **aspekt wykorzystywania instrumentów wirtualizacji** realnej płaszczyzny działalności, czyli wykorzystywanie sieci Internet i narzędzi opartych o technologie związane z cyfryzacją, digitalizacją oraz zdalną automatyzacją procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo, można powiedzieć, że:

- najsilniej przekłada się on na tempo kształtowania pozycji konkurencyjnej (*odpowiedź A, wcześniej D*);
- w umiarkowanie silnym stopniu przekłada się on na to jak kształtują się praktyczne możliwości wykorzystywania osiągniętej pozycji konkurencyjnej i powiązanych z nią unikatowych korzyści (*skuteczność / odpowiedź C / bez zmian*);
- w niewielkim stopniu rzutuje na możliwość obniżania kosztów związanych z kształtowaniem ogólnej konkurencyjności (*odpowiedź B, wcześniej A i E*);
- w najniższym stopniu przekłada się on na horyzont czasowy, w którym przedsiębiorstwo ma możliwości efektywnego wykorzystywania osiągniętej pozycji konkurencyjnej (*odpowiedź D, wcześniej B*).

Powyższe wyniki sygnalizują rolę świadomego wykorzystywania poszczególnych płaszczyzn lokalizacji w celu kształtowania specyficznych parametrów, budowanej przez badanych, pozycji konkurencyjnej. Wzmoczona aktywność przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie działania zdaniem respondentów w wyższym stopniu przekłada się na kształtowanie konkurencyjności taniej i na dłużej, i porównywalnym stopniu pozwala na podnoszenie skuteczności (*siły oddziaływania w porównaniu do siły pozycji rywali rynkowych*). Nieco niżej została ona oceniona w przypadku stymulowania atrybutów tj. szybkość (*wymagany minimalny czas tworzenia*) i skala (*zasięg oddziaływania*), gdzie uzyskiwanie lepszych efektów deklarowali respondenci skoncentrowani w większym stopniu (*specjalizujący się*) na eksploatacji instrumentów wirtualizacji lokalizacji. Warto też zwrócić uwagę, że na gruncie nauk o zarządzaniu przyjęło się uważać, że dostęp do strategicznych zasobów, a jednym z nich jest dogodna (*optymalna*) lokalizacja,

zgodnie z założeniami teorii konkurencji, jest ograniczony i niewystarczający tak, aby wszyscy mogli w pełni zaspokoić swe potrzeby. Z tego też powodu warto eksplorować możliwości uzyskiwania korzyści dzięki aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania (*wirtualnej lokalizacji, cyberprzestrzeni*). Coraz istotniejsza wydaje się, zatem wiedza o instrumentach wirtualizacji. Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa świadome i aktywne lokalizacyjnie już ją mają. Warto, zatem bliżej przyjrzeć się, jakiego typu instrumenty wirtualizacji, i jak często wykorzystują badane MSP. Graficzną postać otrzymanych wyników zaprezentowano poniżej.



Rys. 57. Zaangażowanie badanych MSP w procesy wirtualizacji lokalizacji

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Analizując otrzymane wyniki można powiedzieć, że najczęściej (w większości przypadków) badani stosują proste instrumenty wirtualizacyjne. Mowa tu o:

- firmowej poczcie e-mail (*instrument "A", stosuje go 87,50% respondentów*);
- elektronicznej bankowości (*instrument "F", stosuje go 83%*);
- stronie internetowej przedsiębiorstwa (*instrument "B", stosuje go 60%*).

W skład kolejnej, nieco mniej popularnej grupy instrumentów wirtualizacyjnych, ale nadal stosunkowo często stosowanych (*co 2 bądź co 3 respondent*) wchodzi:

- aplikacje powiązane z wykorzystywaniem mediów społecznościowych (*instrument „C”, stosuje go 48%*);
- narzędzia umożliwiające obecność i aktywność na wirtualnych platformach handlowych, serwisach aukcyjnych oraz giełdach internetowych (*instrument „E”, stosuje go 37,50%*);
- instrumenty umożliwiające prowadzenie komunikacji zdalnej z urzędami i organami administracji państwowej / samorządowej – narzędzia zintegrowane z systemem ePUAP (*instrument „K”, stosuje go 48%*);
- specjalistyczne oprogramowanie umożliwiające zarządzanie i elektroniczny obieg dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa z wykorzystaniem technologii Intranet (*instrument „H”, stosuje go 30 %*).

Najrzadziej eksploatowane przez badanych instrumenty wirtualizacji realnej płaszczyzny działania (*lokalizacji*) to te stosowane w przypadku jednego na trzech respondentów, bądź rzadziej. Zaliczono tu:

- aplikacje umożliwiające prowadzenie księgowości internetowej (*instrument „G”, stosuje go ok. 28%*);
- zintegrowany z firmową stroną internetową własny sklep internetowy przedsiębiorstwa i/lub panel kliencki, gdzie klient ma możliwość zarejestrować swoje konto, a następnie dokonywać zamówień z oferty firmy, z opcjonalną możliwością personalizowania zarówno przedmiotu zamówienia, jak i warunków dostawy i/lub płatności (*instrument „D”, stosuje go ok. 26%*);
- oprogramowanie umożliwiające pracownikom przedsiębiorstwa świadczenie telepracy, czyli pracy świadczonej zdalnie (*praca na odległość / telecomputing*) przez pracownika wykorzystującego dostęp do sieci Internet (*instrument „J”, stosuje go ok 22%*);
- narzędzia i instrumenty zintegrowane z systemem klasy EDI, czyli z systemem elektronicznej wymiany danych pomiędzy kooperantami zbudowany w oparciu o integrację różnorodnych aplikacji i systemów bazodanowych umożliwiających automatyczne przesyłanie posiadających elektroniczną postać i określoną strukturę danych (*np. handlowych, ale mogą być też dane z innych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa*) oraz innych dokumentów z komputerowego programu użytkowego i/lub bazy danych jednej organizacji do programu i/lub bazy danych innej organizacji (*instrument „I”, stosuje go ok. 17%*).

Mając na uwadze powyższe można stwierdzić, że większość badanych przedsiębiorstw zadeklarowało aktywne wykorzystywanie instrumentów wirtualizacji właściwych początkowej (*wstępnej*) fazie wirtualizacji (*instrumenty A,F,B*). Są to raczej proste tj. mało skomplikowane narzędzia, których pozyskanie oraz stosowanie przeważnie jest łatwe i stosunkowo niedrogi. Dość duża liczba respondentów korzysta z instrumentów, które można określić jako narzędzia fazy rozwoju wirtualizacji działalności (*instrumenty C,E,K*). W tej grupie znajdują się instrumenty bardziej zaawansowane, których efektywna obsługa wymaga pewnego poziomu wiedzy i umiejętności IT/ICT. W dalszym ciągu zwykle są to jednak narzędzia oferowane (*tworzone, udoskonalane, aktualizowane, nadzorowane i serwisowane*) przez podmioty zewnętrzne, udostępniane na zasadzie abonamentu i/lub mechanizmu prowizyjnego (*platformy aukcyjne*), mikropłatności za dodatkową funkcjonalność (*media społecznościowe*), lub za darmo (*ePUAP*). Trzecia grupa instrumentów wirtualizacji skupia w sobie instrumenty wskazujące na wysoką dojrzałość wirtualizacyjną (*instrumenty H,G,D*). Ich zaangażowanie wymaga od przedsiębiorstwa koncentracji na wspieraniu realizowanych procesów poprzez systemy / aplikacje powiązane z komputeryzacją i digitalizacją. Zwykle rozwiązania te są dedykowane, co oznacza, że zostały zaprojektowane i stworzone specjalnie dla przedsiębiorstwa, aczkolwiek zdarza się, że na rynku dostępne są gotowe produkty standaryzowane. Powyższe oznacza, że wdrożenie tych instrumentów wirtualizacji przeważnie wiąże się z koniecznością zaangażowania niemałych środków finansowych, a także utworzenia w ramach struktury przedsiębiorstwa komórki / działu / stanowiska odpowiedzialnego za bieżącą obsługę danego narzędzia służącego wirtualizacji realnej płaszczyzny działania. Wreszcie, czwartą grupę narzędzi wirtualizacyjnych, stosowanych w najmniejszej liczbie przypadków, stanowią instrumenty pełnej dojrzałości wirtualizacyjnej. Mowa tu o oprogramowaniu umożliwiającym pracownikom przedsiębiorstwa świadczenie telepracy (*telecomputing*)<sup>571</sup>, oraz systemach automatycznej wymiany elektronicznych danych pomiędzy kooperantami (*EDI*). Z zalet i funkcjonalności tego typu narzędzi korzysta nie więcej niż 1/5 przebadanych przedsiębiorstw MSP. Przyczyn tego stanu należy upatrywać, po pierwsze w bardzo wysokich kosztach opracowania i wdrożenia tych instrumentów, po drugie, w fakcie, że często nie wszystkie działania, czynności, operacje, czy procesy realizowane w przedsiębiorstwie są możliwe do przeprowadzenia z wykorzystaniem wirtualnego środowiska. Podkreślić jednak należy, że obserwując rozwój techniki i technologii, a także coraz wyraźniejsze „rozpychanie się” modelu Industry 4.0, a więc gospodarki opartej na rozwiązaniach wykorzystujących digitalizację, cyfryzację, automatyzację oraz

---

<sup>571</sup> Instrument ten wymaga stosowania w przedsiębiorstwie rozwiązań VOIP (Voice Over Internet Protocol – połączenie głosowe przez sieć Internet) oraz VVCT (Virtual Visual Communication Technology – systemy wirtualnej komunikacji wizualnej – oprogramowanie umożliwiające przesyłanie obrazu i dźwięku w czasie rzeczywistym – telekonferencje).

robotyzację, spodziewać się można wzrostu zainteresowania problematyką wirtualizacji, a następnie intensyfikacji starań i dążeń przedsiębiorstw do coraz powszechniejszego stosowania, bardziej zaawansowanych, instrumentów wirtualizacji. Przekonanie to oparte jest na spostrzeżeniu, że już obecnie, w młodym pokoleniu dość silnie zakorzeniony jest pogląd, być może nieco przerysowujący rzeczywistość, że „w dzisiejszym świecie, jeżeli czegoś nie ma w sieci Internet, to praktycznie nie istnieje, i to także biznesowo”<sup>572</sup>.

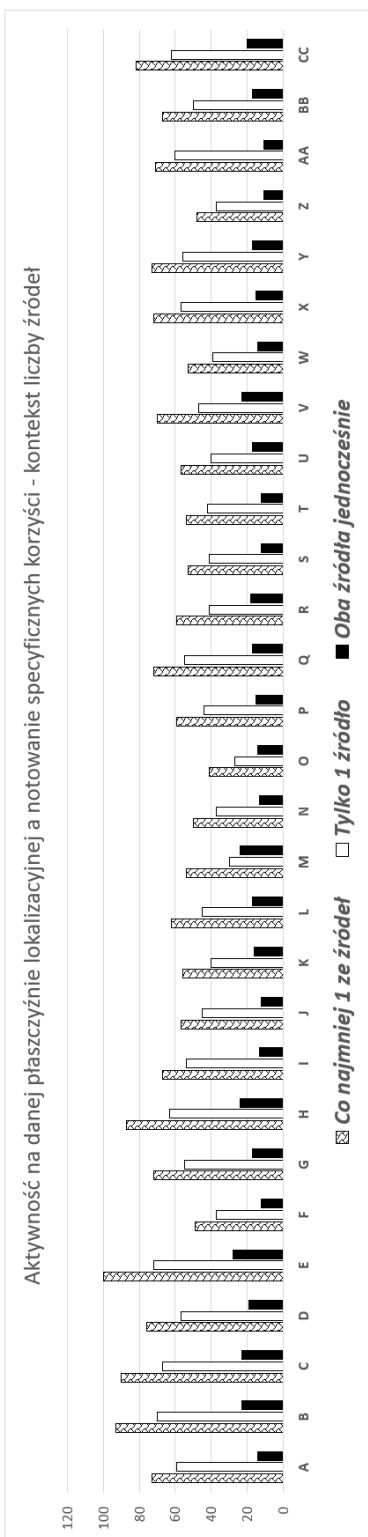
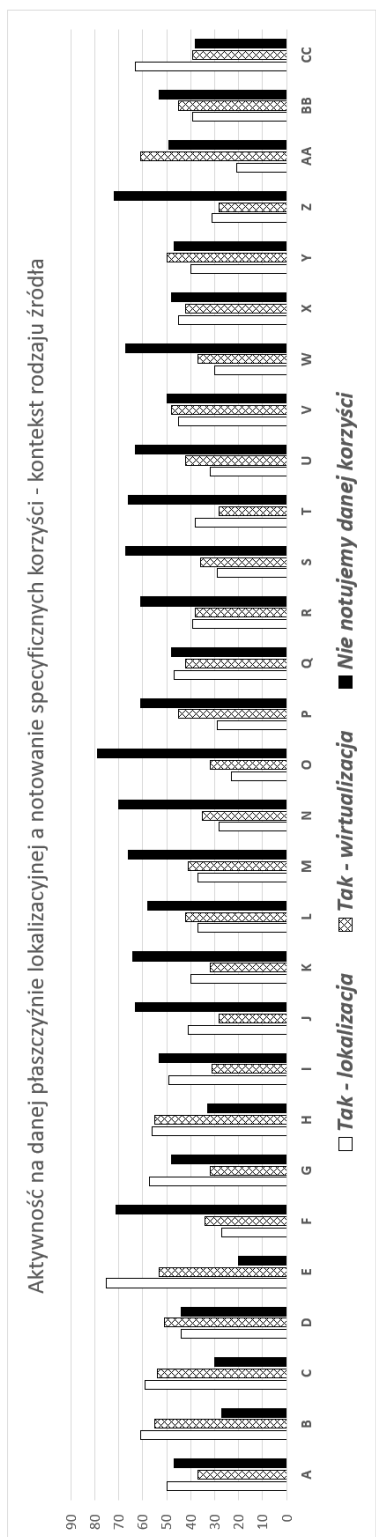
W ramach prowadzonej procedury badawczej starano się także ustalić czy, i w jakim stopniu, dzięki wykorzystywaniu realnej i wirtualnej płaszczyzny działania respondenci notują specyficzne korzyści powiązane z posiadaniem (*danego typu/rodzaju*) przewagi lokalizacyjnej. Przedstawiony uczestnikom badania katalog potencjalnych korzyści został opracowany w oparciu o analizę literatury przedmiotu, i skupiał w sobie 29 elementów. Zestawiono je w tabeli poniżej.

Tabela 54. Katalog potencjalnych korzyści eksploatacji wielopłaszczyznowej lokalizacji

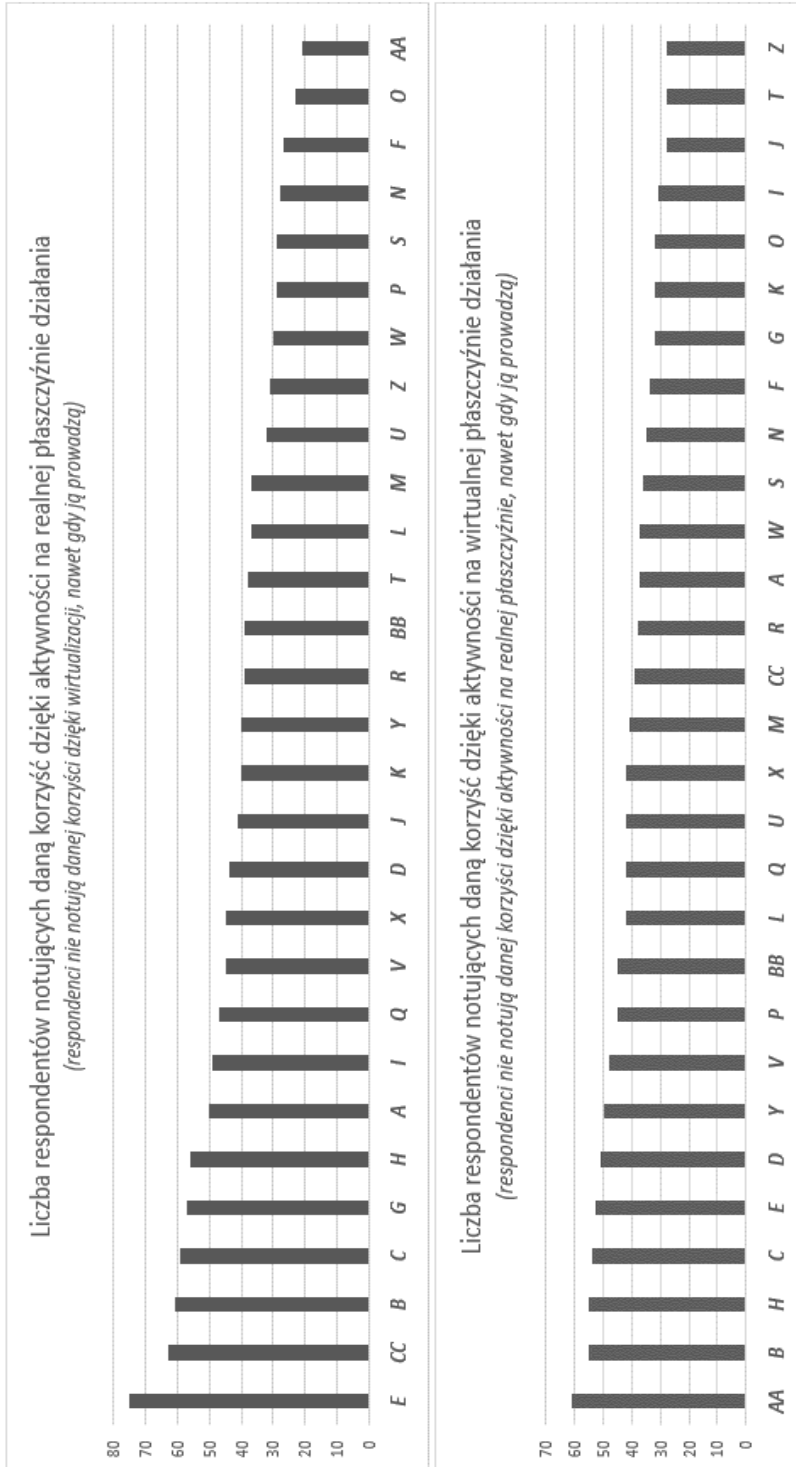
KOD	Korzyść mogąca potencjalnie wynikać z eksploatacji danej płaszczyzny lokalizacji
A	Możliwość obniżania cen
B	Możliwość poprawy efektywności działań rynkowych ( <i>zwiększanie sprzedaży / zysku</i> )
C	Możliwość lepszego rozpoznania potrzeb klienta i minimalizacja ryzyka utraty szans rynkowych
D	Możliwość realizacji nietypowych zleceń
E	Możliwość zdobycia lojalnych klientów w regionie
F	Możliwość skracania czasu działań produkcyjnych
G	Mniejsze ryzyko pojawienia się nowych konkurentów
H	Możliwość kształtowania efektywnych kanałów dystrybucji)
I	Możliwość obniżania kosztów transportowych ( <i>koszty transportu "z" i "do" przedsiębiorstwa</i> )
J	Możliwość obniżania kosztów magazynowych
K	Możliwość wykorzystywania różnorodnej infrastruktury transportowej
L	Możliwość dostępu do wysoko wykwalifikowanych pracowników
M	Możliwość dostępu do zaawansowanej infrastruktury technicznej i technologicznej
N	Możliwość nawiązania współpracy z jednostkami B + R
O	Możliwość nawiązania współpracy z: Inkubatorami Przedsiębiorczości, Specjalną Sferą Ekonomiczną lub Parkami Technologicznymi
P	Ułatwiony dostęp do nowych technologii, patentów i innowacji
Q	Możliwość świadomego zawężania zakresu działalności w celu specjalizacji i umacniania swej pozycji lokalnej
R	Możliwość dostępu do pracowników o racjonalnych oczekiwaniach finansowych
S	Możliwość pozyskania zasobów, surowców, bogactw naturalnych taniej lub szybciej
T	Przychyłność władz lokalnych / samorządowych.
U	Dostęp do programów dotacyjnych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej
V	Możliwość kształtowania reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa w oparciu o zajmowaną lokalizację lub promowania produktów/usług odwołując się do renomy lokalizacji
W	Możliwość nawiązania korzystnej dla przedsiębiorstwa współpracy z silnymi partnerami, w tym uczestnictwa w wyspecjalizowanych sieciach przedsiębiorstw / klastrach gospodarczych
X	Możliwość obniżania kosztów współdziałania z innymi podmiotami rynkowymi
Y	Możliwość obniżania kosztów gromadzenia informacji o rynku
Z	Możliwość pozyskania prawa własności gruntów i nieruchomości na preferencyjnych warunkach
AA	Możliwość relatywnie łatwego pozyskania wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania
BB	Możliwość relatywnie łatwego pozyskania zasobów kapitałowych ( <i>kredyt, leasing, poręczenie, Venture Capital</i> )
CC	Możliwość wykorzystywania przychyłności ze strony społeczności lokalnej ( <i>formalne i nieformalne relacje</i> )

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

<sup>572</sup> Nowicki M., 2015b, *Sieć internetowa...*, dz. cyt.



Rys. 58. Korzyści eksploatawania wielopłaszczyznowej lokalizacji przez badane MSP – kontekst rodzaju źródła i ich ilości  
 Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

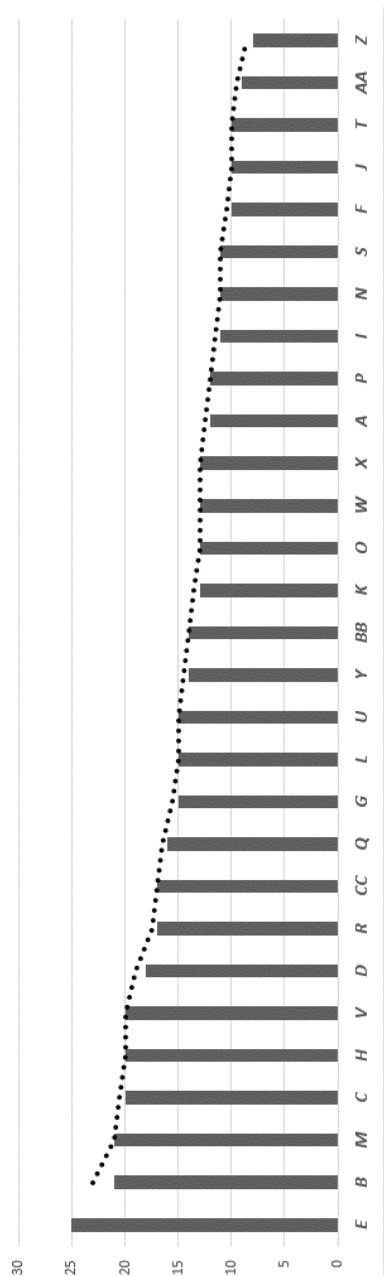


\* analizowano dane dla  $n = 120$  tj. bez stosowania kryterium wymogu aktywności danego poziomu na danej płaszczyźnie

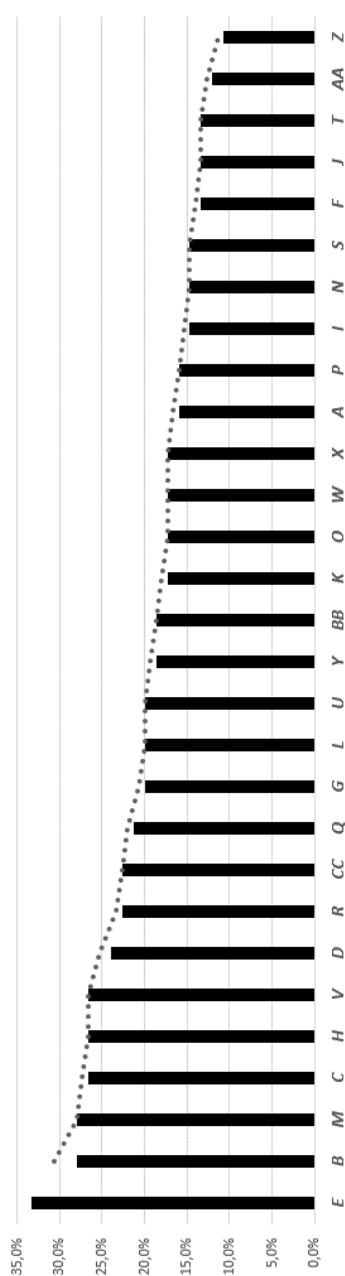
Rys. 59. Korzyści eksploataowania wielopłaszczyznowej lokalizacji przez badane MSP (ograniczenie do tylko jednej z płaszczyzn)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Notowane korzyści dzięki jednoczesnej aktywności na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w stopniu co najmniej przeciętnym



Notowane korzyści dzięki jednoczesnej aktywności na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w stopniu co najmniej przeciętnym [udział %]



\* analizowano dane dla n = 75, czyli brano pod uwagę tylko przedsiębiorstwa deklarujące jednoczesną aktywność na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w stopniu co najmniej przeciętnym

Rys. 60. Korzyści równoczesnego eksploatowania realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przez badane MSP

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interpretując powyższe wykresy można wnioskować, że częstotliwość notowania korzyści danego typu jest powiązana z aktywnością przedsiębiorstwa na danej płaszczyźnie lokalizacyjnej. Dla całej próby badawczej **w przypadku realnej płaszczyzny działania** przedsiębiorstwa najczęściej (*więcej niż 50% ankietowanych*) zyskiwały możliwość zdobycia lojalnych klientów w regionie (*korzyść E*), wykorzystywania przychylności ze strony społeczności lokalnej, kształtując zarówno formalne, jak i nieformalne relacje (*CC*) oraz poprawy efektywności działań rynkowych, a w rezultacie zwiększanie wolumenu sprzedaży i/lub stopy zysku (*B*). Podobnie często (*40+% przebadanych*) wskazywano na korzyści typu: możliwość lepszego rozpoznania potrzeb klienta i minimalizacja ryzyka utraty szans rynkowych (*C*), mniejsze ryzyko pojawienia się nowych konkurentów (*G*), możliwość kształtowania efektywnych kanałów dystrybucji (*H*) oraz możliwość obniżania cen (*A*). Aktywność lokalizacyjna na realnej płaszczyźnie lokalizacyjnej najrzadziej (*co trzeci ankietowany bądź rzadziej*) pozwalała zbadanym przedsiębiorstwom podnosić skuteczność działań mających na celu tańsze i szybsze pozyskiwanie zasobów, surowców, bogactw naturalnych szybciej (*S*), nawiązanie współpracy z jednostkami B+R (*N*), skracanie czasu działań produkcyjnych (*F*), nawiązanie współpracy np. z: Inkubatorami Przedsiębiorczości, Specjalną Sferą Ekonomiczną lub Parkami Technologicznymi (*O*) oraz relatywnie łatwe pozyskanie i wykorzystywanie wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (*AA*). Odnosząc to do zaprojektowanej matrycy przewag konkurencyjnych można powiedzieć, że dla realizacji celów pracy zidentyfikowane korzyści to przykłady konkretnych przewag konkurencyjnych kształtowanych i wzmacnianych z wykorzystaniem wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji. Aktywna eksploatacja realnej płaszczyzny lokalizacji najczęściej pozwalała notować badanym MSP korzyści powiązane z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o takie przewagi jak: **przewaga asortymentowa, przewaga barier wejścia, przewaga cenowa, przewaga informacyjna, przewaga oferowania**. Efektywne i skuteczne **wykorzystywanie instrumentów wirtualizacji**, czyli wysoka aktywność na wirtualnej płaszczyźnie działania najczęściej (*45+% ankietowanych*) pozwoliła badanym przedsiębiorstwom podejmować inicjatywy mające na celu: relatywnie łatwe pozyskanie i wykorzystywanie wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (*AA*), kształtowanie efektywnych kanałów dystrybucji (*H*), poprawę efektywności działań rynkowych poprzez zwiększanie sprzedaży i/lub zysku (*B*), oraz lepsze rozpoznanie potrzeb klienta i w efekcie minimalizację ryzyka utraty szans rynkowych (*C*). Nieco rzadziej wskazywano na korzyści typu: możliwość zdobycia lojalnych klientów w regionie (*E*), możliwość realizacji nietypowych zleceń (*D*), możliwość obniżania kosztów gromadzenia informacji o rynku (*Y*) oraz możliwość kształtowania reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa w oparciu o zajmowaną lokalizację lub promowania produktów i/lub usług odwołując się do

renomy lokalizacji (**V**). Wzmoczona aktywność lokalizacyjna na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej rzadziej, niż co trzeciemu ankietowanemu przedsiębiorstwu zapewniła możliwość sprawnego nawiązania współpracy np. z: Inkubatorami Przedsiębiorczości, Specjalną Sferą Ekonomiczną lub Parkami Technologicznymi (**O**), możliwość obniżania kosztów transportowo-logistycznych (**I**), możliwość obniżania kosztów magazynowych (**J**), możliwość uzyskania przychylności władz lokalnych i/lub samorządowych (**T**) oraz możliwość pozyskania prawa własności gruntów i nieruchomości na preferencyjnych warunkach (**Z**). Przykładając te wyniki do matrycy przewag konkurencyjnych można powiedzieć, że stosując instrumenty wirtualizacji lokalizacji badane przedsiębiorstwa w największym stopniu zwiększają swe szanse na efektywną i skuteczną budowę **przewag konkurencyjnych typu: cenowa, oferowania, zarządzania, informacyjna, kapitału intelektualnego, dystrybucyjna**. Zawężając obserwacje do przedsiębiorstw deklarujących jednoczesną aktywność na obu płaszczyznach lokalizacyjnych w stopniu, co najmniej średnim zaobserwować można niewielkie zmiany w otrzymanych wynikach. W rozpatrywanym przypadku wśród najczęściej wskazywanych korzyści pojawiła się nowa – możliwość dostępu do zaawansowanej infrastruktury technicznej i technologicznej (korzyść **M**), zaś w przypadku korzyści najrzadziej notowanych zmianie uległa ich kolejność.

Powyższe wyniki kolejny raz wskazują, że przedsiębiorstwa chcące kształtować swoją konkurencyjność w oparciu o aktywne eksploatowanie wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji, w pierwszej kolejności powinny sprawdzić, która płaszczyzna zapewnia dogodniejsze warunki do planowanych działań. **Innymi słowy powinny wpierv zbudować świadomość lokalizacyjną, a dopiero później aktywnie angażować się w eksploatowanie danej płaszczyzny lokalizacji (działania).**

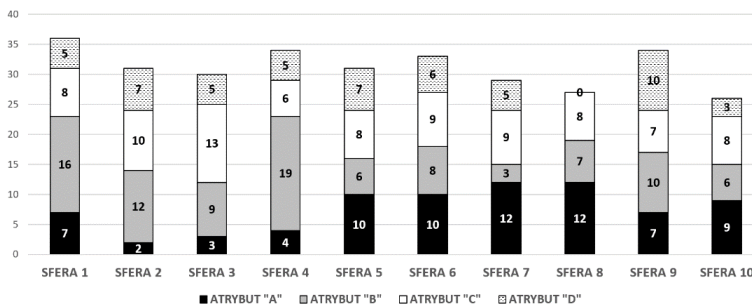
W ramach zrealizowanych badań podjęto też próbę ustalenia, które z atrybutów lokalizacyjnych, w największym stopniu przekładają się na atrakcyjność lokalizacji. Zaprojektowano w tym celu odrębny blok tematyczny kwestionariusza ankiety wykorzystywanej w procesie badawczym. W tej części badania brali udział respondenci, którzy w trakcie prowadzenia swej działalności gospodarczej zmienili jej lokalizację (*pod uwagę brano była tylko realna płaszczyzna*), lub mają taki zamiar. Było to łącznie 41, spośród wszystkich 120 przebadanych MSP. Zadaniem ankietowanych było wskazanie dla każdej z 10 kategorii jednego atrybutu / czynnika (*spośród 4 zaproponowanych*)<sup>573</sup>, który ich zdaniem w największym stopniu przekłada się na poziom atrakcyjności danej lokalizacji. Postać graficzna otrzymanych wyników została zaprezentowana na poniższym rysunku.

---

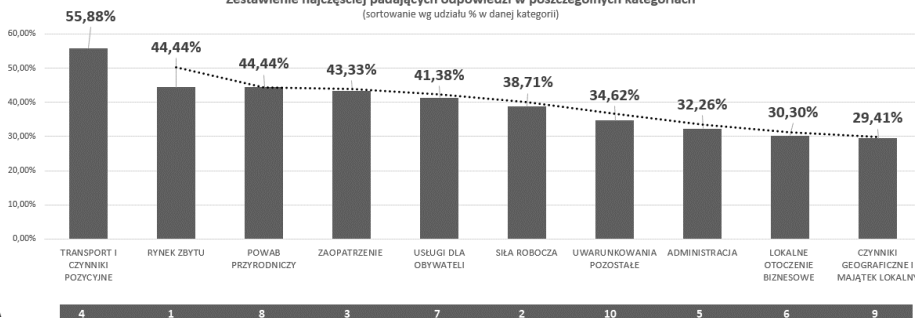
<sup>573</sup> Patrz kwestionariusz ankiety **pytanie D1**. Podkreślić należy, że kolejność odczytywania przez ankietera wariantów odpowiedzi w przypadku każdego badanego uczestnika ulegała zmianie, tak aby wykluczyć możliwość „auto-sugerowania się” respondentów (*sytuacja skutkująca uzyskaniem dominującej ilości odpowiedzi, że w kategorii „A” czynnik numer „1” jest najważniejszy, tylko dlatego, że w kwestionariuszu został wymieniony jako 1*).



Atrybuty atrakcyjności lokalizacyjnej w poszczególnych kategoriach



Zestawienie najczęściej padających odpowiedzi w poszczególnych kategoriach (sortowanie wg udziału % w danej kategorii)



SFERA

SFERA	KATEGORIA ATRYBUTÓW ATRAKCYJNOŚCI LOKALIZACYJNEJ (segregacja wg WAGI)									
	4	1	8	3	7	2	10	5	6	9
Najwyższa liczba wskazań atrybutu z danej kategorii	19	16	12	13	12	12	9	10	10	10
Atrybut z danej kategorii o najwyższym udziale	B	B	A	C	A	B	A	A	A	B / D
% udział atrybutu o najwyższym udziale z danej kategorii w stosunku do wszystkich odpowiedzi w danej kategorii	55,88%	44,44%	44,44%	43,33%	41,38%	38,71%	34,62%	32,26%	30,30%	29,41%
lokata ze względu na % udział	1	2	2	4	5	6	7	8	9	10

SFERA	KATEGORIA ATRYBUTÓW ATRAKCYJNOŚCI LOKALIZACYJNEJ (segregacja wg kolejności pytań)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ilość wskazań atrybutu "A"	7	2	3	4	10	10	12	12	7	9
Ilość wskazań atrybutu "B"	16	12	9	19	6	8	3	7	10	6
Ilość wskazań atrybutu "C"	8	10	13	6	8	9	9	8	7	8
Ilość wskazań atrybutu "D"	5	7	5	5	7	6	5	0	10	3

Gdzie:

**SFERA 1 – RYNEK ZBYTU**

- A. Wysoki przeciętny poziom zamożności potencjalnych klientów (*duża siła nabywcza ludności lokalnej*)
- B. Duża skłonność ludności lokalnej do kupowania produktów i/lub usług przedsiębiorstwa
- C. Mała liczba lub niska siła oddziaływania lokalnych konkurentów
- D. Wysoka skala rozwoju lokalnego rynku

**SFERA 2 – SIŁA ROBOCZA**

- A. Niski poziom bezrobocia i działalności szarej sfery
- B. Wysoki poziom kwalifikacji, jakości i kultury pracy lokalnej siły roboczej
- C. Duża łatwość i niski koszt naboru siły roboczej
- D. Racjonalne oczekiwania finansowe pracowników rekrutowanych z okolic lokalizacji przedsiębiorstwa

### **SFERA 3 – ZAOPATRZENIE**

- A. Duża dostępność do surowców, materiałów i półproduktów
- B. Duża dostępność usług podwykonawstwa świadczonych przez lokalne przedsiębiorstwa /specjalistów
- C. Bliskość rynku zaopatrzenia i niskie koszty transportu dostaw
- D. Duża dostępność i niezawodność infrastruktury technicznej i teletechnicznej (*budynki, maszyny, urządzenia*)

### **SFERA 4 – TRANSPORT I CZYNNIKI POZYCYJNE**

- A. Duża dostępność i jakość obwodnic, autostrad i dróg szybkiego ruchu oraz pozostałej infrastruktury transportowej [...]
- B. Duża dostępność i dobra widoczność lokalizacji [...]
- C. Duża dostępność miejsc parkingowych i niska tendencja do korkowania się okolic lokalizacji przedsiębiorstwa
- D. Bliskość rynku zbytu i niski koszt transportu produktu gotowego do klienta docelowego

### **SFERA 5 – ADMINISTRACJA**

- A. Duża dostępność do urzędów administracji lokalnej, regionalnej lub państwowej
- B. Wysoki poziom lokalnego mikroklimatu administracyjnego [...]
- C. Kompletność oraz niska rygorystyczność i niska częstotliwość zmian w lokalnych regulacjach prawnych
- D. Duża dostępność do regionalnych i lokalnych programów wsparcia współfinansowanych ze środków UE obsługiwanych przez instytucje administracji publicznej [...]

### **SFERA 6 – LOKALNE OTOCZENIE BIZNESOWE**

- A. Funkcjonowanie zachęt o charakterze ekonomicznym lub pozaekonomicznym [...]
- B. Duża dostępność i jakość wsparcia ze strony stowarzyszeń branżowych i instytucji wspomagających [...]
- C. Duża dostępność banków i instytucji finansowych
- D. Duża dostępność i wysoka jakość wsparcia ze strony społeczności lokalnej

### **SFERA 7 – USŁUGI DLA OBYWATELI**

- A. Duża dostępność i relatywnie niskie ceny mieszkań
- B. Duża dostępność i jakość usług świadczonych przez służbę zdrowia i porządkowe służby publiczne
- C. Duże możliwości wypoczynku i rekreacji oraz wysoki poziom oferty kulturalnej
- D. Duża dostępność oraz wysoki poziom oferty edukacyjnej

### **SFERA 8 – POWAB PRZYRODNICZY**

- A. Wysoka estetyka i czystość środowiska naturalnego
- B. Duża ilość i wysoki poziom atrakcyjności miejsc stanowiących atrakcje turystyczne
- C. Korzystny stosunek jakości do ceny wypoczynku i rekreacji
- D. Wysoka jakość promocji regionu oraz renowa miejsca lokalizacji /regionu

### **SFERA 9 – CZYNNIKI GEOGRAFICZNE I MAJĄTEK LOKALNY**

- A. Położenie w zasięgu korzystnego oddziaływania jednostek gospodarczych pobudzających rozwój w regionie [...]
- B. Bliskie położenie względem atrakcyjnych rynków zbytu
- C. Bliskie położenie względem głównych konkurentów (*możliwość obserwowania działań i podejmowania szybkiej reakcji*)
- D. Możliwość kupna i/lub dzierżawy gruntów i/lub nieruchomości

### **SFERA 10 – UWARUNKOWANIA POZOSTAŁE**

- A. Niski poziom barier wejścia (*przeszkód jakie nowo wchodzący muszą pokonać, by móc skutecznie konkurować w sektorze*)
- B. Niski poziom barier wyjścia (*przeszkód utrudniających / uniemożliwiających zaprzestanie działalności w sektorze*)
- C. Wysoki poziom napływu inwestorów i inwestycji krajowych oraz zagranicznych
- D. Wysoki poziom reprezentacji przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji w regionie

Rys. 61. Parametry wyznaczające poziom atrakcyjności danej lokalizacji w opinii badanych MSP

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Powyższe zestawienie danych pokazuje stosunkowo duże zróżnicowanie opinii badanych przedsiębiorców odnośnie tego, który z zaproponowanych i pogrupowanych w tematyczne sfery, czynników lokalizacyjnych w największym stopniu wpływa na poziom atrakcyjności danej lokalizacji. Dla pięciu sfer atrybut o największej liczbie wskazań był wybierany przez więcej niż 40% respondentów, zaś dla pozostałych pięciu odsetek ten zawierał się w przedziale 40–30%. Największą zgodność (*powtarzalność odpowiedzi*) uzyskano dla sfery nr 4 – „TRANSPORT I CZYNNIKI POZYCYJNE” notując 19 wskazań dla czynnika

„B” (*Duża dostępność i dobra widoczność lokalizacji*)<sup>574</sup>, najmniejszą zaś dla sfery nr 9 – „**CZYNNIKI GEOGRAFICZNE I MAJĄTEK LOKALNY**”, gdzie czynniki „B” i „D” uzyskały po 10 wskazań, zaś „A” i „C” po 7. Analizując osobno każdą ze sfer ustalono, że zdaniem badanych:

- w sferze nr 1 – „**RYNEK ZBYTU**” atrybutem najsilniej wyznaczającym poziom atrakcyjności danej lokalizacji jest czynnik „B” (*Duża skłonność ludności lokalnej do kupowania produktów i/lub usług przedsiębiorstwa – 16 na 36 uzyskanych odpowiedzi*), najsłabiej zaś walor „D” (*Wysoki poziom rozwoju lokalnego rynku – 5 na 36 uzyskanych odpowiedzi*);
- w sferze nr 2 – „**SILA ROBOCZA**” o atrakcyjności lokalizacji świadczy czynnik „B” (*Wysoki poziom kwalifikacji, jakości i kultury pracy lokalnej siły roboczej – 12 na 31 uzyskanych odpowiedzi*), zaś uwarunkowanie „A” (*Niski poziom bezrobocia i działalności szarej sfery*) ma najsłabszy wpływ (2 wskazania na 31 uzyskanych);
- w sferze nr 3 – „**ZAOPATRZENIE**” respondenci uznali, że spośród zaproponowanych to czynnik „C” (*Bliskość rynku zaopatrzenia i niskie koszty transportu dostaw*), który otrzymał 13 na 30 ogólnie uzyskanych głosów, najsilniej buduje atrakcyjność lokalizacyjną, zaś uwarunkowanie „A” (*Duża dostępność do surowców, materiałów i półproduktów*) jest najmniej istotne – otrzymało tylko 3 wskazania;
- w sferze nr 4 – „**TRANSPORT I CZYNNIKI POZYCYJNE**” atrybutem najsilniej wyznaczającym poziom atrakcyjności danej lokalizacji uznano czynnik „B” (*Duża dostępność i dobra widoczność lokalizacji [...] – 19 na 34 uzyskanych odpowiedzi*), najsłabiej zaś walor „A” (*Duża dostępność i jakość obwodnic, autostrad i dróg szybkiego ruchu oraz pozostałej infrastruktury transportowej [...]*), który uzyskał tylko 4 głosy;
- w sferze nr 5 – „**ADMINISTRACJA**” respondenci uznali, że spośród zaproponowanych to czynnik „A” (*Duża dostępność do urzędów administracji lokalnej, regionalnej lub państwowej*), który otrzymał 10 na 31 ogólnie uzyskanych głosów, najsilniej buduje atrakcyjność lokalizacyjną, zaś uwarunkowanie „B” (*Wysoki poziom lokalnego mikroklimatu administracyjnego [...]*)<sup>575</sup> jest najmniej istotne – otrzymało tylko 6 głosów;

<sup>574</sup> Pod uwagę brane tu były czynniki składowe tj.: możliwość zauważenia przedsiębiorstwa „z odległości” dzięki położeniu w widocznym miejscu (np. na wzniesieniu terenu, w miejscu gdzie nie występują naturalne, bądź architektoniczne bariery widokowe), czytelność (jednoznaczność) adresu, występowanie dróg jednokierunkowych i zakazów wjazdów, częstotliwość prowadzenia remontowych prac drogowych, etc.

<sup>575</sup> W przeprowadzonym badaniu za przejaw wysokiego poziomu lokalnego mikroklimatu administracyjnego respondenci mieli postrzegać możliwość łatwego uzyskania wsparcia i przychylności ze strony urzędników, oraz wysoką sprawność i jakość obsługi w lokalnych urzędach administracji publicznej.

- w sferze nr 6 – „**LOKALNE OTOCZENIE BIZNESOWE**” atrybutem najsilniej wyznaczającym poziom atrakcyjności danej lokalizacji uznano czynnik „A” (*Funkcjonowanie zachęt o charakterze ekonomicznym lub pozaekonomicznym [...]*)<sup>576</sup> – 10 na 33 uzyskanych odpowiedzi), najsłabiej zaś walor „D” (*Duża dostępność i wysoka jakość wsparcia ze strony społeczności lokalnej*), który uzyskał tylko 6 wskazań;
- w sferze nr 7 – „**USŁUGI DLA OBYWATELI**” o atrakcyjności lokalizacji w największym stopniu świadczy czynnik „A” (*Duża dostępność i relatywnie niskie ceny mieszkań – 12 na 29 uzyskanych odpowiedzi*), zaś uwarunkowanie „B” (*Duża dostępność i jakość usług świadczonych przez służbę zdrowia i porządkowe służby publiczne*) ma najsłabszy wpływ (3 wskazania na 29 łącznie uzyskanych);
- w sferze nr 8 – „**POWAB PRZYRODNICZY**” atrybutem najsilniej wyznaczającym poziom atrakcyjności danej lokalizacji jest czynnik „A” (*Wysoka estetyka i czystość środowiska naturalnego – 12 na 27 uzyskanych odpowiedzi*), najsłabiej zaś walor „D” (*Wysoka jakość promocji regionu oraz renoma miejsca lokalizacji/regionu – brak wskazań respondentów*);
- w sferze nr 9 – „**CZYNNIKI GEOGRAFICZNE I MAJĄTEK LOKALNY**” respondenci uznali, że spośród zaproponowanych to czynniki „B” i „D” (*Bliskie położenie względem atrakcyjnych rynków zbytu i możliwość kupna i/lub dzierżawy gruntów i/lub nieruchomości*), które otrzymały po 10 na 34 ogólnie uzyskanych głosów, najsilniej budują atrakcyjność lokalizacyjną, zaś uwarunkowania „A” i „C” (*Położenie w zasięgu korzystnego oddziaływania jednostek gospodarczych pobudzających rozwój w regionie [...]*)<sup>577</sup> oraz *bliskie położenie względem głównych konkurentów oznaczające możliwość obserwowania ich działań i podejmowania szybkiej reakcji*) są najmniej istotne – otrzymały po 7 głosów;
- w sferze nr 10 – „**UWARUNKOWANIA POZOSTAŁE**” o atrakcyjności lokalizacji w największym stopniu świadczy zdaniem badanych czynnik „A” (*Niski poziom barier wejścia, tzn. przeszkód jakie nowo wchodzący muszą pokonać, by móc skutecznie konkurować w sektorze – 9 na 26 uzyskanych odpowiedzi*), zaś uwarunkowanie „D” (*Wysoki poziom reprezentacji przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji w regionie*) ma najsłabszy wpływ (3 wskazania).

---

<sup>576</sup> Zachęty, o których mowa to: zachęty podatkowe, zwolnienia i ulgi w opłatach lokalnych, możliwość skorzystania z „przyspieszonej ścieżki administracyjnej”, pomoc władz regionu przy nawiązywaniu relacji biznesowych, etc.

<sup>577</sup> Zasugerowano respondentom, że takie położenie oznaczać będzie możliwość nawiązania współpracy z jednostkami (*innymi przedsiębiorstwami i/lub instytucjami*) wyróżniającymi się przedsiębiorczością, innowacyjnością i dynamiką rozwoju.

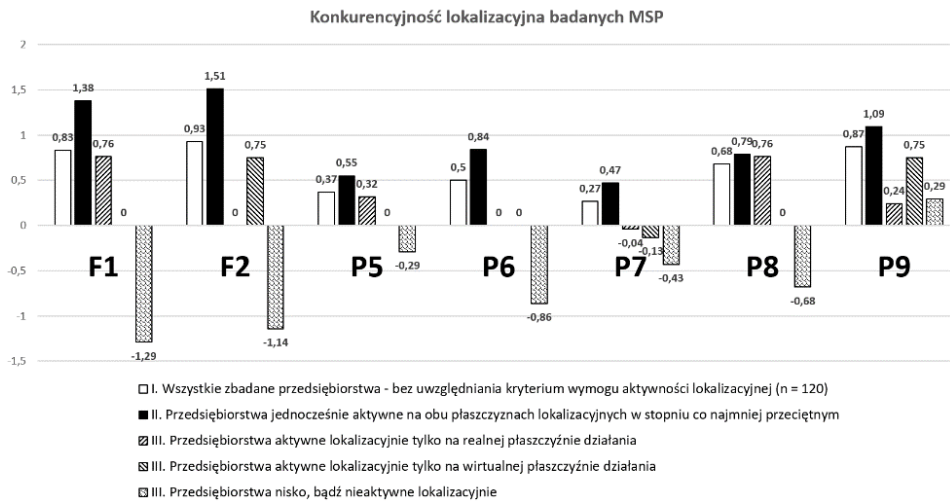
Mając na uwadze powyższe dane za uzasadnione wydaje się przyjęcie stanowiska, że przedstawiciele badanych MSP wpisują się w grono zwolenników założeń i przesłanek klasycznych teorii lokalizacyjnych, gdzie czynnikami determinującymi miejsce osadzenia przedsiębiorstwa na realnej płaszczyźnie działania były: poziom chłonności rynku zbytu (*klienci*), poziom i jakość oferty zaopatrzeniowej (*dostawcy*) oraz koszty transportu na linii dostawcy → przedsiębiorstwo → rynek. Stosunkowo duże zróżnicowanie uzyskanych odpowiedzi może świadczyć o tym, że podjętą problematykę wyznaczania ogólnego poziomu atrakcyjności lokalizacyjnej realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa należy uznać za skomplikowaną i złożoną. Wydaje się, że przedsiębiorstwa, mimo iż deklarują aktywność w eksploatacji realnej płaszczyzny lokalizacji, nie posiadają wystarczającej wiedzy w tym zakresie. Sygnalizuje to istotną lukę badawczą, której wypełnienie mogłoby przynieść korzyść, tak dla środowisk naukowych, jak i dla praktyków biznesu. Wyniki przeprowadzonej analizy mogą dlatego też służyć jako swojego rodzaju drogowskaz wskazujący kierunki działań, które władze samorządowe powinny podejmować, aby stymulować wzrost atrakcyjności lokalizacyjnej zarządzanego przez siebie terytorium, a dzięki temu przyciągać inwestorów, w tym szczególnie MSP.

#### **4.5. Wnioski, rekomendacje, ograniczenia badawcze i kierunek dalszych badań**

W ostatnim etapie przyjętej procedury badawczej sformułowano wnioski końcowe. Poruszono kwestie odnoszące się do realizacji założonych celów opracowania oraz wyników procesu weryfikacji postawionych hipotez – głównej i szczegółowych **H1-H5**. Przedstawiono również zalecenia i rekomendacje dla menadżerów i właścicieli MSP, którzy dzięki eksploatacji walorów wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji chcieliby podnieść konkurencyjność prowadzonych przez siebie przedsiębiorstw. Zidentyfikowano również napotkane w trakcie realizacji procesu badawczego ograniczenia i bariery. Wskazano także kierunki dalszych badań.

Dokonane analizy pozwoliły na zwrócenie uwagi na to, że w procesach budowy konkurencyjności badanych MSP bardzo istotną rolę pełni ich **aktywność lokalizacyjna**, czyli zaangażowanie w implementację i eksploatację narzędzi pozwalających na wykorzystywanie uwarunkowań właściwych tak realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie działania przedsiębiorstwa. Jednocześnie wskazano, że o aktywności tej, i w konsekwencji o notowanych dzięki niej rezultatach, przesądza poziom zgromadzonej **świadomości (wiedzy) lokalizacyjnej**. Wnioski te oparto o wyniki porównania wskaźników określających poziomy aktywności i świadomości badanych przedsiębiorstw uwzględniających tak siłę, jak i perspektywy poprawy ich konkurencyjności, dzięki eksploataowaniu wielopłaszczyznowo

postrzeganej lokalizacji oraz implementacji wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji. Uzyskane wyniki pozwoliły na wyeksponowanie roli tych elementów w opisywanym procesie. Co więcej ukazały je w charakterze fundamentalnych źródeł inicjujących efektywniejsze kształtowanie konkurencyjności badanych przedsiębiorstw (*skupiono się na sektorze MSP*). Dowodem jest poniższe zestawienie zbiorcze.



**Gdzie:**

- F1.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu lokalizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.
- F2.** Poziom aktywności przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu wirtualizacji dla potrzeb kształtowania konkurencyjności.
- P5.** Poziom wiedzy o zajmowanej przez przedsiębiorstwo lokalizacji
- P6.** Poziom wiedzy o instrumentach wirtualizacji jego lokalizacji
- P7.** Poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.
- P8.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji realnej płaszczyzny lokalizacji.
- P9.** Perspektywy poprawy konkurencyjności dzięki eksploracji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.

Rys. 62. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: ZESTAWIENIE ZBIORCZE

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane powyżej zestawienie zbiorcze wskazuje, że najwyższe wartości badanych parametrów każdorazowo notowały MSP jednocześnie aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych. Dla podmiotów tych, w przypadku aktywności na realnej/wirtualnej płaszczyźnie działania, wartości parametrów F1 i F2 znacznie przewyższały średnie poziomy notowane dla całej próby

badawczej<sup>578</sup>. Zmiany wartości pozostałych z badanych parametrów, choć mniejsze (wartości z przedziału  $0,11 \div 0,34$  pkt.), były także relatywnie duże, i co istotne, dowodzące słuszności stawianych hipotez szczegółowych [H1÷H5], a w konsekwencji hipotezy głównej [HG] stanowiącej, iż: „Nowocześnie postrzegana, wielopłaszczyznowa lokalizacja inicjuje procesy budowy przewagi lokalizacyjnej przedsiębiorstwa, poprzez co podnosi ich ogólną konkurencyjność”<sup>579</sup>. Z tego powodu warto dokonać też analizy bardziej szczegółowo opracowanych zestawień zbiorczych.

---

<sup>578</sup> Różnice wynoszą odpowiednio +66% (+0,55 pkt.) dla aktywności na płaszczyźnie realnej i +62% (+0,58 pkt.) dla aktywności na płaszczyźnie wirtualnej.

<sup>579</sup> Widać to zwłaszcza dzięki wartości parametru P7 oraz P8 i P9. Te z badanych przedsiębiorstw, które były nieaktywne lokalizacyjnie, zwykle bardzo słabo oceniały poziom swej konkurencyjności (P7 = -0,43, w stosunku do 0,27 dla całej próby i 0,47 dla przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji). Także poziom perspektyw na jej poprawę względem przedsiębiorstw aktywnych lokalizacyjnie, czy to na realnej płaszczyźnie działania (P8 = -0,68 w stosunku do 0,68 dla całej próby i 0,79 dla przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji), (P8 = 0,29 w stosunku do 0,87 dla całej próby i 1,09 dla przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji) oceniały bardzo nisko.

Tabela 55. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: AKTYWNOŚĆ LOKALIZACYJNA W UJĘCIU ZBIORCZYM

AKTYWNOŚĆ LOKALIZACYJNA		KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE I (WARIANT OBSERWACJI) – KOI					
		Przedsiębiorstwa jednocześnie aktywnych NA OBU płaszczyznach lokalizacji	Odczyt dla FRAKCJI PRÓBY NA OBU badawczej *	MSP aktywne tylko na REALNEJ płaszczyźnie działania	MSP aktywne tylko na WIRTUALNEJ płaszczyźnie działania	Przedsiębiorstwa NIEAKTYWNE lokalizacyjnie	
KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE II (WARIANT OBSERWACJI) – KO2		wartości z wiersza „A” ** (F1+F2)/2	wartości z wiersza „B” ** (F1+F2)/2	wartości z wiersza „D” ** F2	wartości z wiersza „E” ** (F1+F2)/2		
Sposób wyliczenia wartości		KOD					
z województwa dolnośląskiego (najbardziej atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>a</sub>	1,35	0,73	0,71	1,00	-1,16
z województwa łódzkiego (przeciętnie atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>b</sub>	1,72	1,46	brak zanotowanych obserwacji spełniających KO I		-1,25
z województwa podkarpackiego (najmniej atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>c</sub>	1,30	0,70	0,33	-1,00	-1,25
deklarujących wysoki poziom konkurencyjności (powyżej przeciętnej)		II <sub>a</sub>	1,69	1,56	brak zanotowanych obserwacji spełniających KO I		
deklarujących przeciętny poziom konkurencyjności		II <sub>b</sub>	1,28	0,67	0,33	1,00	-1,20
deklarujących niski poziom konkurencyjności (poniżej przeciętnej)		II <sub>c</sub>	0,87	0,22	brak obserwacji → KO I		-1,25
deklarujących wysoki lub przeciętny poziom świadomości i lokalizacyjnej		III <sub>a</sub>	1,21	1,53	1,00	1,50	-1,00
deklarujących niski poziom świadomości lokalizacyjnej		III <sub>b</sub>	1,19	0,17	BO → KO I		-1,25
zlokalizowanych na terenach wiejskich i podmiejskich		IV <sub>a</sub>	1,33	0,57	-1,00	-1,00	BO → KO I
zlokalizowanych w małych miastach		IV <sub>b</sub>	1,62	0,97	1,00	1,00	BO → KO I
zlokalizowanych w miastach średniej wielkości		IV <sub>c</sub>	1,43	0,81	BO → KO I		BO → KO I
zlokalizowanych w aglomeracjach miejskich		IV <sub>d</sub>	1,27	1	BO → KO I		BO → KO I
DLA CAŁEJ PRÓBY BADAWCZEJ		CPB	<b>1,445</b>	<b>0,88</b>	<b>0,76</b>	<b>0,75</b>	<b>-1,215</b>

\* Pod pojęciem **FRAKCJI PRÓBY** rozumiano tą część z całości próby, która spełniała „kryterium ograniczające KO2”, bez uwzględnienia wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn

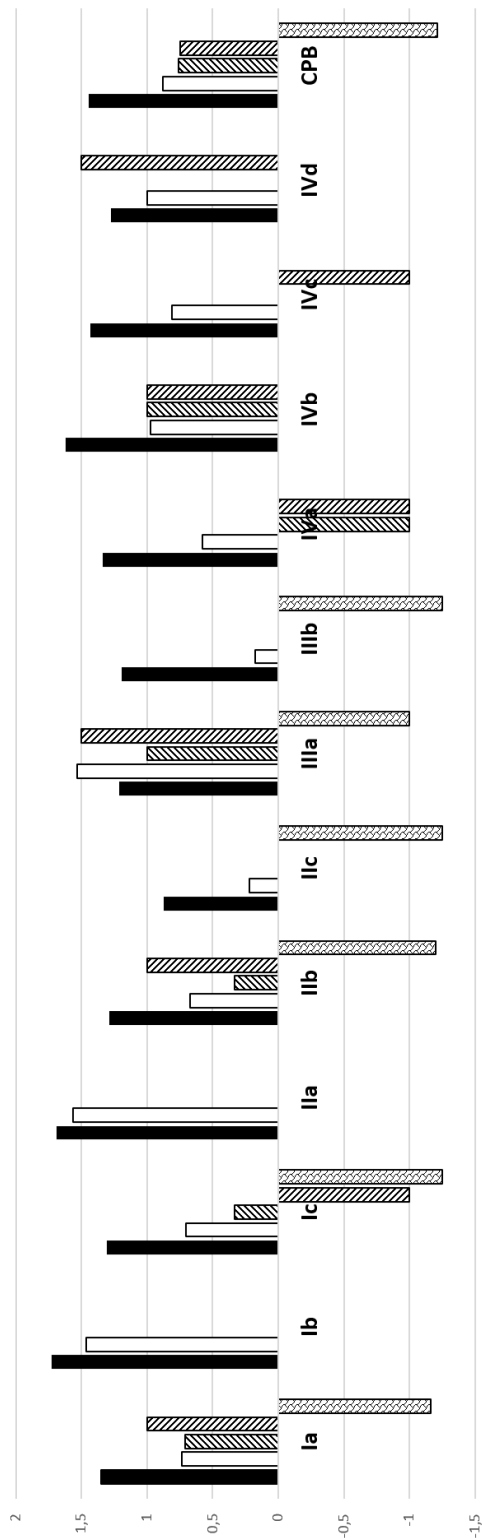
\*\* Zobacz Tabelę 5. 1. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – Tabela 38

\*\*\* Przedstawione wartości badanego parametru porównaj ze skalą pomiarową

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Poziom aktywności lokalizacyjnej



■ Odczyt dla przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych NA OBU płaszczyznach lokalizacji

□ Odczyt dla FRAKCJI PRÓBY badawczej (bez uwzględnienia kryterium wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn) \*

▨ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na REALNEJ płaszczyzny działania

▩ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na WIRTUALNEJ płaszczyzny działania

⋄ Dla przedsiębiorstw NIEAKTYWNYCH lokalizacyjnie

Rys. 63. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów:  
**POZIOM AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Powyższe zestawienia wskazują, że biorąc pod uwagę poziom **aktywności lokalizacyjnej**:

- przedsiębiorstw **jednocześnie aktywnych** na obu płaszczyznach lokalizacji (wartości z wiersza „A”):
  - najwyższą wartość odnotowano dla MSP zlokalizowanych w przeciętnie atrakcyjnych lokalizacjach (*regionie rozwijającym się*), tj. tych reprezentujących podmioty gospodarcze z województwa łódzkiego (I<sub>b</sub>), przedsiębiorstw deklarujących wysoką (*wyższą niż rywale rynkowi*) konkurencyjność (II<sub>a</sub>), wykazujących wyższy niż przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej (III<sub>a</sub>), oraz zlokalizowanych w małych miastach (IV<sub>b</sub>) – odczytane wartości, zgodnie z przyjętą skalą, oznaczały „*stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne*”;
  - MSP z województwa łódzkiego (I<sub>b</sub>), a także te określające swój poziom konkurencyjności, jako wysoki (II<sub>a</sub>), lub te z małych miast (IV<sub>b</sub>) uzyskały wyższą wartość wskaźnika aktywności lokalizacyjnej niż średnia (*wyliczona dla całej próby n=120*), i jednocześnie według przyjętej skali pomiarowej oznaczały „*stan/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne*”;
  - powyższe grupy jedynie w nieznacznym stopniu różniły się pod względem poziomu aktywności lokalizacyjnej, gdyż generalnie kształtował się on na poziomie „*wysokim*” (wartości 1,20+; *zgodnie z przyjętą skalą „stan i/lub oddziaływanie zdecydowanie pozytywne*”), i to niezależnie od poziomu świadomości lokalizacyjnej;
- przedsiębiorstw **nieaktywnych** lokalizacyjnie (wartości z wiersza „E”):
  - odnotowano brak takich firm w próbie badanych z województwa łódzkiego (I<sub>b</sub>);
  - brak aktywności MSP w eksploataowaniu płaszczyzn lokalizacji powiązany jest z niskim poziomem świadomości lokalizacyjnej i przekłada się negatywnie na ich konkurencyjności – odnotowane wartości II<sub>b</sub> = -1,20 i II<sub>c</sub> = -1,25 oznaczają, zgodnie z przyjętą skalą pomiarową, „*stan/lub oddziaływanie zdecydowanie negatywne*”;
- **wszystkich** badanych przedsiębiorstw (*tj. nie uwzględniając kryterium wymogu aktywności lokalizacyjnej na przynajmniej jednej z płaszczyzn – wartości z wiersza „B”*):
  - generalnie notowały one niższe wartości badanych wskaźników, niż MSP aktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach jednocześnie, aczkolwiek wartości te uznać należy za zadowalające, gdyż zgodnie z przyjętą skalą pomiarową oznaczały „*stan/lub oddziaływanie nieznacznie lub zdecydowanie pozytywne*”.

Tabela 56. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: ŚWIADOMOŚĆ LOKALIZACYJNA W UJĘCIU ZBIORCZYM

ŚWIADOMOŚĆ LOKALIZACYJNA		KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE I (WARIANT OBSERWACJI) – KO1					
		Przedsiębiorstwa jednocześnie aktywne NA OBU płaszczyznach lokalizacji	Odczyt dla FRAKCJI PRÓBY badawczej *	MSP aktywne tylko na REALNEJ płaszczyźnie działania	MSP aktywne tylko na WIRTUALNEJ płaszczyźnie działania	Przedsiębiorstwa NIEAKTYWNE lokalizacyjnie	
KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE II (WARIANT OBSERWACJI) – KO2		wartości z wiersza „A” ** (P5+P6)/2	wartości z wiersza „B” ** (P5+P6)/2	wartości z wiersza „D” ** P6	wartości z wiersza „E” ** (P5+P6)/2		
Sposób wyliczenia wartości		KOD					
z województwa dolnośląskiego (najbardziej atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>a</sub>	0,55	0,33	0,29	0,14	-0,83
z województwa łódzkiego (przeciętnie atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>b</sub>	0,91	0,69	brak zanotowanych obserwacji spełniających KO 1		-0,37
z województwa podkarpackiego (najmniej atrakcyjne lokalizacje)		I <sub>c</sub>	0,66	0,39	0,33	-1,00	
deklarujących wysoki poziom konkurencyjności (powyżej przeciętnej)		II <sub>a</sub>	1,17	1,05	brak zanotowanych obserwacji spełniających KO 1		
deklarujących przeciętny poziom konkurencyjności		II <sub>b</sub>	0,44	0,24	0,33	0,33	-0,40
deklarujących niski poziom konkurencyjności (poniżej przeciętnej)		II <sub>c</sub>	0,00	0,05	brak obserwacji → KO 1		-1,00
deklarujących wysoki lub przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej		III <sub>a</sub>	1,24	1,37	1,00	1,00	1,00
deklarujących niski poziom świadomości lokalizacyjnej		III <sub>b</sub>	-1,37	-1,21	BO → KO 1		-1,12
zlokalizowanych na terenach wiejskich i podmiejskich		IV <sub>a</sub>	0,33	0,07	-2,00	-2,00	BO → KO 1
zlokalizowanych w małych miastach		IV <sub>b</sub>	0,93	0,46	1,50	0,50	BO → KO 1
zlokalizowanych w miastach średniej wielkości		IV <sub>c</sub>	0,36	0,21	BO → KO 1		BO → KO 1
zlokalizowanych w aglomeracjach miejskich		IV <sub>d</sub>	0,65	0,63	BO → KO 1		BO → KO 1
DLA CAŁEJ PRÓBY BADAWCZEJ		CPB	<b>0,695</b>	<b>0,435</b>	<b>0,32</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,575</b>

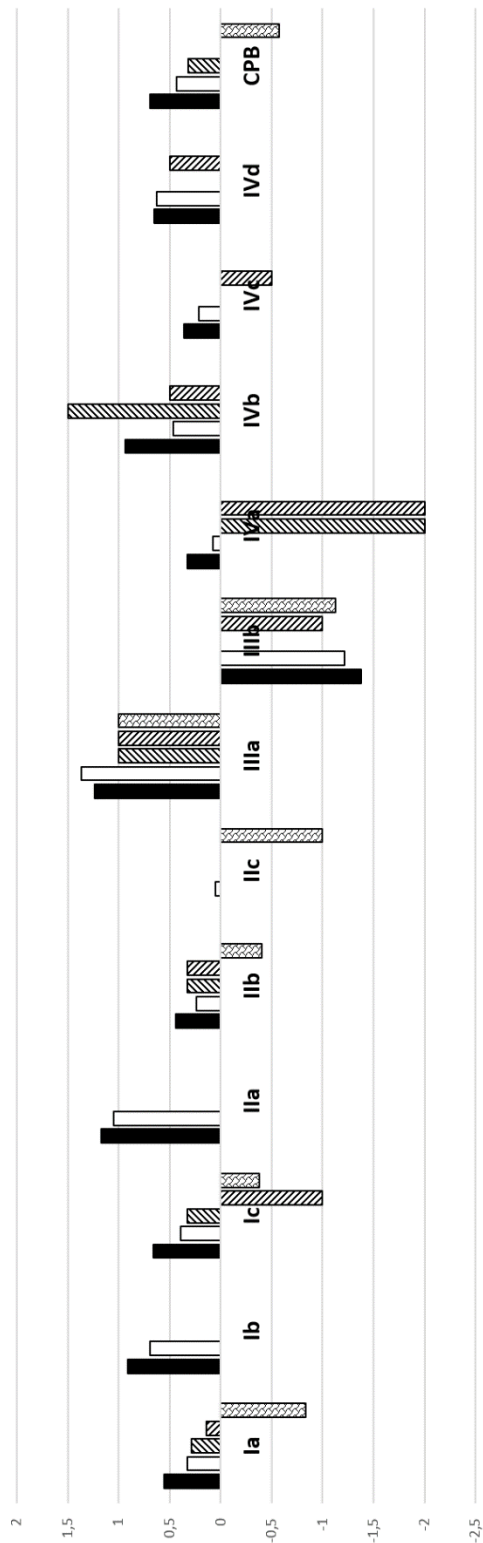
\* Pod pojęciem FRAKCJI PRÓBY rozumiano tą część z całości próby, która spełniała „kryterium ograniczające KO2”, bez uwzględnienia wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn

\*\* Zobacz Tabela 5. 1. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – Tabela 38

\*\*\* Przedstawione wartości badanego parametru porównaj ze skalą pomiarową

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

### Poziom świadomości lokalizacyjnej



- Odczyt dla przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych NA OBU płaszczyznach lokalizacji
- Odczyt dla FRAKCJI PROBY badawczej (bez uwzględnienia kryterium wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn) \*
- ▨ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na REALNEJ płaszczyzny działania
- ▩ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na WIRTUALNEJ płaszczyzny działania
- ▤ Dla przedsiębiorstw NIEAKTYWNYCH lokalizacyjnie

Rys. 64. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów:  
**POZIOM ŚWIADOMOŚCI LOKALIZACYJNEJ**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując zestawienie obrazujące poziom **świadomości lokalizacyjnej**:

- w przypadku przedsiębiorstw **jednocześnie aktywnych** na obu płaszczyznach lokalizacji (*wartości z wiersza „A”*) ustalono, że:
  - o najwyższe wartości parametru (*wartości 0,90+, poziom „umiarkowanie wysoki”*) ponownie odnotowano dla MSP z województwa łódzkiego ( $I_b$ ), a także deklarujących konkurencyjność powyżej przeciętnej ( $II_a$ ), oraz zlokalizowanych w stosunkowo małych miejscowościach, tj. małych miastach o liczbie mieszkańców nieprzekraczających 50 000 ( $IV_b$ );
  - o porównywalne względem siebie wartości (*z początku przedziału „umiarkowanie wysoki;  $I_a = 0,55$  i  $I_c = 0,66$* ) odnotowano w przypadku MSP z dolnośląskiego i podkarpackiego, oraz komparując przedsiębiorstwa z terenów wiejskich z tymi z miast o średniej wielkości (*wartości z końca przedziału „umiarkowany / przeciętny”;  $IV_a = 0,33$  i  $IV_c = 0,66$* );
  - o MSP deklarujące niską konkurencyjność (*poziom poniżej przeciętnej*) określiły swą świadomość, jako „przeciętną” (*wartość = 0,00 → wartość neutralna*), podobnie jak te zlokalizowane na terenach wiejskich i podmiejskich ( $0,33$ ) oraz w miastach średniej wielkości ( $0,36$ ), zaś pozostałe (*oprócz tych deklarujących niski poziom świadomości lokalizacyjnej*) uzyskały wartość parametru wskazującą, że ich poziom świadomości lokalizacyjnej jest powyżej przeciętnej;
- w przypadku przedsiębiorstw **nieaktywnych** lokalizacyjnie (*wiersz „E”*):
  - o poziom świadomości lokalizacyjnej praktycznie zawsze przyjmował wartości ujemne z zakresu od  $-1,25$  (*początek przedziału „poziom bardzo niski/oddziaływanie zdecydowanie negatywne*) do  $-0,37$  (*koniec przedziału „poziom przeciętny/oddziaływanie neutralne*);
  - o najniższy poziom świadomości lokalizacyjnej odnotowano w przypadku MSP zlokalizowanych w regionie reprezentującym najbardziej atrakcyjne lokalizacje, co można interpretować, jako przejaw stanowiska, że funkcjonując w lokalizacjach, w których licznie oddziałują różnorodne walory lokalizacyjne, przedsiębiorcom trudno jest je badać, rozpoznawać i eksploatować;
- rozpatrując sytuację **wszystkich** badanych przedsiębiorstw (*wiersz „B”*):
  - o ponownie, tak jak w przypadku poziomów aktywności lokalizacyjnej, notowały one niższe niż MSP jednocześnie aktywne lokalizacyjnie na obu płaszczyznach lokalizacji wartości wskaźników świadomości, za wyjątkiem MSP deklarujących poziom konkurencyjności poniżej przeciętnej ( $III_c$ ; *wartość 0,05 w stosunku do 0,00*) i deklarujących wysoki lub przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej ( $III_a$ ; *wartość 1,37, w stosunku do 1,24*).

Tabela 57. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów:  
KONKURENCYJNOŚĆ W UJĘCIU ZBIORCZYM

KONKURENCYJNOŚĆ		KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE I (WARIANT OBSERWACJI) – KO1						
		Przedsiębiorstwa jednocześnie aktywne NA OBU płaszczyznach lokalizacji	Odczyt dla FRAKCJI PRÓBY badawczej *	MSP aktywne tylko na REALNEJ płaszczyźnie działania	MSP aktywne tylko na WIRTUALNEJ płaszczyźnie działania	Przedsiębiorstwa NIEAKTYWNE lokalizacyjnie		
KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE II (WARIANT OBSERWACJI) – KO2		wartości z wiersza „A” ***	wartości z wiersza „B” ***	wartości z wiersza „C” ***	wartości z wiersza „D” ***	wartości z wiersza „E” ***		
Sposób wyliczenia wartości		P7	P7	P7	P7	P7		
dla MSP	z województwa dolnośląskiego (najbardziej atrakcyjne lokalizacje)	I <sub>a</sub>	0,09	0,00	0,14	0,00		
	z województwa łódzkiego (przeciętnie atrakcyjne lokalizacje)	I <sub>b</sub>	1,05	0,88	brak zamotowanych obserwacji spełniających KO I			
	z województwa podkarpackiego (najmniej atrakcyjne lokalizacje)	I <sub>c</sub>	0,29	0,11	0,00	0,00	-0,75	
	deklarujących wysoki poziom konkurencyjności (powyżej przeciętnej)	II <sub>a</sub>	1,41	1,42	brak zamotowanych obserwacji spełniających KO I			
	deklarujących przeciętny poziom konkurencyjności	II <sub>b</sub>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	deklarujących niski poziom konkurencyjności (poniżej przeciętnej)	II <sub>c</sub>	-1,25	-1,33	brak obserwacji → KO I		-1,50	
	deklarujących wysoki lub przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej	III <sub>a</sub>	0,47	0,65	0,00	0,00	0,00	
	deklarujących niski poziom świadomości lokalizacyjnej	III <sub>b</sub>	0,00	-0,13	BO → KO I	-0,25	-0,75	
	deklarujących wysoki lub przeciętny poziom aktywności lokalizacyjnej	IV <sub>a</sub>	0,47	0,27				
	deklarujących niską aktywność lokalizacyjną lub jej brak	IV <sub>b</sub>	0,00	0,00				
	zlokalizowanych na terenach wiejskich i podmiejskich	V <sub>a</sub>	0,33	0,20	0,00	-2,00	BO → KO I	
	zlokalizowanych w małych miastach	V <sub>b</sub>	0,90	0,53	0,00	0,50	BO → KO I	
	zlokalizowanych w miastach średniej wielkości	V <sub>c</sub>	-0,14	-0,19	BO → KO I	0,00	BO → KO I	
zlokalizowanych w aglomeracjach miejskich	V <sub>d</sub>	0,36	0,30	BO → KO I	0,00	BO → KO I		
DLA CAŁEJ PRÓBY BADAWCZEJ		CPB	-0,04	-0,43	-0,04	-0,13		

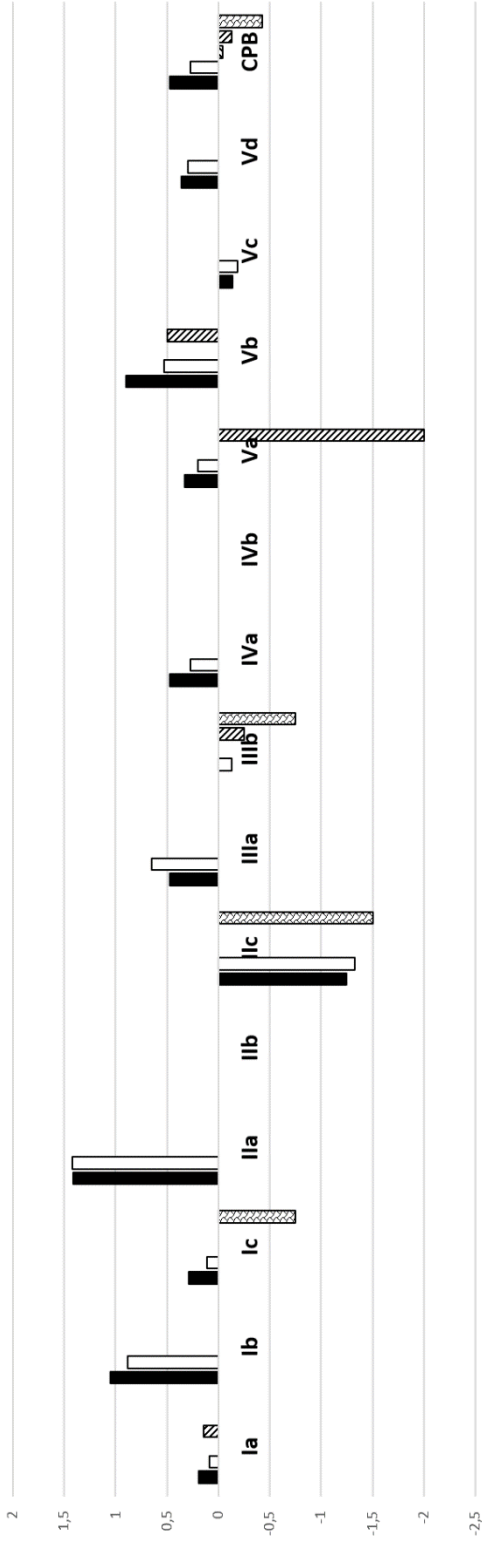
\* Pod pojęciem FRAKCJI PRÓBY rozumiano tą część z całości próby, która spełniała „kryterium ograniczające KO2”, bez uwzględniania wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn

\*\* Zobacz Tabela 5. 1. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – Tabela 38

\*\*\* Przedstawione wartości badanego parametru porównaj ze skalą pomiarową

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

**Poziom konkurencyjności (zbudowanej w oparciu o eksploatację lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji)**



■ Odczyt dla przedsiębiorstw jednocześnie aktywnych NA OBU płaszczyznach lokalizacji

□ Odczyt dla FRAKCJI PROBY badawczej (bez uwzględniania kryterium wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn) \*

▨ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na REALNEJ płaszczyzny działania

▩ Odczyt dla MSP aktywnych tylko na WIRTUALNEJ płaszczyzny działania

▧ Dla przedsiębiorstw NIEAKTYWNYCH lokalizacyjnie

**Rys. 65. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeżoną lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: POZIOM KONKURENCYJNOSCI**  
*Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.*

Biorąc pod uwagę obserwacje dotyczące deklarowanego przez badanych **poziomu konkurencyjności**:

- przedsiębiorstwa **jednocześnie aktywne** na obu płaszczyznach lokalizacji (wartości z wiersza „A”):
  - sygnalizowały wyższe niż pozostali wartości poziomu świadomości i aktywności lokalizacyjnej (zgodnie z przyjętą skalą był to poziom co najmniej przeciętny lub powyżej przeciętnego; porównaj wartości  $III_a$  i  $III_b$  oraz  $IV_a$  i  $IV_b$ );
  - najwyższą wartość parametru odnotowały MSP z województwa łódzkiego ( $I_b = 1,05$ ), przy czym przewyższała ona znacznie wartości dla przedsiębiorstw z pozostałych województw (dolnośląskie:  $I_a = 0,19$ ; podkarpackie  $I_c = 0,29$ );
  - biorąc pod uwagę wielość ośrodka w jakim są zlokalizowane najwyższą wartość uzyskały MSP zlokalizowane w małych miastach ( $V_b = 0,90$ ), kolejno te z dużych aglomeracji miejskich ( $V_d = 0,36$ ) i zlokalizowanych na terenach wiejskich i podmiejskich ( $V_a = 0,33$ ; najgorzej wypadły te z miast o średniej wielkości ( $V_c = -0,14$ );
- przedsiębiorstwa **nieaktywne** lokalizacyjnie (wartości z wiersza „E”):
  - wskazały, że ich konkurencyjność kształtuje się poniżej przeciętnej (porównując poszczególne warianty obserwacji z tymi dokonanymi bez uwzględniania kryterium wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn lokalizacyjnych – tj. wartości z wiersza „B” – zawsze były one niższe);
  - zlokalizowane w woj. podkarpackim (reprezentanci najmniej atrakcyjnych lokalizacji) oceniły poziom swej konkurencyjności znacznie gorzej w porównaniu do innych, zwłaszcza tych z województwa dolnośląskiego;
- łącznie **wszystkie** badane przedsiębiorstwa (tj. nie uwzględniając kryterium wymogu aktywności lokalizacyjnej na przynajmniej jednej z płaszczyzn – wartości z wiersza „B”):
  - zwykle odnotowywały niższe wartości wskaźnika obrazującego poziom ich konkurencyjności niż w przypadku przedsiębiorstw aktywnych jednocześnie na obydwu płaszczyznach lokalizacji (za wyjątkiem MSP deklarujących wysoki poziom konkurencyjności i wysoki lub przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej – wtedy różnice wynosiły odpowiednio 0,01 i 0,18);
  - najwyższą wartość współczynnika konkurencyjności wykazały MSP zlokalizowane w województwie łódzkim ( $I_b = 0,88$ ; środek przedziału „umiarkowanie wysoki”), zaś najniższą (nie uwzględniając przedsiębiorstw wprost deklarujących niską konkurencyjność) przedsiębiorstwa zlokalizowane w miastach średniej wielkości ( $V_c = -0,19$ ; zgodnie z przyjętą skalą poziom „neutralny”).

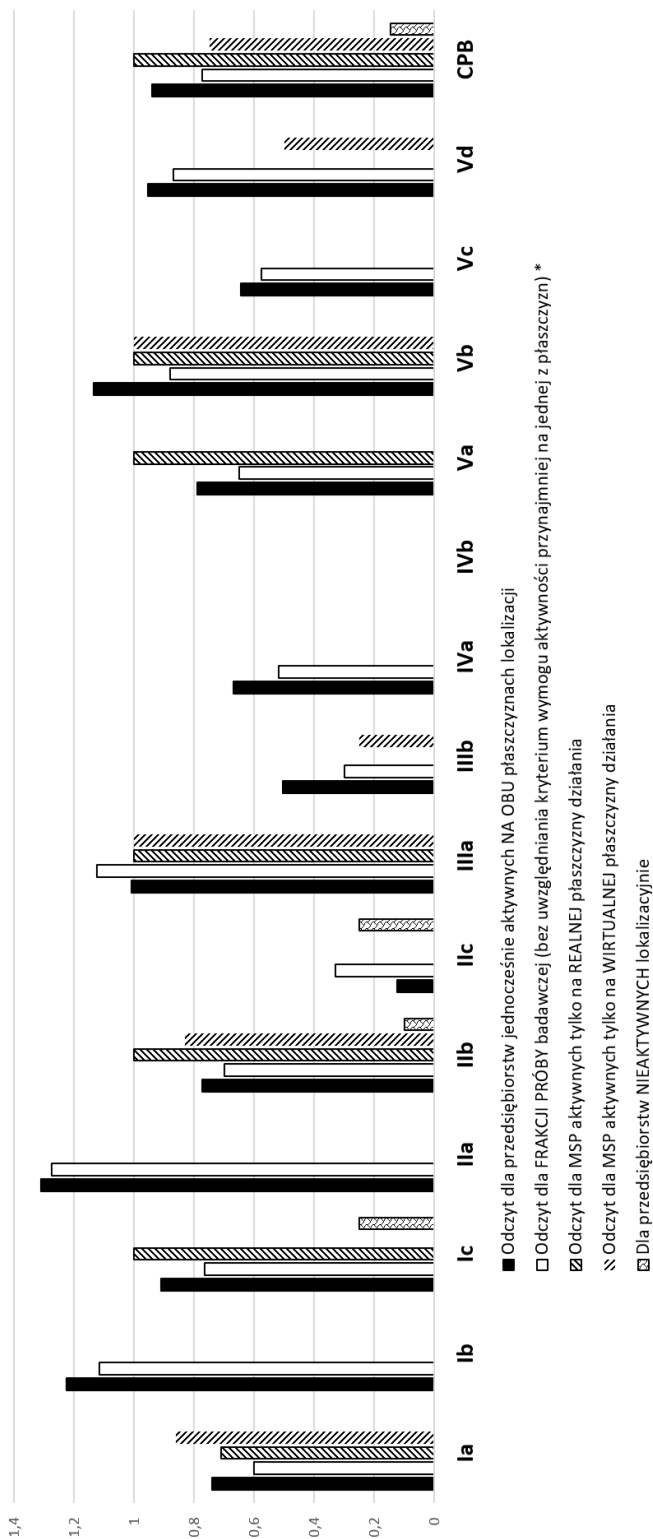


Tabela 58. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów:  
**PERSPEKTYWY POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI**

		<b>KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE I (WARIANT OBSERWACJI) – KO1</b>						
		Przedsiębiorstwa jednocześnie aktywnych NA OBU płaszczyznach	Odczyt dla FRAKCJI PROBY badawczej *	MSP aktywne tylko na REALNEJ płaszczyźnie działania	MSP aktywne tylko na WIRTUALNEJ płaszczyźnie działania	Przedsiębiorstwa NIEAKTYWNE lokalizacyjnie		
		wartości z wiersza „A” **	wartości z wiersza „B” **	wartości z wiersza „C” **	wartości z wiersza „D” **	wartości z wiersza „E” **		
		(P8+P9)/2	(P8-P9)/2	P8	P9	(P8+P9)/2		
		KOD						
dla MSP		<b>KRYTERIUM OGRANICZAJĄCE II (WARIANT OBSERWACJI) – KO2</b>						
		<i>Sposób wyliczenia wartości</i>						
		z województwa dolnośląskiego (najbardziej atrakcyjne lokalizacje)						
		z województwa łódzkiego (przeciętne atrakcyjne lokalizacje)						
		z województwa podkarpackiego (najmniej atrakcyjne lokalizacje)						
		deklarujących wysoki poziom konkurencyjności (powyżej przeciętnej)						
		deklarujących przeciętny poziom konkurencyjności						
		deklarujących niski poziom konkurencyjności (poniżej przeciętnej)						
		deklarujących wysoki lub przeciętny poziom świadomości lokalizacyjnej						
		deklarujących niski poziom świadomości lokalizacyjnej						
		deklarujących wysoki lub przeciętny poziom aktywności lokalizacyjnej						
		deklarujących niską aktywność lokalizacyjną lub jej brak						
		zlokalizowanych na terenach wiejskich i podmiejskich						
		zlokalizowanych w małych miastach						
zlokalizowanych w miastach średniej wielkości								
zlokalizowanych w aglomeracjach miejskich								
		<b>DLA CAŁEJ PROBY BADAWCZEJ</b>	<b>CPB</b>	<b>1,00</b>	<b>0,75</b>	<b>0,145</b>		
* Pod pojęciem <b>FRAKCJI PROBÓW</b> rozumiano łącznie część z całego próby, która spełniała „kryterium ograniczające KO2”, bez uwzględniania wymogu aktywności przynajmniej na jednej z płaszczyzn								
** Zobacz Tabela 5. 1. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – Tabela 38								
*** Przedstawione wartości badanego parametru porównaj ze skalą pomiarową								

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Poziom perspektyw poprawy konkurencyjności (dzięki eksploatacji lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji)



Rys. 66. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów:  
**POZIOM PERSPEKTYW POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując zestawienie obrazujące perspektywy poprawy konkurencyjności badanych:

- w przypadku przedsiębiorstw **jednocześnie aktywnych** na obu płaszczyznach lokalizacji (*wartości z wiersza "A"*) ustalono, że:
  - o najbardziej optymistycznie nastawione są przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego ( $I_d = 1,72$ , *wartość niemal dwukrotnie wyższa niż średnia CPB = 0,94 wyliczona dla n = 120*) oraz te deklarujących relatywnie wysokie poziomy aktywności ( $IV_a = 0,67$  vs  $IV_b = 0,00$ ) i świadomości lokalizacyjnej ( $III_a = 1,01$  vs  $III_b = 0,50$ ), a także MSP o silnej i ugruntowanej pozycji konkurencyjnej ( $II_a = 1,69$  vs  $II_c = 0,87$ );
  - o ogólny poziom perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki eksploatacji swej lokalizacji i zaangażowaniu instrumentów jej wirtualizacji oceniają relatywnie wysoko, gdyż wartość  $CPB_{(P8+P9)/2} = 0,94$ , co w odniesieniu do przyjętej skali pomiarowej oznacza „stan i/lub oddziaływanie nieznacznie pozytywne”;
  - o występuje duże zróżnicowanie opinii respondentów w zależności od tego, jaki typ lokalizacji (*ze względu na liczbę mieszkańców*) oni zajmują; perspektywy poprawy swej konkurencyjności poprzez aktywność lokalizacyjną najlepiej ocenili badani reprezentujący MSP zlokalizowane w małych miastach ( $V_b = 1,13$ ), nieco gorzej ci zlokalizowani w aglomeracjach miejskich ( $V_d = 0,95$ ), kolejno z terenów wiejskich i podmiejskich ( $V_a = 0,79$ ); najgorzej perspektywy te widzieli zaś reprezentanci przedsiębiorstw z miast o średniej wielkości ( $V_c = 0,64$ ), choć i tak generalnie ocena ta była "pozytywna", tj. zdaniem respondentów eksploatacja lokalizacji korzystnie przekłada się na perspektywy ich poprawy konkurencyjności;
- w przypadku przedsiębiorstw **nieaktywnych** lokalizacyjnie (*wartości z wiersza „E”*):
  - o zaobserwowano znaczne spadki wartości badanego parametru, przy czym szczególnie dużą zmianę odnotowano porównując wartości:  $PCB_A = 0,94$  (*wszystkie zbadane MSP jednocześnie aktywne na obu płaszczyznach lokalizacyjnych*),  $PCB_B = 0,77$  (*wszystkie zbadane przedsiębiorstwa n = 120*);  $PCB_E = 0,145$  (*wszystkie nieaktywne lokalizacyjnie przedsiębiorstwa*); jak widać były to spadki wielokrotności wartości bazowej (*7 i 5 krotnie*), co można interpretować, jako dowód, że poziom aktywności lokalizacyjnej silnie determinuje poziom perspektyw poprawy konkurencyjności;

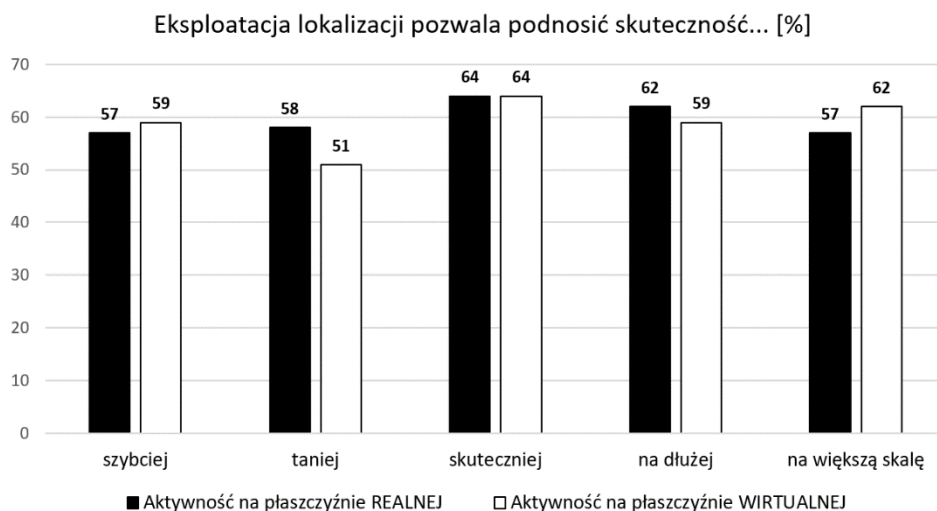
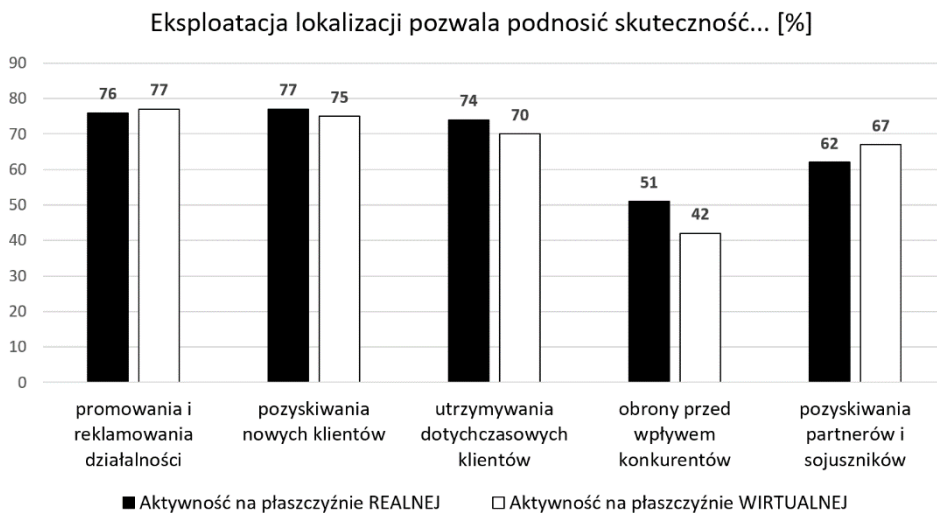
- rozpatrując sytuację **wszystkich** badanych przedsiębiorstw (*tj. nie uwzględniając kryterium wymogu aktywności lokalizacyjnej na przynajmniej jednej z płaszczyzn – wartości z wiersza „B”*):
- tak jak w przypadku wcześniej analizowanych parametrów odnotowane wartości przeważnie były nieznacznie niższe niż te dla MSP aktywnych jednocześnie na obu płaszczyznach lokalizacji, i znacznie wyższe niż w przypadku przedsiębiorstw nieaktywnych lokalizacyjnie.

Powyższe zestawienia danych i wykonane na ich podstawie wnioski pozwalają stwierdzić, że aktywność lokalizacyjna (*eksploatacja realnej płaszczyzny lokalizacji i implementacja instrumentów jej wirtualizacji*) korzystnie wpływa nie tylko na konkurencyjność badanych (*stan obecny*), ale także na perspektywy jej poprawy (*stan przyszły*). Spostrzeżenie to stanowi odpowiedź na postawione na łamach dysertacji **pytanie badawcze nr 2**<sup>580</sup>. Poszukując odpowiedzi na **pytanie badawcze nr 3**<sup>581</sup> przeanalizowano dane obrazujące to jak eksploatacja lokalizacji przedsiębiorstwa i/lub instrumentów jej wirtualizacji wpływa na skuteczność w realizacji inicjatyw powiązanych ze specyficznymi obszarami funkcjonalnymi, a także, jaki jest wpływ aktywności lokalizacyjnej na specyficzne parametry kształtowanej przez badanych konkurencyjności (*zobacz poniższy rysunek*).

---

<sup>580</sup> **Pytanie badawcze nr 2:** „Jaki jest charakter oddziaływania przewagi konkurencyjnej generowanej w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację na ogólny poziom konkurencyjności przedsiębiorstw?”.

<sup>581</sup> **Pytanie badawcze nr 3:** „W jaki sposób, przedsiębiorstwa typu MSP, zlokalizowane i funkcjonujące w Polsce, wykorzystują lokalizację i instrumenty jej wirtualizacji w procesach kształtowania swej konkurencyjności oraz jakie korzyści dzięki tej aktywności notują?”.



Rys. 67. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – podnoszenie skuteczności wybranych działań i parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane wykresy dowodzą, że z daniem badanych, eksploatacja tak realnej, jak i wirtualnej, płaszczyzny działania (*lokalizacji*) przynosi wymierne i pozytywne rezultaty dla przebiegu procesów powiązanych z kształtowaniem konkurencyjności. Przeważnie ponad połowa (często blisko niemal  $\frac{3}{4}$ ) ankietowanych twierdziła, że aktywność lokalizacyjna pozwala podnosić skuteczność w realizacji inicjatyw powiązanych ze specyficznymi obszarami funkcjonalnymi i podejmowanych celem wzmocnienia konkurencyjności. Wyjątkiem są działania

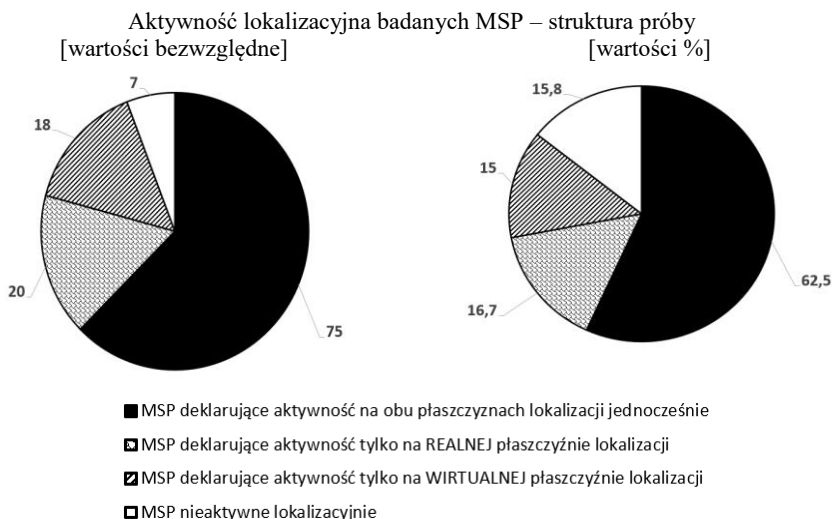
obronne przed wpływem rywali rynkowych podejmowane na wirtualnej płaszczyźnie działania. Możliwość podnoszenia ich skuteczności poprzez implementację instrumentów wirtualizacji lokalizacji potwierdziło „tylko” 42% badanych. Jednocześnie, można dostrzec, że aktywna eksploatacja, tak realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji najsilniej przekłada się (*najwyższy % udział odpowiedzi*) na podnoszenie skuteczności promowania i/lub reklamowania działalności przedsiębiorstwa (76%) oraz skuteczność w pozyskiwaniu nowych klientów (77%). Biorąc zaś pod uwagę pozostałe z aktywności, eksploatacja realnej płaszczyzny przynosi lepsze efekty w przypadku podnoszenia skuteczności w utrzymywaniu dotychczasowych klientów (74% vs 70%) oraz obrony przed rywalami rynkowymi (51% vs 42%), zaś eksploatacja wirtualnej płaszczyzny przynosi lepsze efekty w przypadku podnoszenia skuteczności w pozyskiwaniu sojuszników i partnerów strategicznych (67% vs 62%). Podobne wyniki otrzymano badając opinie respondentów o wpływie aktywności lokalizacyjnej na kształtowanie specyficznych parametrów budowanej konkurencyjności. Ponownie ponad połowa badanych dostrzegła pozytywną zależność między tymi dwoma procesami, przy czym:

- aktywność na realnej płaszczyźnie lokalizacji najsilniej przekładała się na **możliwość obniżania ogólnych kosztów** realizacji tego procesu, a także pozwalała **wydłużyć horyzont czasowy oddziaływania** wygenerowanych przewag konkurencyjnych;
- aktywność na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacji pozwalała natomiast znacznie **zwiększać skalę** oddziaływania wygenerowanych przewag konkurencyjnych, a także **podnosić ich skuteczność**.

Wydaje się, że zaprezentowane wyniki badań oparte o losowo dobraną próbę badawczą przedsiębiorstw, ukazując ich aktywność na poszczególnych płaszczyznach lokalizacji, potwierdzają poprawność konstrukcji zaproponowanego mechanizmu (*algorytmu*) generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną, dając tym samym odpowiedź na **pytanie badawcze nr 1**<sup>582</sup>.

---

<sup>582</sup> **Pytanie badawcze nr 1:** „Jaką postać przyjmuje mechanizm/algorytm generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną?”.



Rys. 68. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – struktura próby ukazująca aktywność badanych na poszczególnych płaszczyznach

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Okazało się, że większość ze zbadanych MSP ( $n_{r+w} = 75$  podmiotów; 62,50% próby) zadeklarowało, że kształtując swoją konkurencyjność starają się aktywnie eksploatować obie płaszczyzny lokalizacji jednocześnie. Liczba zbadanych, którzy wykorzystują jedynie realną płaszczyznę lokalizacji jest znacznie mniejsza ( $n_r = 20$ ; 16,67% próby) i niemal identyczna z podmiotami eksploatującymi jedynie płaszczyznę wirtualną ( $n_w = 18$ ; 15,00% próby). Rezultat ten, mając na uwadze podjętą problematykę, stawiane na łamach opracowania hipotezy oraz projektowane rozwiązania<sup>583</sup> jest niezwykle korzystny. Dowodzi on bowiem, że respondenci, kształtując konkurencyjność prowadzonych przedsiębiorstw, najczęściej eksploatują mieszaną płaszczyznę lokalizacji. Tym samym wybierają ścieżkę, najbardziej atrakcyjną, najsilniej stymulującą procesy kształtowania konkurencyjności i umożliwiającą uzyskiwanie najlepszych efektów. Intuicyjnie zatem wyczuwają rolę nowoczesnego podejścia do procesów **kształtowania konkurencyjności – tj. opartego o eksploatację tak realnej, jak i wirtualnej, płaszczyzny lokalizacji.**

Analiza danych dostarczyła także odpowiedzi na pytania o to, jakie czynniki (*i w jaki sposób*) determinują proces generowania przewagi opartej o eksploatację realnej/wirtualnej płaszczyzny działania (*lokalizacji*), czyli na **pytania badawcze nr 4 i 5**. Okazało się, że większość ze zbadanych przedsiębiorstw aktywnie

<sup>583</sup> Szczególnie chodzi tu m.in. o modele:

- Nowoczesnej analizy lokalizacyjnej postrzeganej w ujęciu wielopłaszczyznowym;
- Procedurę analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej;
- Algorytm kształtowania konkurencyjności w oparciu o lokalizację na różnych płaszczyznach działania.

wykorzystuje proste instrumenty wirtualizacyjne tj. mało skomplikowane narzędzia, których pozyskanie oraz stosowanie przeważnie jest łatwe i stosunkowo niedrogie. Przykładowo są to: firmowa poczta e-mail (*stosuje go 87,50% respondentów*), elektroniczna bankowość (83%), strona internetowa przedsiębiorstwa w domenie „firmowej” (60%). Około połowy z respondentów zadeklarowało korzystanie z bardziej złożonych, a poprzez to wymagających pewnego poziomu wiedzy i umiejętności IT/ICT instrumentów, przy czym nadal są to narzędzia oferowane (*tworzone, udoskonalane, aktualizowane, nadzorowane i serwisowane*) przez podmioty zewnętrzne, udostępniane na zasadzie abonamentu i/lub mechanizmu prowizyjnego (*platformy aukcyjne, 37,50%*), mikropłatności za dodatkową funkcjonalność (*media społecznościowe, 48%*), lub za darmo (*ePUAP, 48%*). Zdecydowanie najrzadziej stosowane są najbardziej zaawansowane narzędzia wirtualizacji, z zalet i funkcjonalności, których korzysta nie więcej niż 1/3 przebadanych przedsiębiorstw MSP. Mowa tu o narzędziach takich jak: systemy umożliwiające pracownikom świadczenie pracy zdalnej (*telepracy*), systemy zarządzania i elektronicznego obiegu dokumentów wewnątrz przedsiębiorstwa, czy systemy automatycznej wymiany elektronicznych danych pomiędzy kooperantami (*EDI*)<sup>584</sup>. Jak zauważono, najbardziej prawdopodobnymi przyczynami powyższej sytuacji są, po pierwsze bardzo wysokie koszty opracowania i wdrożenia najbardziej zaawansowanych instrumentów. Po drugie, fakt, że często nie wszystkie działania, czynności, operacje, czy procesy realizowane w przedsiębiorstwie są możliwe do przeprowadzenia z wykorzystaniem wirtualnego środowiska. Dlatego też, aktywna eksploatacja realnej płaszczyzny lokalizacji także jest chętnie podejmowana przez zbadane MSP. Respondenci, oceniając czynniki w największym stopniu wyznaczają atrakcyjność lokalizacji, wskazywali:

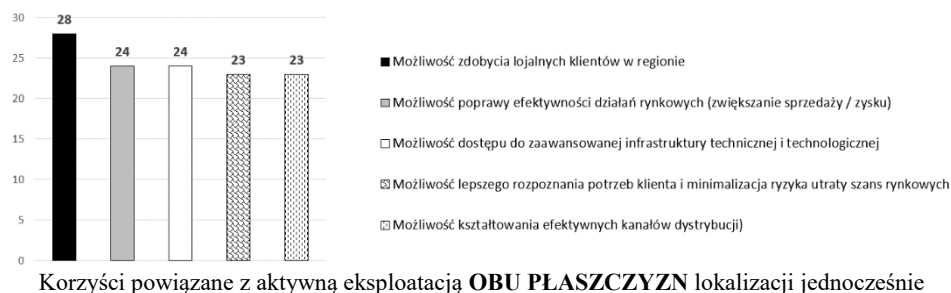
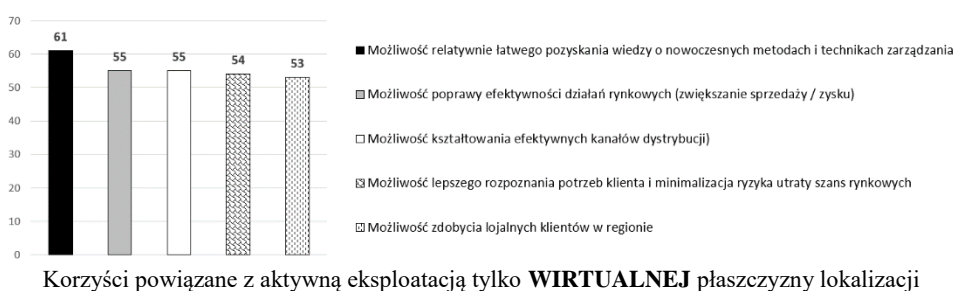
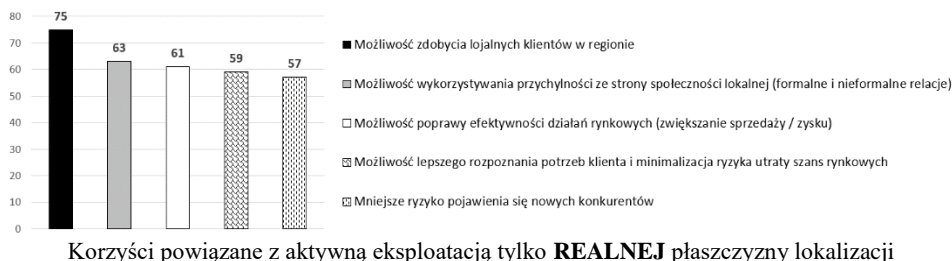
- skłonność klientów lokalnych do kupowania produktów i/lub usług przedsiębiorstwa;
- poziom kwalifikacji, jakości i kultury pracy lokalnej siły roboczej;
- odległość od głównych rynków zaopatrzenia (*koszty transportu dostaw*);
- poziom dostępności i widoczności miejsca lokalizacji;
- poziom dostępności i profesjonalizmu urzędów administracji lokalnej i/lub regionalnej;
- możliwość skorzystania z regionalnych zachęt inwestycyjnych o charakterze ekonomicznym lub pozaekonomicznym;
- poziom dostępności i cen mieszkań;
- estetyka i poziom czystości środowiska naturalnego;
- odległość względem atrakcyjnych rynków zbytu;
- możliwość kupna i/lub dzierżawy gruntów i/lub nieruchomości w przypadku chęci dalszego inwestowania.

---

<sup>584</sup> Zobacz: Rys. Zaangażowanie badanych MSP w procesy wirtualizacji lokalizacji.



Jeśli zaś chodzi o najczęściej notowane „specyficzne korzyści” powiązane z aktywną eksploatacją lokalizacji to respondenci najczęściej wskazywali względnie stały zestaw, przedstawiony poniżej.



Rys. 69. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – najczęściej notowane korzyści

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto także wskazać, że dzięki zastosowaniu testu **zależności statystycznej Chi-kwadrat wykorzystującego współczynnik zbieżności T-Czuprowa**, ustalono, że pomiędzy badanymi zjawiskami (*i/lub ich elementami składowymi*) relatywnie często występują korelacje, aczkolwiek o różnej sile. W toku postępowania badawczego przeprowadzono łącznie **122 testy zbieżności**, z czego:

- **19** z nich potwierdziło występowanie **silnej zależności** między zmiennymi, np. pomiędzy:

- poziomem aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania, a skutecznością<sup>585</sup> kształtowanej konkurencyjności ( $F2 \text{ a } P4C = 0,45$ );
- poziomem aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania, a efektywnością w promowaniu działalności przedsiębiorstwa ( $F2 \text{ a } P2A = 0,52$ );
- poziomem aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania, a poziomem świadomości (*wiedzy*) o możliwościach eksploatowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, wynikających z tego faktu korzyści oraz potencjalnych wyzwań, problemów i zagrożeń ( $F2 \text{ a } P6 = 0,47$ );
- **66** z nich wykazało **umiarkowanie silną korelację** badanych zmiennych, przykładowo dla:
  - poziomu aktywności na realnej płaszczyźnie działania i trwałości kształtowanej konkurencyjności ( $F1 \text{ a } P3D = 0,30$ );
  - poziomu aktywności na realnej płaszczyźnie działania, a efektywnością w pozyskiwaniu nowych klientów ( $F1 \text{ a } P1B = 0,35$ );
  - poziomu świadomości (*wiedzy*) o możliwościach eksploatowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji i perspektyw poprawy konkurencyjności dzięki eksploatacji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji ( $P6 \text{ a } P9 = 0,38$ );
- **25** zakończyło się rezultatem określającym poziom zbieżności badanych zmiennych, jako **niski** (*słaba zależność*), np. dla:
  - poziomu aktywności na wirtualnej płaszczyźnie działania, a kosztami, jakie trzeba ponieść, aby zbudować silną konkurencyjność ( $F2 \text{ a } P4B = 0,20$ );
  - poziomu aktywności na realnej płaszczyźnie działania a poziomem świadomości (*wiedzy*) o możliwościach eksploatowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, wynikających z tego faktu korzyści oraz potencjalnych wyzwań, problemów i zagrożeń a perspektywami poprawy konkurencyjności dzięki eksploatacji wirtualnej płaszczyzny lokalizacji ( $F1 \text{ a } P5 = 0,22$ );
  - poziomu aktywności na realnej płaszczyźnie działania, a czasem niezbędnym, aby przedsiębiorstwo osiągnęło pożądany poziom konkurencyjności ( $F1 \text{ a } P3A = 0,20$ );
- **12** z nich zakończyło się brakiem możliwości odrzucenia hipotezy  $H_0$ , tj. brakiem podstaw do wykluczenia niezależności badanych zmiennych, w efekcie czego odstąpiono od próby szacowania sił zbieżności, przykładowo dla:
  - obecnego (*aktualnego*) poziomu konkurencyjności, a perspektywami jego poprawy dzięki aktywności na realnej płaszczyźnie lokalizacji ( $P7 \text{ a } P8 \rightarrow \chi^2 < \chi^2_{\text{kryt}}$ );

---

<sup>585</sup> Skuteczność rozumiana jako przejaw tego, że osiągnięta pozycja konkurencyjna jest silniejsza niż bezpośrednich rywali rynkowych.

- poziomu świadomości (*wiedzy*) o możliwościach eksploatowania instrumentów wirtualizacji lokalizacji, a obecnym (*aktualnym*) poziomem konkurencyjności ( $P6 \text{ a } P7 \rightarrow \chi^2 < \chi^2_{\text{kryt}}$ ).

Mając na uwadze zaprezentowane powyżej dane zbiorcze i prowadzone na ich podstawie wnioskowanie, uprawnionym wydaje się przyjęcie stanowiska, że **Należy zweryfikować POZYTYWNIIE hipotezy szczegółowe:**

- **H1:** Wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa atrybutów lokalizacji podnosi ich konkurencyjność.
- **H2:** Świadomość (wiedza) przedsiębiorstw odnośnie możliwych działań lokalizacyjnych podnosi ich konkurencyjność.
- **H3:** Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na realnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność.
- **H4:** Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań lokalizacyjnych na wirtualnej płaszczyźnie działania podnosi ich konkurencyjność.
- **H5:** Potencjał przedsiębiorstwa wzmacnia jego aktywność w zakresie działań lokalizacyjnych.

w konsekwencji hipotezę główną HG: nowocześnie postrzegana, wielopłaszczyznowa lokalizacja inicjuje procesy budowy przewagi lokalizacyjnej przedsiębiorstwa, poprzez co podnosi ich ogólną konkurencyjność **należy zweryfikować pozytywnie.**

Odnosząc się do kwestii **napotkanych ograniczeń i problemów badawczych** wskazać należy, że opracowany kwestionariusz ankiety był bardzo rozbudowany. Powodowało to, iż przeciętnie wywiad CATI zajmował od 40 do 60 minut. Z tego powodu część pierwotnie wylosowanych i włączonych do próby respondentów odmówiło udziału w badaniach, a część z ankietowanych pod koniec wywiadu udzielała mało precyzyjnych i wiążących odpowiedzi. Ze względu na liczebność próby nieco problematyczne okazało się również zastosowanie 5-stopniowej skali odpowiedzi. Ze względów metodycznych uznano, że skorzystanie z popularnych miar statystycznych typu współczynnik korelacji linowej Pearsona, czy współczynnik regresji  $R_{XY}$  lepiej zastąpić testami statystycznymi Chi-kwadrat opartymi o interpretację wartości wskaźnika zbieżności T-Czuprowa. Mimo, stosowania (w większości pytań) 5-stopniowej skali Likerta, napotkano na problem konieczności łączenia odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” w odpowiedź „tak”, i analogicznie „raczej nie” i „zdecydowanie nie” w odpowiedź „nie”. Było to spowodowane wymogami przyjętej metodyki badawczej, która zakłada, że poszukując zbieżności pomiędzy badanymi zmiennymi dla każdego wariantu odpowiedzi należy zaobserwować co najmniej 5 odpowiedzi/wskazań. Projektując przyszłe badania problem ten zamierza się rozwiązać poprzez znaczne zwiększenie liczby respondentów i/lub przyjęcie innej skali odpowiedzi. Za ograniczenie uznać można także przeprowadzenie badań tylko w trzech wyselekcjonowanych województwach, które ze względu na różnice w specyficznych parametrach opisujących ich sytuację ekonomiczną utożsamianą w niniejszym opracowaniu

z atrakcyjnością lokalizacyjną danego regionu, stanowiły odpowiednio reprezentantów, najbardziej/ umiarkowanie/najmniej atrakcyjnych lokalizacji. Prowadzenie badań w skali całego kraju wymagałoby zaangażowania znacznie większych środków finansowych, a także byłoby dużo bardziej czasochłonne. Na etapie prac związanych z przygotowaniem niniejszej monografii niestety nie można było sobie na to pozwolić. Niemniej, możliwość prowadzenia badań o zasięgu ogólnopolskim, lub szerszym, np. pozwalającym prowadzić analizy komparatywne w skali międzynarodowej, to niezwykle atrakcyjne wyzwanie, które autor planuje zrealizować w przyszłości.

W toku prowadzonych badań dostrzeżono stosunkowo duże rozbieżności opinii (*wyników*) respondentów w zależności od tego, jaki rodzaj działalności gospodarczej oni prowadzili (*reprezentowali*) bądź gdzie byli zlokalizowani (*patrz typ lokalizacji pod względem poziomu atrakcyjności*). Dokonane generalizacje i wnioskowanie, niekoniecznie mogą, więc w pełni oddawać realia badanych zjawisk. Dlatego też, identyfikując kierunki przyszłych badań, w przyszłości autor planuje prowadzić je uwzględniając specyfikę branży, co powinno pozwolić na uzyskanie wniosków o wyższej wartości użytkowej i aplikacyjności w praktyce gospodarczej. Za szczególnie atrakcyjne uznać można perspektywy przeprowadzenia badań identyfikujących rolę lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji dla potrzeb podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw sektorów (*branż*) np. tj.: IT, BPO, turystyka i rekreacja czy branża budowlana. Interesujące okazać się mogą także analizy prowadzone celem rozpoznania wpływu lokalizacji na efektywność funkcjonowania sieci przedsiębiorstw i klastrów gospodarczych. Wartościowe byłoby też podjęcie prac nakierowanych na opracowanie nowych narzędzi i instrumentów umożliwiających szybkie, stosunkowo proste, ale jednocześnie miarodajne szacowanie atrakcyjności lokalizacyjnej danych miejsc. Współcześnie na rynku dostępne są usługi wykonania analiz GIS oraz Geomarketingu, ale są one stosunkowo drogie, gdyż oferują je wyspecjalizowane w tej problematyce firmy. Częściowym rozwiązaniem tych problemów jest zaproponowana na łamach dysertacji procedura i narzędzia oceny atrakcyjności lokalizacji, choć jak zastrzeżono wcześniej, warto byłoby w przyszłości stworzyć instrumenty dedykowane dla obserwacji i oceny uwarunkowań lokalizacyjnych uwzględniających specyfikę konkretnych branż.

## PODSUMOWANIE

Monografia ta ma za cel zasygnalizować rolę lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji dla potrzeb podnoszenia skuteczności w kształtowaniu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Oznacza to, że problematyka podjęta w opracowaniu łączy w sobie zagadnienia związane z szeroko pojętą przedsiębiorczością, konkurencyjnością oraz lokalizacją przedsiębiorstw. Analizując źródła literaturowe można zatem przyjąć, że problematykę tą powszechnie uznaje się za ważną, aktualną, ale także oryginalną.

Obserwując realia gospodarcze można odnieść wrażenie, że w otoczeniu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw nieustannie występują dynamiczne, burzliwe i głębokie zmiany, które rodzą konieczność przeanalizowania, tak procesów i zjawisk związanych z podejmowaniem działalności biznesowej, jak i kształtowaniem jej konkurencyjności. Jednym z nich jest lokalizacja, która dziś powinna być postrzegana szerzej niż w klasycznych podejściach (płaskich, jednowymiarowych). Jest to wymuszone głównie przez rozwój nowych technologii, szczególnie informacyjnych i informatycznych, towarzyszący panującej współcześnie erze gospodarki cyfrowej i rewolucji informatycznej (era Industry 4.0). Z tego też powodu w opracowaniu podjęto starania aby pokazać, że współcześnie lokalizację należy rozumieć wielopłaszczyznowo, jako kompleks uzupełniających się aktywności przedsiębiorstw na realnej i wirtualnej płaszczyźnie ich funkcjonowania (lokalizacji). Takie podejście rodzi niespotykane dotąd możliwości, m.in. kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wielopłaszczyznową lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów jej wirtualizacji. Świadomość i aktywność w zakresie tego typu działań pozwala przedsiębiorstwom na realizowanie istotnych, a przy tym licznych, korzyści. Ponieważ jak dotąd podejście takie nie miało w literaturze zagadnienia szerszego opisu, ani towarzyszących badań empirycznych, niniejsza opracowanie stara się wypełnić istniejącą w tym zakresie lukę teoretyczno-empiryczną.

W warstwie teoretycznej opracowania, w pierwszej kolejności, skupiono się na próbach osadzenia podstawowych dla podjętej problematyki zagadnień (*przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, przedsiębiorczość, konkurencyjność, lokalizacja*). Aby usprawnić prowadzone prace zdecydowano się skorzystać z technik i narzędzi typowych dla prowadzenia analiz powiązanych z metodyką mapowania tj. stworzyć koncepcyjno-poznawczą mapę wiedzy dostępnej w tym zakresie. Poruszono też zagadnienia związane z procedurą rejestracji i inicjowania działalności gospodarczej, koncentrując się m.in. na ich charakterystyce i opisanie, a także przedstawieniu związanych z nimi formalności. Skomentowano także kwestię roli decyzji menadżerskich oraz aspekt planowania płaszczyzn podejmowanej działalności gospodarczej. Rozdział pierwszy zakończono przeglądem wiedzy opisującym

klasyczne podejście do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, który to umożliwił dostrzeżenie, że istotnym zagadnieniem jest aspekt lokalizacji przedsiębiorstw. Spostrzeżenie to stanowiło tematyczny łącznik z treścią drugiego rozdziału monografii, który to w całości poświęcono analizie zagadnień związanych z ewolucją teorii lokalizacji i teoretycznym aspektem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wykorzystywanie aspektów lokalizacyjnych oraz ich wirtualizacji. W rozdziale zidentyfikowano i scharakteryzowano, wiodące w poszczególnych okresach czasu, teorie lokalizacyjne, a także starano się opisać ich aplikacyjność w kontekście kształtowania konkurencyjności. Następnie, wskazano, że procedura selekcji odpowiedniego miejsca w przestrzeni gospodarczej, nierozzerwalnie wiąże się z koniecznością identyfikacji, analizy, oceny, i ostatecznie akceptacji oraz eksploatacji, cechujących daną lokalizację, **uwarunkowań lokalizacyjnych**. Zasugerowano także, że lokalizację przedsiębiorstwa należy współcześnie traktować, jako zasób strategiczny (*tj. zasób: rzadki, dostępny tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudny do imitowania i substytucji*), umiejętne jej wykorzystywanie cechuje przedsiębiorstwa świadomie i efektywnie kształtujące swą konkurencyjność. Zwrócono przy tym uwagę, że ze względu na rozwój nowych technologii, w tym szczególnie informacyjnych i informatycznych (*era gospodarki cyfrowej i digitalizacja, rewolucja informatyczna, Industry 4.0*) lokalizacja powinna być widziana szerzej niż ma to miejsce w ujęciach klasycznych. Zaproponowano w tym celu **wielopłaszczyznowe podejście do lokalizacji**, a także przedstawiono **autorskie modele**: koncepcji nowoczesnej analizy lokalizacyjnej oraz analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej. Identyfikując i charakteryzując potencjalne uwarunkowania lokalizacyjne, właściwe tak realnej, jak i wirtualnej płaszczyźnie działania, których wpływ trzeba uwzględnić wykonując analizę lokalizacyjną omówiono kwestię atrakcyjności lokalizacyjnej. Na koniec rozdziału opisano kilka praktycznych przykładów ukazujących skuteczne wykorzystanie metod, narzędzi i instrumentów budowania konkurencyjności poprzez eksploatację realnej oraz wirtualnej płaszczyzny lokalizacji.

Spoglądając całościowo prezentowane wcześniej rozważania teoretyczne, można powiedzieć, że **mikro, małe i średnie podmioty gospodarcze są w stanie skutecznie kreować swoją konkurencyjność dzięki świadomej i aktywnej eksploatacji specyficznych cech i uwarunkowań konkurencyjnej lokalizacji oraz korzystając z różnorodnych instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania**. Czyniąc to, są zdolne uzyskać przewagę nad rywalami rynkowymi, którzy zrezygnowali z wykorzystywania aspektów lokalizacyjnych lub wykorzystują je, ale w sposób nieumiejętny i nieefektywny.

By potwierdzić przyjęte założenia, zaprojektowano rozbudowany proces badawczy, składający się, zarówno z badań jakościowych, jak i ilościowych. Ich procedurę opisano w rozdziale trzecim – metodycznym. Omówiona została w nim problematyka badawcza, scharakteryzowane zostały główne motywy jej

podjęcia, a także wskazano przesłanki uzasadniające traktowanie jej, jako atrakcyjnego obszaru do prowadzenia nie tylko dociekań, badań i analiz naukowych, ale przede wszystkim, merytorycznej dyskusji. W części tej przedstawiono także przyjęte dla potrzeb opracowania problemu i zadania badawcze, wskazano cele (*naukowy, metodologiczny, utylitarny*), luki badawcze (*teoretyczna i empiryczna*) i ich genezę. Scharakteryzowano także zastosowane metody i narzędzia, opisano procedurę postępowania badawczego oraz przedstawiono podstawowe informacje o podmiotach gospodarczych podlegających procesowi badawczemu – w badaniach ilościowych 120 przedsiębiorstw sektora MSP, zaś w badaniach jakościowych przedsiębiorstwa: Printor Sp. z o.o., Kompania Leśna Chodkiewicz Mazurkiewicz Petrykowski Spółka Jawna, Blue Tadeusz Zwoliński.

W ostatnim rozdziale przedstawiono rezultaty badań własnych dotyczących zjawiska kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów służących jej wirtualizacji. Zebrany i przeanalizowany materiał badawczy pozwolił na zidentyfikowanie podstawowych wskaźników określających poziom aktywności i świadomości (*wiedzy*) lokalizacyjnej badanych, oraz oszacowanie ich wartości. Umożliwił również określenie, jak zdaniem respondentów aktywna eksploatacja realnej i wirtualnej płaszczyzny działalności przedsiębiorstw przekłada się na poziom ich konkurencyjności i perspektywy jej poprawy. Ostatecznie pozwolił także na przedstawienie korzyści płynących z aktywnej eksploatacji realnej i wirtualnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa, a także wiodących, zdaniem ankietowanych przedstawicieli badanych MSP, parametrów determinujących atrakcyjność lokalizacyjną różnych lokalizacji.

Wydaje się, zatem że informacje i wiedza zawarte w monografii pozwalają przeprowadzić czytelnika przez trudną, stale podlegającą rozwojowi i ewolucji, problematykę związaną z aspektami kształtowania konkurencyjności MSP. Co szczególnie ważne i warte odnotowania, w monografii dostrzeżono, że:

- lokalizację podmiotu gospodarczego współcześnie należy rozumieć szerzej niż miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu – dlatego też, w dysertacji zaproponowano **wielopłaszczyznowe**<sup>586</sup> ujęcie lokalizacji;
- dotychczasowe rozważania dotyczące tak kształtowania konkurencyjności MSP, jak i problematyki lokalizacji i wirtualizacji, były prowadzone rozłącznie i bez szerszej analizy koincydencji badanych zjawisk. Dlatego też, chcąc przyczynić się do ograniczenia tej luki w opracowaniu starano

---

<sup>586</sup> Zgodnie z wielopłaszczyznowym postrzeganiem lokalizacji, współcześnie należy postrzegać ją szerzej, niż tylko jako umiejscowienie w konkretnym punkcie (miejscu) przestrzeni geograficznej, tj. jako lokalizację tylko na realnej płaszczyźnie działania. Myśląc o lokalizacji należy mieć na uwadze nie tylko zlokalizowanie w rzeczywistości realnej, ale i wirtualnej. Wirtualizacja realnej płaszczyzny działania, czyli umiejętne osadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej (*cyberprzestrzeni, sieci Internet*), wsparte wykorzystywaniem innowacyjnych i nowatorskich narzędzi IT, **zaczyna odgrywać coraz większą rolę we współczesnych realiach rynkowych.**

się wykazać powiązania występujące pomiędzy omawianymi obszarami tematycznymi, proponując m.in. koncepcję:

- wielopłaszczyznowego podejścia do lokalizacji celem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- algorytmu generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną.

Powyższe to ważne walory opracowania, gdyż jak udowodniono, w kontekście współcześnie obowiązujących, trudnych realiów rynkowych, za przedsiębiorstwa konkurencyjne uznać można tylko te, które oprócz umiejętnego posługiwania się nabytą wiedzą, znajdują się w posiadaniu zasobów rzadkich, dostępnych tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnych do imitowania oraz niesubstytucyjnych. Jednym z takich zasobów, idealnie spełniających powyższe przesłanki, jest właśnie **lokalizacja przedsiębiorstwa oraz umiejętność jej wirtualizacji**, gdyż eksploatując te dwa elementy możliwe jest generowanie przewagi opartej na lokalizacji, a dzięki temu stymulowanie procesów budowy ogólnej konkurencyjności.

Pogłębiona eksploracja naukowa zagadnień związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym naciskiem na znaczenie umiejętnego wykorzystywania walorów ich lokalizacji<sup>587</sup>, pozwoliła na:

1. Zwrócenie uwagi na istotną, i stale rosnącą, rolę lokalizacji i jej eksploatacji z wykorzystywaniem instrumentów wirtualizacji dla efektywności procesów kształtowania konkurencyjności MSP.
2. Opracowanie koncepcji algorytmu generowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o przewagę lokalizacyjną.
3. Opracowanie projektu modelu identyfikującego główne etapy i czynności, jakie należy wykonać podczas prowadzenia nowoczesnej analizy lokalizacyjnej oraz procedury analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej.
4. Dokonanie systematyki zasobów wiedzy z zakresu teorii lokalizacyjnych oraz problematyki uwarunkowań lokalizacyjnych.
5. Opracowanie wskazówek ułatwiających prowadzenie analizy lokalizacyjnej, a także zaproponowanie narzędzi wspomagających jej wykonanie:
  - a. wzór karty kontrolnej identyfikującej sfery i/lub czynniki lokalizacyjne podlegające analizie;
  - b. wzór karty oceny uwarunkowań lokalizacyjnych;
  - c. wzór karty zbiorczej oceny uwarunkowań lokalizacyjnych.
6. Sformułowanie rekomendacji odnośnie skuteczniejszego wykorzystywania przewagi lokalizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (*w tym szczególnie MSP*).

---

<sup>587</sup> Postrzeganej w kontekście zarówno realnej, jak i wirtualnej, płaszczyzny ich działania, a także ich swoistego połączenia – płaszczyzny mieszanej.



Podsumowując, treści zaprezentowane tak w teoriopoznawczej, jak i empirycznej części, potwierdzają słusność stanowiska wskazującego, że aktywne eksploatowanie tak realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, pozytywnie przekłada się na **perspektywy kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Należy, zatem rekomendować opieranie ich działań o eksploatację nowocześnie postrzeganej, tj. wielopłaszczyznowo, lokalizacji.**

# LITERATURA

- [1] **Adamczewski P., 2013**, Holistyczne ujęcie uwarunkowań ICT w organizacjach inteligentnych społeczeństwa informacyjnego, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Z. 35, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- [2] **Adamik A., 2015**, Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [3] **Adamik A., 2012**, Kobięca i męska kultura organizacyjna oraz płynność kulturowa w procesach nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej: kooperacji i kooperencji, [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź
- [4] **Adamik A., 2012**, Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, Difin, Warszawa
- [5] **Adamik A. (red.), 2011a**, Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C. H. Beck, Warszawa
- [6] **Adamik A., 2011b**, Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 170, Poznań
- [7] **Adamik A., 2008**, Innowacyjne sposoby przyspieszania budowy potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju sektora IT, [w:] *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [8] **Adamik A., 2006**, Wielopłaszczyznowość konkurowania jako szansa dla rozwoju MŚP na rynkach Unii Europejskiej, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, J. Otto, A. Maciaszczyk (red.), Tom I, wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [9] **Adamik A., 2003a**, Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, J. Różański (red.), Tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
- [10] **Adamik A., 2003b**, Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, J. Jeżak (red.), Tom 2, Oficyna Wydawnicza TERCJA, Łódź
- [11] **Adamik A., Nowicki M., 2020**, Barriers of Creating Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0: Conclusions from International Experience, [w:] *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0*. Springer Proceedings in Business and Economics, Zakrzewska-Bielawska A., Staniec I. (red.), Springer, Cham
- [12] **Adamik A., Nowicki M., 2018a**, Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Vol. 12, Iss. 1, De Gruyter Open, DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0003>
- [13] **Adamik A., Nowicki M., 2018b**, Co-creating Value in the Era of Industry 4.0, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 6, cz. 1 Emerging Challenges in Modern Management, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa
- [14] **Adamik A., Nowicki M., 2017a**, Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej, *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 19 Strategie przedsiębiorstw w sieci, Chorzów
- [15] **Adamik A., Nowicki M., 2017b**, Relacje międzyorganizacyjne na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 18, z. 12, cz. 1 Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych, L. Sułkowski, A. Marjański (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [16] **Adamik A., Nowicki M., 2012b**, Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa
- [17] **Adamkiewicz - Drwillo H., 2002**, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Gdańsk
- [18] **Agrirov A., 2010**, Model for Researching Competitiveness in Pork Production Industry, *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 8, Supl. 3, Trakia
- [19] **Alcacer J., Zhao M., Dezso C., 2015**, Location Choices under Strategic Interactions, „Strategic Management Journal”, Volume 36, Issue 2, Southern Gate, Chichester, United Kingdom
- [20] **Anderson J, Hakansson H., Johanson J., 1994**, Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr 10
- [21] **Anderson A. R., Jack S. L., Drakopolou - Dodd S., 2007**, Entrepreneurship as nexus of change: the syncretistic production of the future - Working Paper, Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development, Lancaster University
- [22] **Andrzejczak B., 2008**, Ewolucja teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce światowej, *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, Nr 221, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [23] **Ansoff H.L., 1965**, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp. New York
- [24] **Antonowicz P., 2010**, Procesy upadłościowe przedsiębiorstw w Polsce. Raport z badań, Wyd. Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce - Związek Pracodawców, Warszawa - Gdańsk
- [25] **Assylbekova N., 2016**, Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, P. Urbanek, Walińska E. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [26] **Äyväri A., Jyrämä, A., 2017**, Rethinking value proposition tools for living labs, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 No. 5, <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2015-0205>, dostęp 01.04.2020
- [27] **Badri M. A., 2007**, Dimensions of Industrial Location Factors: Review and Exploration, „Journal of Business and Public Affairs”, Vol. 1, Issue 2, Saint Cloud, USA
- [28] **Bajerski A., 2013**, Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego, [w:] *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, W. Kisiąła, B. Stepiński (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

- [29] **Banaszyk P., 2014**, Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną [w:] *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Nr. 76 / 2014, Z. 1, Wydział Prawa i Administracji UAM, Poznań
- [30] **Bankier.pl**, Ile kosztuje wynajęcie biura dla firmy?, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-kosztuje-wynajecie-biura-dla-firmy-2792653.html>, dostęp: 06.04.2017
- [31] **Baran M., 2017**, Leasing jako zewnętrzna forma finansowania działalności przedsiębiorstw, *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, Nr. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom
- [32] **Baran M., 2009**, Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów, [w:] *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [33] **Barański K., Błoński K., 2003**, Strategie konkurencji w zmieniających się warunkach otoczenia współczesnego rynku, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, D. Kopycińska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin
- [34] **Barański P., Kusowski P., Mańkowski M., Strojny M., Szwaia K., Trawka J., Zablocka M., Żagun K., 2012**, Specjalne Strefy Ekonomiczne. Edycja 2012, Raport KPMG Polska, Warszawa
- [35] **Barquet A.P.B., Cunha V.P., Oliveira M.G., Rozenfeld H., 2011**, Business model elements for product-service system. Functional Thinking for Value Creation, Springer Berlin Heidelberg
- [36] **Barney J. B., 1991**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, Nr 1
- [37] **Barney J. B., Hesterly W. S., 2010**, VRIO Framework. In *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, New Jersey
- [38] **Barney J. B., Hesterly W. S., 2005**, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- [39] **Barowicz M., 2008**, Jak prowadzić działalność gospodarczą? Aspekty prawne, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
- [40] **Bartczak B., 2015**, Analiza relacji w sieciach biznesowych, [w:] *Wybrane problemy zarządzania relacjami*
- [41] *w przedsiębiorstwie*, A. Kozina (red.), Kraków
- [42] **Bartczak K., 2018**, Cechy firmy rodzinnej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 19, Z. 7, Cz. 3 *Firmy rodzinne - zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*
- [43] **Bartes F., Szrednicki A., 2003**, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C. H. Beck, Warszawa
- [44] **Bartle R., 2003**, *Designing Virtual Worlds*, New Riders Pub. / Peachpit, San Francisco
- [45] **Bąk M., Grabowski M., Kulawczuk P., Nowicki M., Wargacki M., Wojnicka E., 2001**, Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny, Wydawnictwo PARP, Warszawa
- [46] **Bąkowski A., Marzewska M. (red.), 2012**, Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012, PARP, Warszawa
- [48] **BCG, 2015**, The 2015 BCG e-Intensity Index, <https://www.bcg.com/publications/interactives/bcg-e-intensity-index>
- [49] **BCG, 2011**, BCG's e-Intensity Index Captures the Local Evolution of the Internet, <https://www.bcg.com/publications/2011/internet-goes-local-zwillenberg>
- [50] **Bednarz J., 2011**, Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 30, H. Treder (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [51] **Berliński L., 2004**, Otoczenie przedsiębiorstwa, [w:] *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu - tom II*, L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz (red.), Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz
- [52] **Berliński L., Penc - Pietrzak I., 2004**, Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa – konstrukcja i technologia, Difin, Warszawa
- [53] **Bernat T., 2005**, Konkurencja jako podstawa ekonomii XXI wieku [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [54] **Bernat T., Korpysa J., Kunasz M., Poteralski J., 2004**, Postawy przedsiębiorcze studentów. Raport z badań ogólnopolskich, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [55] **Best M.H., 1990**, *The new competition: institutions of industrial restructuring*, Polity Press, Oxford
- [56] **Beyer K., 2012**, Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 25, B. Kryk (red.), Szczecin
- [57] **Bęben R., 2012**, Cena jako narzędzie do zdobywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie usług finansowych, *Zarządzanie i Finanse*, Vol. 10, Nr 2, Część 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
- [58] **Białasiewicz M., Brózda J., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Skoczyła W., 2008**, Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), PWE, Warszawa
- [59] **Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Beyer K., 2011**, Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji, [w:] *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), PWE, Warszawa
- [60] **Bialecki K., 2006**, *Instrumenty marketingu*, Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz
- [61] **Bieliński J., 2005**, Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle strategii lizbońskiej, CeDeWu, Warszawa
- [62] **Bielski M., 2004**, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa
- [63] **Bieńkowska A., Ropuszyńska - Surma E., 2013**, Wybrane problemy projektowania sieci współpracy [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, Nr 4 (24) / 2013, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- [64] **Biznes.gov.pl, 2020**, Gdzie zarejestrować firmę i co zrobić po rejestracji, <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zakladanie-firmy/chce-zalozyc-firme-jednoosobowa-samozatrudnienie/gdzie-zarejestrowac-firme-i-co-powinienes-zrobic-po-rejestracji>, dostęp 1.04.2020
- [65] **Blaug M., 2000**, *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- [66] **Blaug M., 1995a**, Konkurencja jako stan końcowy i jako proces, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- [67] **Blaug M., 1995b**, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- [68] **Blaug M., 1994**, *Teorie ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa
- [69] **Blawat F., 2004**, Strategie wzrostu małej firmy, [w:] *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Blawat (red.), Scientific Publishing Group, Gdańsk
- [70] **Bocken N.M.P., Rana P., Short S.W., 2015**, Value mapping for sustainable business thinking, *Journal of Industrial and Production Engineering*, No. 32 (1)

- [71] **Bojewska B. (red.), 2015.** Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- [72] **Bonek T., Smaga M., 2012.** Biznes w Internecie. Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations on-line i promocji w mediach społecznościowych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- [73] **Borek P., Koronowicz A., Lachowicz U., Makulec J., Petriczek W., Zieliński K., 2013.** O biznesie w Internecie. Wszystko co chcielibyście wiedzieć, ale baliście się zapytać, One Press / Helion, Gliwice
- [74] **Borgatti S. P., Foster P. C., 2003.** The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, *Journal of Management*, Nr 29 (6)
- [75] **Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., Plaziak M., Szymańska A. I., Świętek A., Wilczyński P., 2014.** Przedsiębiorczość w praktyce, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań
- [76] **Borowiecki R., 2011.** *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20: Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [77] **Borowski J., 2013.** Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego, *Optimum. Studia Ekonomiczne*, Nr 2 (62), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
- [78] **Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A., 2020.** *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London
- [79] **Bossak J., Bieńkowski W., 2004.** Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, SGH, Warszawa
- [80] **Bratnicki M., Strużyńska J., 2001.** Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice
- [81] **Bratnicki M., 2000.** Kompetencje Przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
- [82] **Brazel J. F., Dang L., 2008.** The Effect of ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates, „*Journal of Information Systems*”, Vol. 22, No. 2
- [83] **Brdulak J., 2011.** Lokalne uwarunkowania kulturowe lokalizacji przedsiębiorstw, [w:] *Glokalizacja*, K. Kuciński (red.), Difin, Warszawa
- [84] **Bressler M.S., 2012.** How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 11
- [85] **Brezeń P., 2006.** Uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych i ich wpływ na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej w województwie dolnośląskim, *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, Warszawa - Kraków
- [86] **Brilman J., 2002.** Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa
- [87] **Brodowska – Szewczuk J., 2009.** Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, Nr 80 (7), Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce
- [88] **Brodzicki T., Szulka S., Tamowicz P., Wojnicka E., 2004.** *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi - Rekomendacje*, Nr 11, Wydawnictwo Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową / Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk
- [89] **Brol R., 2016.** *Polityka rozwoju lokalnego wobec nowych zadań*, [w:] *Polityka rozwoju społeczno-ekonomicznego wobec nowych wyzwań. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Andrzejowi Pruskowi*, J. Kudelko (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków
- [90] **Brol R., 2011.** *Innowacyjność regionu w teorii i praktyce*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 180, Wrocław
- [91] **Brol R., 2008.** *Planowanie strategiczne rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Tom: 11, Zeszyt: 1, Wałbrzych
- [92] **Broszkiewicz R., 2004.** *Rynkowe uwarunkowania polityki wzrostu gospodarczego do roku 2010*, *Acta Universitatis Lodzianis*, Nr 174, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [93] **Brussa A., Tarnawa A. (red. PARP), 2011.** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [94] **Brzozowska E., 2004.** *Przewaga konkurencyjna elementem konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red), Wyd. Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok
- [95] **Budner W., 2013.** *Klastry w gospodarce lokalnej - znaczenie, czynniki i bariery rozwoju*, [w:] *Doskonalenie zarządzania w samorządach lokalnych*, R. Fimińska - Banaszyk, A. Zimny (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin
- [96] **Budner W., 2012.** *Znaczenie klastrów w kreowaniu przewagi konkurencyjnej gospodarki lokalnej i regionu*, [w:] *Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 3*, R. Fimińska-Banaszyk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Konin
- [97] **Budner W., 2007.** *Czynniki lokalizacji inwestycji a możliwości rozwoju ekonomicznego gmin w Polsce*, *Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*, Nr. 6/3, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn
- [98] **Budner W., 2004.** *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- [99] **Budnikowski A., 2003.** *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne*, Warszawa
- [100] **Budzyński I. (red.), 2013.** *Informacje i opracowania statystyczne: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 1-sze półrocze 2013 r.*, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa
- [101] **Burdecka W. (PARP), 2004.** *Instytucje otoczenia biznesu. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [102] **Burniewicz J., 1993.** *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [103] **Burżacka M., Gąsiorowska E., 2016.** *The Importance of Venture Capital Financing of Start-Up Companies*, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 4, Nr 3: Innovations, Entrepreneurship and Economic Growth, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza
- [104] **Buss, T.F., 2001.** *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention*, Praeger Publishers, Westport
- [105] **Buzan, T., 2009.** *The Mind Map Book: Unlock Your Creativity, Boost Your Memory, Change Your Life*, BBC Active.

- [107] **Buzan T., Buzan B., 2004**, Mamy Twoich myśli. Mindmapping, czyli notowanie interaktywne, Wydawnictwo Ravi, Łódź
- [108] **Buzan T. Griffiths Ch., 2009**, Mind Maps for Business: Revolutionize Your Business Thinking and Practice, BBC Active / Pearson
- [109] **Buzan T., Ingeman M.**, The power of mind mapping. How to Use Mind Maps to Boost Your Creativity, Achieve Faster Success, Greater Results, and Develop Winning Ideas at the Speed of Thought, Fortune Well
- [110] **Certo S., Peter J., 1988**, Strategic Management, Random, House Inc., New York
- [111] **Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., 2007**, Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, CeDeWu, Warszawa
- [112] **Cichoński T., 2011**, Badanie opinii lokatorów parków technologicznych. Raport ogólny 2011, PARP, Warszawa
- [113] **Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Dejnaka A., Dudzic J., Dutko M., Dywański P., Godlewski M., Jasiński J., Kosiński M., Królak P., Krzyworączka P., Lewiński M., Lipiec P., Modrzewski P., Motyl P., Panek S., Rdzeń K., Sadłowski R., Smużniak M., Szmajda P., Szulcewski P., Szwarc N., Wajdzik J., Wesolowski M., 2013**, Biblia e-biznesu, One Press / Helion, Gliwice
- [114] **Cichy J., Gradoń W., 2016**, Crowdfunding as a Mechanism for Financing Small and Medium-Sized Enterprises, Financial Internet Quarterly „e-Finanse”, Vol. 12, Nr 3, De Gruyter
- [115] **Cieślak J., 2006**, Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa
- [116] **Cieślak J., Skala A., 2016**, Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców, Horyzonty Wychowania, Nr. 15(34)
- [117] **Chalas J., Bilka M., Jasion W., i inni (zespół Kancelarii Chalas i Wspólnicy), 2018**, Działalność gospodarcza. Nowe zasady prowadzenia, INFOR Biznes Sp. z o.o, Warszawa
- [118] **Chaudhuri S., Dayal U., Narasayya V., 2011**, An Overview of Business Intelligence Technology, Communications of the ACM, Voulme 54, Issue 8
- [119] **Chen H.CH., Roger H.L., Storey, V.C., 2012**, Business intelligence and analytics: from big data to big impact, MIS Quarterly, Volume 36, Issue 4
- [120] **Child J., Faulkner D., 1998**, Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford University Press, Oxford / New York
- [121] **Chlebek J., 2010**, Innowacyjność a konkurencyjność przedsiębiorstw, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, Nr 20/4/10, Wydawnictwo Centrum Naukowo - Badawczego Ochrony Przeciwpożarowej im. Józefa Tuliszkowskiego Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów
- [122] **Chmielarz W., 2007**, Systemy biznesu elektronicznego, Difin, Warszawa
- [123] **Chojnacka K., 2014**, Rozwój regionalny w aspekcie przestrzennym – analiza czynnikowa z uwzględnieniem teorii lokalizacji Paula Krugmana, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Seria: Gospodarka a rozwój regionalny, Rok 18, Nr 4/2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce
- [124] **Chudak M., 2008**, Planistyczno - środowiskowe uwarunkowania lokalizacji przemysłu w Lesznie w warunkach gospodarki rynkowej, „Scripta Comeniana Lesnensia”, Nr 6, Leszno, Polska
- [125] **Ciesielski M. (red.), 2013**, Sieci w gospodarce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [126] **Ciesniowski J. (red.), 2014**, Investing in Poland. Trendbook. Poland 2015, Warsaw Business Journal, Warszawa
- [127] **Cieślak A., 2013**, Nowa teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego w perspektywie historycznej, [w:] Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform?, A. Cieślak, J. J. Michalek (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- [128] **Cieślak J., 2006**, Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes, Wydawnictwa Akademicki i Profesjonalne, Warszawa
- [129] **Collins D., Montgomery C., 2008**, Competitive strategy. Competing on Resources, Harvard Business Review, July 2008 Issue, dostep on-line: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources> [13.02.2015]
- [130] **Collins D., Montgomery C., 1995**, Competing on resources - strategy in the 1990s, "Harvard Business Review", Harvard.
- [131] **Connell J., Voala R., 2013**, Knowledge integration and competitiveness: a longitudinal study of an industry cluster, Journal of Knowledge Management, Vol. 17 No. 2
- [132] **Contractor F.J., Lorange P., 2002**, The Growth Alliances in the Knowledge-Based Economy, International Business Review, vol. 11
- [133] **Costinot A., 2009**, An elementary theory of comparative advantage, Econometrica: Journal of the econometric society, Vol. 77, No. 4, Chichester, United Kingdom
- [134] **Cuesta C., Fernández de Lis S., Roibas I., Rubio A., Ruesta M., Tuesta D., Urbiola P., 2015**, Crowdfunding in 360o: Alternative financing for the digila era, Digital Economy Watch
- [135] **Curyła K., Habernal K., 2019**, Comparative analysis of frameworks dedicated to enterprise designing, Journal of Computer Sciences Institute, Iss. 13, <https://doi.org/10.35784/jcsi.1326>, s. 315-322
- [136] **Cyrson E., 1997**, Kompendium wiedzy o gospodarce, PWN Warszawa-Poznań
- [137] **Czajkowska A., 2017**, Crowdfunding jako instrument finansowania przedsiębiorstw, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 18, z. 11, cz. 3 Wybrane problemy zarządzania i finansów w sektorze publicznym i prywatnym, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [138] **Czakon W., 2011**, Paradigmat sieciowy w naukach o zarządzaniu, [w:] Przegląd Organizacji, Nr 11
- [139] **Czakon W., 2010**, Model operatora a orkiestracja sieci, [w:] Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami, J. Pyka (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice
- [140] **Czakon W., 2008**, Koordynacja sieci - wieloraka forma organizacji współdziałania, Przegląd Organizacji, nr 9, Warszawa
- [141] **Czakon W., 2005a**, Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Przegląd Organizacji, Nr 5
- [142] **Czakon W., 2005b**, Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa, Przegląd Organizacji, Nr 9
- [143] **Czakon W., 2005c**, Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa,[w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice
- [144] **Czechowska I.D., 2015**, Niebankowe firmy pożyczkowe jako element shadow banking, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 8, cz. 3: Zarządzanie ryzykiem w gospodarce, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź
- [145] **Czepurko A., Łukaszewicz J., 2005**, Biznesplan w praktyce zarządzania firmą, WSMiP, Warszawa; Kupiec L., Dębowski T., 2003, Biznes plan jako instrument zarządzania firmą, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania

- [146] **Czerniachowicz B., 2012a**, Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej, [w:] Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, B. Mikulá (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
- [147] **Czerniachowicz B., 2012b**, Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, [w:] Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 51/2012, D. Zarzecki (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [148] **Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., 2014**, Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [149] **Dacko A., 2009**, Badanie stanu bazy ekonomicznej i struktury funkcjonalnej gmin województwa małopolskiego metodami pośrednimi, *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica*, Nr 268 (54), Szczecin
- [150] **Darity Jr. W.A., 2008**, *International Encyclopedia of the Social Sciences: Absolute and Comparative Advantage*, Macmillan Reference USA
- [151] **Davidsson P., Hunter E., Klofsten M., 2006**, The Discovery Process: External Influences on Refinement of the Venture Idea, Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC), <https://ssrn.com/abstract=1768137>, dostęp: 23.03.2020
- [152] **Davidsson P., Klofsten M., 2003**, The Business Platform: Developing an instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms, "Journal of Small Business Management", T. 41, Nr 1, <http://eprints.qut.edu.au/5564/1/5564.pdf>, dostęp w dniu 06.01.2014
- [153] **Davis R.D., 1995**, Intra-industry trade: A Heckscher - Ohlin - Ricardo approach, *Journal of International Economics*, Nr 39, ELSEVIER, Philadelphia, USA
- [154] **De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R. and Marom, D. (2012)**, A Framework for European Crowdfunding. Resource Document, European Crowdfunding Network, [http://eurocrowd.org/2012/10/29/european\\_crowdfunding\\_framework](http://eurocrowd.org/2012/10/29/european_crowdfunding_framework), dostęp on-line 21.04.2020
- [155] **Desai C., 2019**, *Strategy and Strategic Management, Management for Scientists*, Mellor, R.B. (Ed.), Emerald Publishing Limited
- [156] **Deloitte Advisory, 2017**, IKEA. Made in Poland - Raport Deloitte Advisory o IKEA w Polsce, Deloitte
- [157] **Denisia V., 2010**, Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, Volume 2, Issue 2
- [158] **De Reuver M., Bouwman H., Haaker T., 2013**, Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, No. 01, <https://doi.org/10.1142/S1363919613400069>, dostęp 23.03.2020
- [159] **Dębkowska K., 2013**, Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego, ZPWIM, Warszawa
- [160] **Dhamija R., Tygar J.D., Hearst M., 2006**, Why Phishing Works, [w:] Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, New York
- [161] **Dobiegala - Korona B., Kasiewicz S., 2000**, Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, K. Kuciński (red.), "Materiały i Prace" IFGN, Tom LXXXIX, SGH, Warszawa
- [162] **Doligalski T., 2013**, Przewaga konkurencyjna a Internet, [w:] Internet w zarządzaniu wartością klienta, T. Doligalski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- [163] **Domanowska J., 2020**, Czynniki hamujące wewnątrzrodzinną sukcesję w firmie jako bariera rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Nr 21, Z. 4 Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne - zarządzanie, zasoby i kapitał
- [164] **Domańska-Szaruga B., Rak A.M., 2013**, Wykluczenie kredytowe jako istotny czynnik rozwoju instytucji parabankowych, *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 2, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [165] **Domański Cz., 1990**, Testy statystyczne, PWE, Warszawa
- [166] **Domański Cz., Wagner W., 1984**, Testy wielowymiarowej normalności, *Przegląd statystyczny*, Nr 31
- [167] **Domański R., 2002**, *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa
- [168] **Domański B., Noworóla A. (red.), 2010**, Badanie funkcji, potencjału oraz trendów rozwojowych miast w województwie małopolskim, Uniwersytet Jagielloński, Kraków
- [169] **Doniec D. (red.), 2013**, Produkt Krajowy Brutto. Rachunki regionalne w 2011 r., Urząd Statystyczny w Katowicach – Ośrodek Rachunków Regionalnych, Katowice
- [170] **Dorożyński T., Urbaniak W., 2016**, Biznesplan i badanie rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach, [w:] Biznes we współczesnej gospodarce, Buczkowski B., Kuna-Marszałek A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/7969-974-2.04>, dostęp 23.03.2020
- [171] **Drab-Kurowska A., 2013**, Polityka konkurencji na rynku e-commerce, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług* nr 104, Zeszyt: Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej, Tom 1, Szczecin
- [172] **Drawska K., 2009**, Zakładanie własnej działalności gospodarczej czyli pierwsze kroki przedsiębiorcy, Gdańskie Centrum Obsługi Przedsiębiorcy, Gdańsk, dostęp on-line: <http://www.arp.gda.pl/plik.722,zakladanie-wlasnej-dzialalnoscigospodarczej-czyli-pierwsze-kroki-przedsiębiorcy.pdf>, dostęp w dniu 01.04.2020
- [173] **Drucker P.F., 2004**, Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość, Studio EMKA, Warszawa
- [174] **Drucker P.F., 1992**, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa
- [175] **Dunning J. H., 2006**, Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business, *Transnational Corporation*, Vol. 15, Nr 1, United Nations Conference on Trade and Development, New York
- [176] **Dunning J.H., 2004**, Determinants of Foreign Direct Investment: Globalization-Induced Changes and the Role of Policies, [w:] *Toward Pro-Poor Policies. Aid, Institutions and Globalization*, B. Tungodden, N. Stern, I. Kolstad (red.), World Bank, Washington
- [177] **Dunning J.H., 2003**, The Role of Foreign Direct Investment in Upgrading China's Competitiveness, *Journal of International Business and Economy*, Vol. 4, No. 1
- [178] **Dunning J.H., 2002**, *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Volume 1, Edward Elgar, Cheltenham

- [179] **Dunning J.H., 2000**, The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, Nr. 9, Pergamon
- [180] **Dunning J.H., 1998**, Location and the multinational enterprise: a neglected factor, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Nr 1, Palgrave Macmillan, Hants, United Kingdom
- [181] **Dunning J.H., 1992**, The competitive advantages of countries and TNC activity, *Transnational Corporation*, Nr 1
- [182] **Dunning J.H., 1980**, Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, Palgrave Macmillan, Hants, United Kingdom
- [183] **Duraj J., 2004**, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa
- [184] **Dutko M., 2013**, E-biznes. Poradnik praktyka, One Press / Helion, Gliwice
- [185] **Dyer J.H., 2000**, Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford University Press
- [186] **Dyjach K., 2013**, Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, Vol 57, Nr 1
- [187] **Dziakowska H., Osiński S., 2001**, Zmiany strukturalne w przemyśle wschodnich obszarów przygranicznych Polski w latach 1985 - 1997, *Geopolitical Studies*, Vol. 8, Jakubowski M. (red.), Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Warszawa
- [188] **Dziekoński K., Ignatiuk S., 2015**, Venture Capital and Private Equity Investment Preferences in Selected Countries, *e-Finance / Financial Internet Quarterly*, Vol. 11, nr 3, University of Information Technology and Management in Rzeszow
- [189] **Dziembek D., 2013a**, Systemy CRM w modelu SAAS jako narzędzie wspomagania procesu pozyskiwania wiedzy w organizacjach wirtualnych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Seria: Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 105 Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej, Tom 2, Szczecin
- [190] **Dziembek D., 2013b**, System CRM w modelu SAAS w działalności organizacji wirtualnej, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją (PTZP), Opole
- [191] **Dziemianowicz W., 1997**, Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce, Wydawnictwo Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa
- [192] **Dziemianowicz W., Jałowiecki B., 2004**, Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- [193] **Dzierbunowicz E., 2013**, Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie branży odlewniczej w Polsce w latach 1995-2010. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- [194] **Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., 2011**, Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, Gdańsk / Szczecin
- [195] **Dzikowska M., 2012**, Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstwa, Rozprawa doktorska, Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa, Poznań
- [196] **Dziuba D.T., 2017**, Geografia finansowania społecznościowego, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, Nr 44 Uwarunkowania funkcjonowania gospodarki cyfrowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
- [197] **Dziuba D.T., 2015**, Przesłanki badań w zakresie ekonomiki crowdfundingu, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, nr 36, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
- [198] **Dziuba D.T., 2014**, Rozwój systemów crowdfundingu w globalnej gospodarce elektronicznej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 798, *Studia Informatica*, Nr 34, Szczecin
- [199] **Dziuba D.T., 2012**, Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania, *Problemy Zarządzania*, nr 10(3), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
- [200] **Dziubińska A., 2015**, Konceptualna charakterystyka przedsiębiorstwa międzynarodowego - przedsiębiorstwo tradycyjne, *Studia Ekonomiczne*, Nr 222, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Zarządzanie 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [201] **Dźwigol-Barosz M., 2018a**, Jak przygotować sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym?, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, Z. 118
- [202] **Dźwigol-Barosz M., 2018b**, Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, *Studia i Prace WNEiZ US*, Nr 52 T.1: Zarządzanie
- [203] **Dźwigol-Barosz M., 2018c**, Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Z. 121
- [204] **Echchakoui S., 2018**, An analytical model that links customer-perceived value and competitive strategies, *Journal of Marketing Analytics*, Volume 6
- [205] **Eickelpasch A., Lejpras A., Stephan A., 2007**, Hard and Soft Locational Factors, Innovativeness and Firm Performance: An Empirical Test of Porter's Diamond Model at Micro-Level, *Discussion Papers* Nr. 723, DIW, German Institute for Economic Research, Berlin
- [206] **Ejdys J., 2013**, Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego, ZPWIM, Warszawa
- [207] **Ejtmniewicz T., Engelmann M., Federowicz P., Godlewski G., Handl M., Karwatka P., Korzeniowski D., Lekszycki J., Raczkowska D., Sieniawska J., Stolarski M., Zasada K., Żyliński M., 2013**, *Technologia w e-commerce. Teoria i praktyka. Poradnik menadżera*, One Press / Helion, Gliwice
- [208] **Engelhardt J., 2009**, *Formy organizacyjno-prawne i klasyfikacja przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, J. Engelhardt (red.), Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa
- [209] **eRegion**, Współczynnik urbanizacji dla poszczególnych województw w latach 2010-2013, <http://eregion.wzp.pl/wspolczynnik-urbanizacji-dla-poszczegolnych-wojewodztw-w-latach-2010-2013>, dostęp w dniu 08.01.2017.
- [210] **Ernst & Young**: TAS, Jak zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku UE poprzez strategię wzrostu zewnętrznego, Ernst & Young
- [211] **Eunni R. V., Brush C. G., Kasuganti R. R., 2007**, Small to medium enterprises in emerging markets, "International Journal of emerging markets", Nr 2 (2)
- [212] **EYGM Limited, 2015**, Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjał ich finansowania przez instrumenty TFI BGK, Ernst & Young

- [213] **Eyvrigh G.M., 2016**, A review of marketing strategies, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management review, Vol. 6, No. 1
- [214] **Falencikowski T., 2013**, Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu, Warszawa
- [215] **Falencikowski T., 2012**, Strategia a model biznesu - podobieństwa i różnice, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260 Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [216] **Farrand P., Hussain F., Hennessy E., 2002**, The efficacy of the mind map study technique, „Medical Education”, Issue 36
- [217] **Faulkner D., Bowman C., 1996**, Strategie konkurencji, Gebethner i S-ka, Warszawa
- [218] **Feser E.J., 1998**, Old and new theories of industry clusters, SelectedWorks
- [219] **Feser E.J., Bergman E.M., 2010**, National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis, Regional Studies, Volume 34, Issue 1
- [220] **Fierla I., Kuciński K. (red.), 2001**, Lokalizacja przedsiębiorstw a konkurencyjność, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- [221] **Filipczyk J., P. J. Szczepanowski, 2005**, Biznesplan w praktyce i teorii zarządzania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew
- [222] **Filiipiak B., 2009**, Instytucjonalne i pozainstytucjonalne działania samorządu gminnego na rzecz wspierania lokalnej przedsiębiorczości, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Seria: Problemy zarządzania, finansów i marketingu, Nr 14 (532), B. Filiipiak (red.), Wydawnictwo US, Szczecin
- [223] **Fitrix, 2011**, What Is ERP and Why Do I Need It?, on - line:  
[http://www.fitrix.com/wp-content/uploads/Whitepaper\\_What\\_Is\\_ERP.pdf](http://www.fitrix.com/wp-content/uploads/Whitepaper_What_Is_ERP.pdf), dostęp: 16.02.2016
- [224] **Flaszewska S., Lachiewicz S., 2013**, Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnej gospodarce, [w:] Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Wydawnictwo WNT, Warszawa
- [225] **Flaszewska S., Zakrzewska - Bielawska A., 2014**, Organizacja z perspektywy zasobów, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- [226] **Ford D., Gadge L. E., Hakansson H., Snehota I., 2002**, Managing networks, "The 18th IMP-conference in Perth", Australia
- [227] **Forin A., Szwoch A., Ptak A., 2011**, Partner przedsiębiorcy. Ogólnopolski Informator Krajowego Systemu Usług (KSU), P ARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji PIB, Warszawa/Radom
- [228] **Fosser E., Leister O. H., Moe C. E., Newman M., 2008**, ERP Systems and competitive advantage: Some initial results, Copenhagen Business School
- [229] **Frączek P., 2009**, Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne, [w:] Przedsiębiorstwo i Region. Konkurencyjność a innowacyjność, Nr 1, Rzeszów
- [230] **Gaczek W. M., 2013**, Obszary metropolitalne jako bieguny wzrostu, [w:] Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, W. Kisiąła, B. Stępiński (red.), Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań
- [231] **Gaczek W. M., 2009**, Gospodarka oparta na wiedzy w Poznaniu, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań
- [232] **Gancarczyk J., 2014**, Klaster jako otoczenie przedsiębiorczości strategicznej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 110, Przedsiębiorczość i innowacje - analiza systemowa, Szczecin
- [233] **Gancarczyk J., 2011**, Wpływ kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw w klastrach na konkurencyjność regionów, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, Nr 32, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [234] **Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 2000**, Marketing, PWE, Warszawa
- [235] **Garrison G., Wakefield R.L., Kim S., 2015**, The effects of IT capabilities and delivery model on cloud computing success and firm performance for cloud supported processes and operations, International Journal of Information Management, Volume 35, Issue 4
- [236] **Gawlikowska - Hueeckel K., 2003**, Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [237] **Gąsiewski M., Modrzewski P., 2012**, Mała firma w sieci. Narzędzia Google dla początkujących, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
- [238] **Ghemawat P., del Sol P., 1998**, Commitment versus Flexibility, California Managment Review, Vol. 40, No. 4
- [239] **Gierszewska G., 2005**, Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji [w:] Zarządzanie kompetencjami organizacji, E. Masłyk-Musiał (red.), Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa
- [240] **Gierszewska G., 2002**, Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
- [241] **Gierszewska G., Romanowska M., 2009**, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa
- [242] **Glabiszewski W., 2009**, Wyzwania rynku Unii Europejskiej a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw ubezpieczeniowych, [w:] Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [243] **Glinka B., Gudkova S., 2011**, Przedsiębiorczość, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- [244] **Glumińska-Pawlic J. (red.), 2019**, Działalność gospodarcza w sektorze MŚP. Praktyczne aspekty tworzenia, funkcjonowania i likwidacji przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa
- [245] **Glugiewicz E., 1997**, Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w Unii Europejskiej - wnioski dla polityki regionalnej, [w:] II Ogólnopolska Konferencja Naukowa Gospodarka-Przestrzeń-Srodowisko: restrukturyzacja transformacyjna i rozwój regionów w perspektywie procesu jednoczenia się Europy, S. Bardziński, M. Marszałkowska, (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [246] **Gluszek E., 2004**, Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wyd. AE w Wrocławiu, Wrocław
- [247] **Godlewska H., 2001**, Lokalizacja działalności gospodarczej, DW. Elipsa, WSHiFM, Warszawa
- [248] **Godlewska - Majkowska H., 2013**, Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej, Difin, Warszawa.
- [249] **Godlewska - Majkowska H., 2012**, Atrakcyjność inwestycyjna a przedsiębiorczość regionalna w Polsce, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa



- [250] **Godlewska – Majkowska H. (red.), 2009**, Atrakcyjność inwestycyjna a kształtowanie lokalizacyjnych i regionalnych specjalizacji gospodarczych, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
- [251] **Godlewska - Majkowska H., Komor A., Zarębski P., Typa M., 2013**, Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2013. Raport zbiorczy, Wyd. Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa
- [252] **Godziszewski B., 2001**, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
- [253] **Godziszewski B., 1999**, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania, [w:] Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, M.J Stankiewicz (red.), Dom Organizatora TNOiK Toruń
- [254] **Gołębiowski T., 2001**, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa
- [255] **Gorączkowska J., 2013**, Znaczenie instytucji wsparcia biznesu w procesie pobudzania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych na przykładzie województwa wielkopolskiego, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Z. 56, Nr 1184, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [256] **Gorynia M., 2009**, Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] Kompendium wiedzy o konkurencyjności, M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), PWN, Warszawa
- [257] **Gorynia M., 2002**, Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej,
- [258] **Gorynia M., 2000**, Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, [w:] Strategia przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Fonfara K., Gorynia, M., Najlepszy E., Schroeder J. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- [259] **Gorynia M., 1998**, Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, Ekonomista, Nr 5, Wydawnictwo Key Text, Warszawa
- [260] **Gorynia M., Jankowska B., 2008**, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa
- [261] **Gorynia M., Jankowska B., 2007a**, Koncepcje klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, Ekonomista, Nr 3, Wydawnictwo Key Text, Warszawa
- [262] **Gorynia M., Jankowska B., 2007b**, Teorie internacjonalizacji, Gospodarka Narodowa, Nr 10, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [263] **Gorynia M., Łązniewska E. (red.), 2000**, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- [264] **Gorynia M., Schroeder J. (red.), 2000**, Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Seria I, z. 278, Poznań
- [265] **Gostomski E., Michalowski T., 2015**, Próby uregulowania sektora parabankowego na świecie, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, vol. 6, t. 317: Współczesne problemy finansów międzynarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [266] **Góra J., 2013**, Globalny łańcuch wartości jako narzędzie badania globalizacji, Organizacja i Kierowanie, Nr 2 (155)
- [267] **Górniewicz M., Obczyński R., Pstruś M., 2014**, Bezpieczeństwo finansowe w bankowości elektronicznej - przestępstwa finansowe związane z bankowością elektroniczną. Poradnik klienta usług finansowych, KNF - CEDUR, Warszawa
- [268] **Grabowska M., 2014**, Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 76), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- [269] **Grabska A., 2003**, Instrumenty konkurowania a trwałość przewagi konkurencyjnej, [w:] Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską, K. Piech, G. Szczodrowski (red.), Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa
- [270] **Graham E. M., 1990**, Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game, The International Trade Journal, Volume 4, Issue 3
- [271] **Greta M., 2014**, Endogeniczność w rozwoju regionów / euroregionów w aspekcie europejskich wyzwań smart specialisation, Optimum. Studia Ekonomiczne, Nr 1 (67)
- [272] **Grochal-Brejda M., 2016**, Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce, „Marketing i Rynek”, Nr 8, PWE, Warszawa
- [273] **Grosse T. G., 2002**, Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego, Studia Regionalne i Lokalne, Nr 1 (8), Wydawnictwo Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego (EUROREG), Warszawa
- [274] **Grudzewski W. M., 1991**, Biznes plan - podstawowy instrument we współczesnym kierowaniu firmą, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", Nr 9
- [275] **Gruszewska E., Wakuluk I., 2012**, Napływ Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych do Polski –szanse rozwoju – scenariusze naprawcze, Zarządzanie i Finanse, R. 10, nr 1, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [276] **Grzebyk M., 2009**, Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw, Przedsiębiorstwo i region, Nr 1 - Konkurencyjność a innowacyjność, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- [277] **Grzebyk M., Kryński Z., 2011**, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20: Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [278] **Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., 2017**, Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i krajach UE – analiza retrospektywna i porównawcza, [w:] Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XVIII, Zeszyt 12: Przedsiębiorczość w dobie wyzwań rozwojowych , Część I, Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [279] **Grzegorzewska - Mischka E., Wyrzykowski W. (red.), 2009**, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, Oficyna Wydawnicza Bookmarket, Gdańsk
- [280] **Grzelak K., Matejun M., 2013**, Franchising as a concept of entrepreneurship development in the SME sector, [w:] Modern entrepreneurship in business practice: selected issues, M. Matejun, A. Walecka (red.), Lodz University of Technology Press, Łódź
- [281] **Grzebiuk K., 2010**, Biznesplan – wprowadzenie do części opisowej [w:] Prawne i gospodarcze aspekty działalności w turystyce, A. Przybyła, W. Wytrzątek (red.), Wydawnictwo Wschód, Lublin

- [282] **Grzeszczak J., 1999**, Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej, Prace geograficzne Nr 173, Polska Akademia Nauk, Wrocław
- [283] **Grzeszczak J., 1998**, Przesunięcie "miasto-wieś" w przemyśle krajów Unii Europejskiej, Prace geograficzne, Nr 55, Prace Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa
- [284] **Grzybowski M., Nogalski B., 2008**, Klastry w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy, [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, B. Godziszewski (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń
- [285] **GUS, 2015**, Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów - luty 2014, [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/2/28/1/bezrobotni\\_stopa\\_wg\\_powiatow\\_12\\_2014\\_w2.xls](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/2/28/1/bezrobotni_stopa_wg_powiatow_12_2014_w2.xls), dostęp w dniu 08.01.2017
- [286] **Górecki J. (red.), 2014**, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce, Wyd. ABSL, Warszawa
- [287] **Gózdź G. (red.), 2013**, Raport Placowy 2014. Podsumowanie 2013, CPL JOBS, Warszawa
- [288] **Gwizdała J.P., 2015**, Fundusze private equity jako źródło pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa w Polsce, Zarządzanie i Finanse, R. 13, nr 3, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [289] **Haber L. H., 2000**, Przedsiębiorczość w zarządzaniu parametrem globalizacji systemów gospodarczych, [w:] Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka, A. Potocki (red.), Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa S.C., Chrzanów
- [290] **Haffer M., 2009**, Znaczenie innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw [w:] Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [291] **Hamel G., Prahalad C.K., 1999**, Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa
- [292] **Harper S.C., 2006**, Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise, John Wiley and Sons, Hoboken
- [293] **Harter G., 2009**, Jak zdobyć klientów w internecie. ABC profesjonalisty, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa
- [294] **Hemmatfar M., Salehi M., Bayat M., 2010**, Competitive Advantages and Strategic Information Systems, International Journal of Business and Management, Vol. 5, Iran
- [295] **Henricsson J. P. E., Ericsson S., Flanagan R., Jewell C. A., 2004**, Rethinking competitiveness for the construction industry [in:] Materials from 20th Annual Association of Researchers in Construction Management Conference (ARCOM), F. Khosrowshahi (ed.), Vol 1, Heriot Watt University
- [296] **Hermaniuk T., 2014**, Biznesplan. Pytania i odpowiedzi, Difin
- [297] **Hisrich R.D., Peters M. P., 1992**, Entrepreneurship, Wydawnictwo IRVIN, Boston
- [298] **Hoffmann M., 2003**, Możliwości rozwoju przedsiębiorstw wirtualnych, [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach - Systemy wspomagania organizacji SWO'2003, T. Porębska-Miąg, H. Sroka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
- [299] **Hofmann E., Rüsch M., 2017**, Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on Logistics, Computers in Industry, No 89, ELSEVIER
- [300] **Hoffmann W.H., Naumann K., Speckbacher G., 2010**, The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism – Dependent and Opportunism – Independent Effects of Trust, European Management Review, Nr. 1 (7)
- [301] **Ignatiuk S., 2011a**, Wpływ przedsiębiorstw sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Ekonomia i Zarządzanie, Nr 2, Białystok
- [302] **Ignatiuk S., 2011b**, Konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP na rynku polskim, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Ekonomia i Zarządzanie, Nr 3, Białystok
- [303] **IMF, 1993**, Balance of Payments Manual – Fifth Edition, IMF, Waszyngton
- [304] **Ingram M., 2000**, Zasady i techniki sporządzania biznesplanów, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.
- [305] **ISAP (a)**, Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej - tekst ujednolicony, Dziennik Ustaw 2004 nr 173 poz. 1807, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807>
- [306] **ISAP (b)**, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny - tekst ujednolicony, Dziennik Ustaw 1964 nr 16 poz. 93, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640160093>
- [307] **ISAP (c)**, Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych - tekst ujednolicony, Dziennik Ustaw 2000 nr 94 poz. 1037, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20000941037>
- [308] **ISAP (d)**, Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000646>, towarów i usług - tekst ujednolicony, Dz. U. 2004 nr 54 poz. 535, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040540535>, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP
- [309] **ISAP (e)**, Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych - tekst ujednolicony, Dz. U. 1991 nr 80 poz. 350, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910800350>, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP
- [310] **ISAP (f)**, Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług - tekst ujednolicony, Dz. U. 2004 nr 54 poz. 535, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20040540535>, Internetowy System Aktów Prawnych ISAP
- [311] **Jabłońska A., 2016**, Alternatywne możliwości finansowania małych i średnich przedsiębiorstw. Leasing, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, Nr. 23, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock
- [312] **Jaciow M., 2011**, Polski e-konsument : typologia, zachowania, Helion, Gliwice
- [313] **Jaciow M., Wolny R., Stolecka - Makowska A., 2013**, E-konsument w Europie. Komparatywna analiza zachowań, One Press / Helion, Gliwice

- [314] **Jacka S., Drakopoulou - Dodd S., Andersonb A. R., 2008**, Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Volume 20, Issue 2
- [315] **Jackowska I. (red.), 2013**, Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowo powstałych firm, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [316] **Jagodziński A., 2015**, Formy prawno – organizacyjne przedsiębiorstw, *Nauki Ekonomiczne*, t. XXI, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Płock
- [317] **Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., 2008**, Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody, strategie, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- [318] **Jankowska B., 2005**, Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- [319] **Jasińska A., 2007**, Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej, [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1187, Zarządzanie 5 / Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- [320] **Jasiński L.J., 2014**, Korzyści handlowe dla wszystkich. Uogólnienie i reinterpretacja teorii korzyści komparatywnych, Wydawnictwo Centrum Europejskie Natolin, Warszawa
- [321] **Jaworski J., 2011**, Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Tom 9, Wydawnictwo WSB w Gdańsku, Gdańsk
- [322] **Jaworski J., Tokarski M., 2014**, Inicjatywa JEREMIE jako forma wsparcia rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa pomorskiego i kujawsko-pomorskiego, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług nr 111: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [323] **Jeleńska A., 2013**, Własna firma jak założyć i poprowadzić, Wydawnictwo Forum Doradców Podatkowych, Kraków
- [324] **Jiraskova E., 2015**, A comparison of location factors evaluation in the secondary and tertiary sectors, *Ekonomika a management*, Nr. XVIII (1), Wydawnictwo Wyższej Szkoły ekonomicznej w Pradze, Praga
- [325] **Jonas A., 2002**, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Oficyna Wydawnicza "Zarządzanie i Finanse", Warszawa
- [326] **Juchniewicz M., Raźniewski P., Tomczyk U., 2010**, Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw. Podręcznik dla mikroprzedsiębiorców, Wyd. PARP, Warszawa
- [327] **Jurecicus O., 2013**, VRIO Framework, *Strategic Management Insight*, [www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html](http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html), dostęp 30.03.2015
- [328] **Kaczmarek A., Byczkowska M., 2010**, Determinanty rozwoju firm sektora MSP (na podstawie badań ankietowych), [w:] *Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały*, Nr. 28, Warszawa
- [329] **Kalfus O., Ronen B., Spiegler I., 2004**, A selective data retention approach in massive databases, „*The International Journal of Management Science*”, Nr. 32
- [330] **Kaliszczyk L., 2012**, Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności wobec imperatywu przedsiębiorczości, [w:] *Człowiek w organizacji - teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- [331] **Kaliszczyk L., Nestorowicz R., 2014**, Uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce w dobie globalnego kryzysu, *Przedsiębiorstwo i Region*, Nr 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- [332] **Kall J., Sojkin B., 2003**, Zarządzanie produktem, *Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, Warszawa
- [333] **Kamińska A., 2013**, Działalność gospodarcza. 542 pytania i odpowiedzi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa
- [334] **Kamińska A., 2011**, Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa
- [335] **Kamińska T., Dzwonnik G., 2007**, Skuteczność wybranych składników potencjału konkurencyjności w budowie przewagi nad rywalami, [w:] *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [336] **Kanicki T., 2014**, Problematyka zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP w świetle przeglądu literatury, [w:] *Zeszyty Naukowe "Organizacja i Zarządzanie" Politechniki Śląskiej*, Zeszyt nr. 71/2014, R. Wolniak (red.), Gliwice
- [337] **Karaszewski W., Majchrzak M., 2012**, Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, CeDeWu, Warszawa
- [338] **Karaszewski W., Szalucka M., Długolecka K., 2009**, Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla konkurencyjności przedsiębiorstw inwestorów, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2009
- [339] **Kaspersky Lab, 2013**, The evolution of phishing attacks: 2011 – 2013, Kaspersky Lab
- [340] **Kay J., 1996**, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa
- [341] **Kędzierska-Szczepaniak A., 2016**, Wykorzystanie crowdfundingu w finansowaniu działalności gospodarczej, *Studia i Materiały*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Nr 2, cz. 1
- [342] **Kępa L., Tomasiak P., Dobrzyński S., 2012**, Bezpieczeństwo systemu e-commerce. Czyli jak bez ryzyka prowadzić biznes w Internecie. One Press / Helion, Gliwice
- [343] **Kilic R., 2002**, Absolute and Comparative Advantage: Ricardian Model
- [344] **Kimball R., Ross M., Becker B., Mundy J., 2014**, Kimball's Data Warehouse Toolkit Classics. 2-nd edition, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, United States
- [345] **Kirzner I., 2010**, Konkurencja i przedsiębiorczość, Fijor Publishing, Warszawa
- [346] **Kisiała W., Stepiński B. (red.), 2013**, Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- [347] **Klimas P., 2017**, Relational Components of Business Model Canvas - the Case of Video Game Developers, *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, Nr 19: Strategie przedsiębiorstw w sieci, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań/Chorzów
- [348] **Klimas P., 2013**, Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej [w:] *Studia Ekonomiczne Nr 141 Governance - korporacje, instytucje publiczne, sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice
- [349] **Klimek J., Klimek S., 2010**, Przedsiębiorczość bez tajemnic, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń

- [350] **Klofsten M., 2004**, The business platform model: A practical tool for understanding and analysing firms in early development, New technology-based firms in the new millennium. Vol. 3, Wim During, Ray Oakey, Saleema Kauser (eds.), Oxford: Elsevier Science Ltd.
- [351] **Klonowski D., 2012**, Private Equity in Emerging Markets. The New Frontiers of International Finance, Palgrave Macmillan, Hampshire
- [352] **Klonowski D., 2011**, Private Equity in Poland. Winning Leadership in Emerging Markets, Palgrave Macmillan, Hampshire
- [353] **Kłysik - Uryszek A., 2007**, Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa w świetle teorii Johna H. Dunninga, Acta Universitatis Lodzianis: Folia Oeconomica, Nr 204, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [354] **Kmieciak R., Michna A., 2016**, Orientacja międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw - bariery, ograniczenia i perspektywy, [w:] Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt: 97, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Zabrze
- [355] **Kmieciak R., Michna A., 2014**, Otoczenie instytucjonalne sprzyjające rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw - doświadczenia zagraniczne, [w:] Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Zabrze
- [356] **Knop L., Odlanicka-Poczobutt M., 2016**, Antecedencje i konsekwencje trwałości sieci – podstawowe założenia badawcze, [w:] Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich, Suszyński C., Leśniak-Lebkowska G. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
- [357] **Koćwin J., 2016**, Sytuacja konsumenta na rynku szarej bankowości, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 451: Finanse publiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [358] **Koła M., Kuzel M., 2006**, Fuzje, przejścia i alianse strategiczne jako alternatywne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej, [w:] Współczesne zjawiska w gospodarce, T. Koźliński (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
- [359] **Kołodziejczyk K., 2007**, Rynek wewnętrzny i wspólne polityki, [w:] W.M. Góralski (red.), Unia Europejska, Tom II, Gospodarka - Polityka - Współpraca, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa
- [360] **Komornicki T., Korcelli P., Silka P., Śleszyński P., Świątek D., 2013**, Powiązania funkcjonalne pomiędzy polskimi metropoliami, Wydawnictwo SEDNO Sp. z o.o., Warszawa
- [361] **Konfederacja Leviatan, 2015/2014/2013/2012**, Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości..., Warszawa, on-line: <http://www.czarnalistabariery.pl/aktualnosci/12/czarne-listy-barier-2006-2014.htm>
- [362] **Kopycińska D., 2000**, Mikroekonomia, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii US Szczecin
- [363] **Kordela D., 2016**, Crowdfunding w Polsce - koncepcja finansowania społecznościowego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 436: Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka - etyka - środowisko, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław
- [364] **Kornecki J., Głodek P., Nowak S., Czyż P., 2008**, Potencjał rozwojowy polskich MSP, Wydawnictwo: GfK / PSDB, Warszawa
- [365] **Kortan J. (red.), 1997**, Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa
- [366] **Kosała M., Wach K., 2011**, Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 866, Kraków
- [367] **Kosińska E. (red.), 2008**, Marketing międzynarodowy Zarys problematyki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [368] **Kotler Ph., 2015**, Marketing. Wprowadzenie, Wolters Kluwer SA, Warszawa
- [369] **Kotler Ph., 2011**, Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, Journal of Marketing, Volume: 75 issue: 4, SAGE Journals
- [370] **Kotler P., 2011**, Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practice, [in:] Review of Marketing Research: Special Issue – Marketing Legends (Review of Marketing Research, Vol. 8), Malhotra, N. (Ed.), Emerald Group Publishing Limited, Bingley
- [371] **Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002**, Marketing. Podręcznik Europejski, PWE, Warszawa
- [372] **Kowalak B., 2010**, Benchmarking Parków Technologicznych w Polsce - Raport 2010, Wydawnictwo PARP, Warszawa
- [373] **Kowalski A.M., 2010**, Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów, Gospodarka Narodowa, Vol. 225 - 226, Nr 5 - 6
- [374] **Kowalski M. 2004**, Teoretyczne przesłanki umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstwa, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXVI, Z. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań
- [375] **Kozioł-Nadolna K., 2016**, Funding Innovation in Poland through Crowdfunding, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Vol. 12, Nr 3 Innovation In Finance, 'Cognitione' Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science, Nowy Targ
- [376] **Kozłowska I., 2017**, Gamification in Poland - what do the people think?, Handel Wewnętrzny, Nr 2, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Konjunktury, Warszawa
- [377] **Koźmiński A. K., Piotrowski W., (red.), 2020**, Zarządzanie – teoria i praktyka, PWN, Warszawa
- [378] **Kraśnicka T., 2012**, Przedsiębiorczość jako wykorzystywanie szans, [w:] Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek, G. Glód, T. Kraśnicka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [379] **Kraśnicka T., 2002**, Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice
- [380] **Kraśnicka T., Steinerowska-Streb I., 2019**, Family involvement and innovation in family enterprises, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, Z. 136
- [381] **Krawczyk-Sokolowska I. , Łukomska-Szarek J., 2017**, Public and Private Financing of Innovative Activity of Enterprises in Poland, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Nr 27, Tom 2, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
- [382] **Kreft J., 2013**, Zarządzanie współtworzeniem wartości w mediach - od łańcucha do konstelacji, „Problemy Zarządzania”, Vol. 11, Nr 4 (44), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- [383] **Król K., 2015**, Finansowanie społecznościowe. Kapitał dla MSP, „Biuletyn Euro Info dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, nr 159

- [384] **Król K., 2013**, Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności, Warszawa
- [385] **Król K., 2011**, Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce, <http://crowdfunding.pl/2011/06/18/crowdfunding-jako-zrodlo-finansowania-przedsiwziecie>, dostęp on-line 21.04.2020
- [386] **Krugman P., Obstfeld M., 2002**, Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
- [387] **Krupa M., 2018**, Uwarunkowania w zakresie rozwoju firm rodzinnych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Nr 29
- [388] **Krupa T., 2006**, Elementy organizacji – zasoby i zadania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa.
- [389] **Krupski R., 2014**, Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorczości działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu [w:] Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159), Warszawa
- [390] **Krupski R., 2011**, Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw [w:] Przegląd Organizacji, nr 9 / 2011, Warszawa
- [391] **Krupski R., 2007**, Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych, [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1187, Zarządzanie 5 / Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- [392] **Krupski R., 2006**, Elastyczność organizacji - elementy teorii [w:] Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości: Refleksje społeczno-gospodarcze, Nr 9 (2), P. Laskowski (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych
- [393] **Krzak J., 2011**, Parki i inkubatory technologiczne w Polsce, Studia Biura Analiz Sejmowych Nr 1(25) 2011, Warszawa,
- [394] **Kuciński K. (red.), 2011**, Globalizacja, Difin, Warszawa
- [395] **Kuciński K., 2009**, Miejsce jako kategoria epistemologiczna ekonomii, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Vol. 10, Nr 1
- [396] **Kulpeksza M., 2014**, Lewopółkulowe i prawopółkulowe metody zapamiętywania, artykuł dostępny on-line: [www.ppp1.wroc.pl/techniki\\_pamieciowe.pdf](http://www.ppp1.wroc.pl/techniki_pamieciowe.pdf), Poradnia Psychologiczna - Pedagogiczna Nr 1 We Wrocławiu, dostęp: 03.05.2016
- [397] **Kuratko D. F., Hodgetts R. M., 1997**, Entrepreneurship. A Contemporary Approach, The Dryden Press, USA
- [398] **Kurczewska A., 2013**, Przedsiębiorczość, PWE, Warszawa
- [399] **Kurowska M., 2011**, Innowacyjny program finansowania MSP - JEREMIE, [w:] Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, Nr 260: Dostępność kapitałów w warunkach globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
- [400] **Kusa R., 2008**, Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw, Ekonomia Menedżerska, Nr. 3, Wydawnictwo AGH, Kraków
- [401] **Kusa R., 2005**, Metody identyfikacji składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta, A. Nalepka (red.), Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu
- [402] **Kwiecień A., 2013**, Relacje w organizacjach sieciowych, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [403] **Kwiecień A., Zak K., 2013**, Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Zarządzanie i Finanse, Nr 4 Cz. 3, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [404] **Lachiewicz S., Walecka A., 2012**, Role i kompetencje menadżerskie, [w:] Podstawy zarządzania - teoria i ćwiczenia, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa
- [405] **Lachiewicz S., Zakrzewska - Bielawska A., 2012a**, Przywództwo i style kierowania, [w:] Podstawy zarządzania - teoria i ćwiczenia, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa
- [406] **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012b**, Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego, „Management and Business Administration. Central Europe” Nr 4 (117)
- [407] **Lachiewicz S., Załączny L., 2003**, Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie - struktura - warunki działania, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [408] **Lamek A., 2013**, Narzędzia wsparcia zarządzania we współczesnych organizacjach: ERP a BMS – porównanie, Zeszyty Naukowe / Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki, Nr. 1
- [409] **Lank E., 2007**, Collaborative Advantage, Palgrave Macmillan, London
- [410] **Larson D., Chang V., 2016**, A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science, International Journal of Information Management, Volume 36, Issue 5
- [411] **Laskowski M., 2013**, Wykorzystanie czynników grywalizacyjnych w tworzeniu aplikacji użyteczności publicznej, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [412] **Latocha T., 2005**, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Unii Europejskiej w świetle teorii rozwoju regionalnego i teorii lokalizacji, Studia Europejskie, Nr 2, Wydawnictwo Centrum Europejskiego / Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- [413] **Latocha T., 2002**, Lokalizacja produkcji międzynarodowej a procesy integracji europejskiej, Studia Europejskie, Nr 3, Wydawnictwo Centrum Europejskiego / Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- [414] **Lewandowska A., Safin K., Pluta J., Widz M., Hadrys-Nowak A., Jarczyńska M., 2013**, Kody wartości - diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, PARP, Warszawa
- [415] **Lewicki M., Grzybowska-Brzezińska M., Grzywińska-Rapca M., 2015**, Consumer Behaviour in E-Commerce, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, Nr 19, Ostrołęka
- [416] **Lichtarski J., 1997**, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław
- [417] **Lisowska R., Pamula A., 2020**, Changes in the Business Models of Manufacturing Companies in the SME Sector After the Implementation of Cloud Computing Solutions, „Eurasian Business Perspectives” (2364-5067), nr 14/2;
- [418] **Lisowska R., Pamula A., 2020**, Cloud computing adoption in small and medium-sized enterprises in Poland – benefit analysis, „Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies” (2301-2617), vol. 10, nr 2
- [419] **Lisowska R., 2017**, Finansowanie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw z funduszy unijnych – perspektywa finansowa 2014–2020, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia” (0459-9586), 2017, vol. 51, nr 6

- [420] **Lisowska R., 2016**, Inteligentne specjalizacje regionu a aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”
- [421] **Lisowska R., 2016**, Inteligentne specjalizacje regionu szansą na rozwój innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia województwa świętokrzyskiego, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*” (1733-2486), 2016, vol. XVII, nr 6 część II
- [422] **Lisowska R., Szymańska K., 2013**, Determinanty rozwoju przedsiębiorczego małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, M. Matejun, K. Szymańska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [423] **Lissowska M., 2018**, Crowdfunding - zjawisko, problemy, regulacja, *Gospodarka Narodowa*, nr 1, Wydawnictwo SGH, Warszawa
- [424] **Ludwiczak A., 2014**, Korzyści aglomeracji w otoczeniu sektora kultury, *Współczesna Gospodarka / Contemporary Economy*, Vol. 5 Issue 1
- [425] **Ladyga M., 2012**, Akademickie inkubatory przedsiębiorczości jako koncepcja wspierania przedsiębiorczości, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 98 Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu. T. 2, Kształtowanie przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [426] **Ławecki M., 2013**, Klastry i ich wpływ na przedsiębiorczość w regionie, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 156, Systemy gospodarcze i ich ewolucja: aspekty mikro- i mezoekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [427] **Ławecki M., 2012**, Współpraca w ramach klastrow szansą na rozwój dla polskich przedsiębiorstw, *Zarządzanie i Finanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [428] **Loboda M., Sitko-Lutek A., 2007**, Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- [429] **Łukomska J., Szmigiel - Rawska K., 2012**, Pozaekonomiczne czynniki konkurencyjności Mazowsza, *Mazowsze. Studia Regionalne*, Nr. 10, Wydawnictwo Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa
- [430] **Maciejowski J., Kautzak W., 2014**, Mobilny system zarządzania relacjami z klientem - e-CRM, *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły informatyki Stosowanej i Zarządzania*, Seria: Współczesne Problemy Zarządzania, Nr. 1, Warszawa
- [431] **Maćkowiak E., 2011**, Rzeczowe aktywa obrotowe w ujęciu krajowych i międzynarodowych regulacji rachunkowości, [w:] *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 41/2011: Rachunkowość w teorii i praktyce, "Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia"*, T. Kiziukiewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [432] **Maik A., Godzisz A., 2013**, Istota i pojęcie organizacji sieciowej, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Rok 17, Nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce
- [433] **Majchrzak M., 2014**, Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr. 1, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [434] **Majchrzak M., 2012**, Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna, *CeDeWu*, Warszawa
- [435] **Majchrzak-Lepezyk J., 2015**, Zachowania konsumentów na rynku e-commerce – wybrane zagadnienia, „*Handel Wewnętrzny*”, Nr. 2(355)
- [436] **Majewska-Jurczyk B., 2016**, Ochrona interesów konsumentów przed działaniami parabanków sprawowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, *Ekonomia - Wrocław Economic Review*, tom 22, nr 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
- [437] **Malecki E.J., Veldhoen M.E., 1993**, Network activities information and competitiveness in small firms, *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography* Vol. 75, No. 3
- [438] **Malina P., 2013**, Klastry i ich znaczenie dla rozwoju regionów w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem Podkarpacia, *Studenckie Naukowe Czasopismo Internetowe Think*, Nr 4 (16), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów
- [439] **Malinowski B., Gielzak M., 2015**, Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu, *Helion*, Gliwice
- [440] **mala-firma.pl, 2020**, Zakładanie firmy - jak założyć firmę „krok po kroku”, <https://www.mala-firma.pl/dla-poczatujacych/zakladanie-firmy/139-zakladanie-firmy-krok-po-kroku>, dostęp 1.04.2020
- [441] **Malachowski A., Kański R., 2002**, Wskaźniki wirtualizacji przedsiębiorstwa [w:] *Prace Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Katowicach - Systemy wspomaganie organizacji SWO 2002*, Katowice
- [442] **Malecka J., Luczka T., 2016**, Venture Capital as a Source of Financing Small and Medium-Sized Enterprises in Poland : Selected Aspects, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 68, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań
- [443] **Maluszyńska E., 1996**, Lokalizacja inwestycji zagranicznych w zachodnich województwach Polski, [w:] *Nowa generacja badań gospodarki przestrzennej*, R. Domański (red.), Biuletyn KPZK, PAN Warszawa
- [444] **Maniak G., 2005**, Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [445] **Manktelow J., 2016**, Bowman's Strategy Clock. Making Sense of Eight Competitive Positions, *Mind Tools Ltd*
- [446] **Manpower Group, 2014**, *Barometr Manpower. Perspektywy zatrudnienia*. Polska, Wyd. Manpower Group, Warszawa
- [447] **Marbaise M., 2017**, *The Business Model Canvas: Let Your Business Thrive with This Simple Model*, Lemaitre Publishing
- [448] **Marjańska J., Staniszevska K., 2010**, Sukcesja w aspekcie podsystemu rodziny przedsiębiorstwa rodzinnego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Nr 11, Z. 8 Zmiany w teorii i praktyce zarządzania
- [449] **Markiewicz J., 2013**, Klastery jako rdzeń interesariuszy wpływający na zmiany w regionie, *Europa Regionum*, Tom 18
- [450] **Markowski W., 2013**, *ABC small business'u*, Wydanie XXV, Wydawnictwo MARCUS, Łódź
- [451] **Marshall J. N., Damesick P., Wood P., 1987**, Understanding the location and role of producer services in the United Kingdom, *Environment and Planning*, Vol. 19
- [452] **Maślak E., 2002**, Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych, [w:] *M. Gorynia (red.), Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań

- [453] **Matejun M., 2017**, Small Business Specificity and the Innovative Potential of SME Sector Companies, Canadian International Journal of Social Science and Education, Tom: 11, Zeszyt: 5, Toronto, Canada
- [454] **Matejun M., 2016a**, Barriers to Development of Technology Entrepreneurship in Small and Medium Enterprises, Research in Logistics & Production, Tom: 6, Zeszyt: 3, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- [455] **Matejun M., 2016b**, Potencjał otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zeszyt: 280, Katowice
- [456] **Matejun M., 2015**, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw - podejście strategiczne, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Seria wydawnicza: Rozprawy Naukowe Politechniki Łódzkiej, Nr. 483, Łódź
- [457] **Matejun M., 2012**, Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, A. Adamik (red.), Difin, Warszawa
- [458] **Matejun M., 2011**, Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- [459] **Matejun M., 2010**, Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 116: Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), Wrocław
- [460] **Matejun M., 2008**, Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim, [w:] Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji, A. Zakrzewska-Bielawska, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [461] **Matejun M., 2007**, Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych, [w:] Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej, S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), Monografia PŁ, Wydawnictwo Media Press, Łódź
- [462] **Matejun M., Nowicki M., 2013**, Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, A. Adamik (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- [463] **Matejun M., Staroń W., 2009**, Kwalifikacje i predyspozycje do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w opinii przedsiębiorców z regionu łódzkiego, [w:] Zarządzanie organizacją w nowej rzeczywistości gospodarczej, A. Daniluk (red.), Oficyna wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
- [464] **Matejun M., Staroń W., 2009**, Menedżerskie i prawne aspekty podejmowania działalności gospodarczej w Polsce, [w:] A. Wasiluk (red.), Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami, Difin, Warszawa
- [465] **Matusiak K.B., 2006**, Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje, Wyd. ITE, Radom - Łódź
- [466] **Matusiak K.B., Mażewska M., 2005**, Pierwsza praca - pierwszy biznes. Vademecum przedsiębiorczości, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa
- [467] **Matuszewski M., Lasko R., 2011**, Mapy myśli. Wszystko co robisz zaczyna się od myśli, Helion / One Press, Gliwice
- [468] **Mazurek-Czarnecka A., 2016**, Financing the Company with Private Equity/Venture Capital Funds, [w:] Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, Vol. 15, A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), Wydawnictwo Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk - INE PAN, Warszawa
- [469] **Mazurkiewicz A., Frączek P., 2011**, Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie, Zeszyt Nr 20, Wydawnictwo UR, Rzeszów
- [470] **Mądra J., 2013**, Czynniki wpływające na rozwój postawy przedsiębiorczej - analiza empiryczna, [w:] Społeczne i organizacyjne czynniki przedsiębiorczości, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [471] **Meier P. S., 2007**, Mind-mapping a tool for eliciting and representing knowledge held by diverse informants, „Social Research Update”, Issue 52 / 2007, University of Surrey, <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU52.pdf>, dostęp: 08.01.2016.
- [472] **Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., 2011**, Przedsiębiorczość, PWE, Warszawa
- [473] **Meysztowicz K., Bilecka J., 2015**, Sukcesja - narzędzia planowania i zarządzania, Personel i Zarządzanie nr 9
- [474] **Michalak S., 2010**, Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw na rynku kawy w Polsce. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- [475] **Michalski B., 2010**, Polityka konkurencji jako czynnik napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, [w:] Międzynarodowe przepływy czynników produkcji, P. Siemiątkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń
- [476] **Michalski E., 2004**, Marketing - podręcznik akademicki, PWN, Warszawa
- [477] **Michna A., Męczyńska A., 2016**, Lokalne innowacje społeczne wspierające rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorczości, [w:] Ekonomia Społeczna, Zeszyt: 2, Wydawca: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków
- [478] **Michna A., Męczyńska A., 2014**, Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP - przegląd literatury, [w:] Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Zabrze
- [479] **Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R., 2011**, Niewykorzystywane źródła przewagi konkurencyjnej MSP, Zarządzanie i Edukacja, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego Wydział Zamiejscowy w Krakowie, Kraków
- [480] **Mikołajczyk O., 2019**, Professional Investment Standards in the Private Equity Sector: Selected Aspects, Journal of Management and Financial Sciences, Iss. 10, Vol. 30, Wydawnictwo SGH, Warszawa
- [481] **Mikołajczyk Z., Zimniewicz K., 2001**, Zarządzanie małym przedsiębiorstwem, [w:] Ekonomika i zarządzanie małą firmą, B. Piasecki (red.), PWN, Warszawa - Łódź
- [482] **Milewska A., Regulska O., 2017**, Crowdfunding jako alternatywne źródło pozyskania kapitału - analiza przypadku, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 18 (67)
- [483] **Millitary J., 2012**, Technical Trends in Phishing Attacks, US-CERT
- [484] **Millward Brown, 2014**, Prognozy dla rynku mediów tradycyjnych i cyfrowych na rok 2014
- [485] **Mingotaud F., 1994**, Sprawny kierownik - techniki osiągania sukcesów, Poltext, Warszawa
- [486] **Minkina O., 2011**, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw na Ukrainie, Ekonomia międzynarodowa, Zeszyty Naukowe SKN TIAL, Nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

- [487] **Misala J., 2012**, Zarys teoretycznych podstaw rozwoju długookresowych przewaga konkurencyjnych w handlu międzynarodowym ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, czynników determinujących i ich analizy, Prace Instytutu Gospodarki Światowej, Nr 309, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [488] **Misala J., 2004**, Lokalizacja działalności gospodarczej w warunkach globalizacji (ujęcie teoretyczne), [w:] Globalizacja od A do Z, E. Czarny (red.), Wydawnictwo NBP, Warszawa
- [489] **Misala J., 2001**, Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- [490] **Misala J., Puławski M., Bożyk P., 2001**, Międzynarodowe stosunki ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [491] **Miszczuk A., 1986**, Teoria a praktyka lokalizacji przemysłu w warunkach polskich i na przykładzie województwa lubelskiego, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 20”, Lublin
- [492] **Mitek A., Micula I., 2012**, Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych, [w:] Współczesne wyzwania gospodarowania i zarządzania, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 28, B. Kryk (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [493] **Młodak A., 2009**, Historia problemu Webera, „Matematyka Stosowana”, Nr 10, Polska Akademia Nauk, Warszawa, on-line: [http://www.matstos.pjwstk.edu.pl/no10/no10\\_mlodak.pdf](http://www.matstos.pjwstk.edu.pl/no10/no10_mlodak.pdf), dostęp 21.02.2016
- [494] **Młodzikowska D., Lunden B., 2010**, Jednoosobowa firma. Jak założyć i samodzielnie prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, BL Info, Gdańsk
- [495] **Mohania M., 2001**, Building web warehouse for semi-structured data, „Data & Knowledge Engineering”, Nr. 39.
- [496] **Molga M., 2016**, Rozwój rynku leasingu w Polsce, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, Nr. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Radom
- [497] **Morawski W., 2001**, Socjologia ekonomiczna, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001
- [498] **Morgan R.E., Katsikeas C.S., 1997**, Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique, Management Decision, Nr 35/1, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, United Kingdom
- [499] **Moszkiewicz M. (red.), 2005**, Zarządzanie strategiczne, Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa
- [500] **Möllering G., 2007**, Collective Institutional Entrepreneurship? The Recursive Interplay of Action, Networks and Institutions in Market Constitution, Paper presented at the Conference on “The Institutional Embeddedness of Markets” at the Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, 1-3 February 2007
- [501] **Muhlemann A.P., Oakland J., Lockyer K., 1995**, Zarządzanie. Produkcja i usługi, PWN, Warszawa
- [502] **Mulder P., 2012**, Five Product Levels (Kotler), <https://www.toolshero.com/marketing/five-product-levels-kotler>, dostęp 01.04.2020
- [503] **Murawiak K., 2009**, Znaczenie teorii sieci w wyjaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstw, [w:] Nowe idee początków XXI wieku, M. Winiarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
- [504] **Murawska M., 2008**, Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, Wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa
- [505] **Mussa M., 1978**, Dynamic Adjustment in the Heckscher-Ohlin-Samuelson Model, Journal of Political Economy, Vol. 86, No. 5, JSTOR
- [506] **Myszczyński J., 2010**, Rola polityki wolnego handlu z uwzględnieniem Infant Industry w kształtowaniu fundamentów gospodarki światowej, Kultura - Historia - Globalizacja, Nr 10, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
- [507] **Najda - Janoszka M., 2010**, Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa
- [508] **Nayak D., Choudhury R. N., 2014**, A selective review of foreign direct investment theories, ARTNeT Working Paper Series No. 143, March 2014, Bangkok, UNESCAP
- [509] **Nelly A., Delbridge R., 2007**, Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall, Sunningdale Institute.
- [510] **Nesbit J.C., Adesope O.O., 2006**, Learning With Concept and Knowledge Maps: A Meta-Analysis, „Review Of Educational Research”, Issue 76 (3)
- [511] **Nessel K., 2013**, Przewagi konkurencyjne korporacji międzynarodowych z rynków wschodzących - fakty a paradygmat OLI, Kultura i Polityka, Nr 13, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, Kraków
- [512] **Netherlands Economic Institute in cooperation with Ernst & Young, 1993**, New Location Factors for Mobile Investment in Europe, Regional Development Studies 6, Commission of the European Communities Brussels, Bruksela
- [513] **Necki L., 2013**, Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 11, A. Mesjasz-Lech (red.), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
- [514] **Niemczyk J., 2003**, Strategiczne zarządzanie kompetencjami, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, J. Jeżak (red.), Tom 2, oficyna wydawnicza TERCJA, Łódź
- [515] **Noga A., 2009**, Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa
- [516] **Nogalski B., 2012**, Spojrzenie na kooperację w strukturze aliansu strategicznego, [w:] Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klasy - Alianse - Sieci, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
- [517] **Nowak D., 2018**, Kluczowe kompetencje firm rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. 19, Z. 7, Cz. 1 Firmy rodzinne - zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość
- [518] **Nowak P., 2011**, Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy zachodniej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- [519] **Nowara W., 2013**, Zagraniczne Inwestycje Bezpośrednie - ujęcie teoretyczne, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXV, Zeszyt 1, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań
- [520] **Nowicki M., 2017**, Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Chorzów
- [521] **Nowicki M., 2016a**, Paradoxy lokalizacji - wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 421, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, J. Lichtarski, W. Szumowski (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław



- [522] **Nowicki M., 2016b**, Ewolucja w metodyce wyznaczania optymalnej lokalizacji podmiotu gospodarczego, [w:] Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, M. Lisiński, B. Ziębiński (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
- [523] **Nowicki M., 2015a**, Pobudzanie lokalnej przedsiębiorczości regionu łódzkiego - analiza wybranych inicjatyw przedsiębiorczych i źródeł ich finansowania, [w:] Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XVI, Zeszyt 5, Część I: Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym, E. Stroińska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź
- [524] **Nowicki M., 2015b**, Sieć internetowa jako wirtualna płaszczyzna lokalizacji działalności biznesowej przedsiębiorstw, [w:] Przedsiębiorstwo w sieci, Zeszyty Naukowe WSB w Chorzowie Nr 17, K. Koj, J. Szostak (red.), Wydawnictwo WSB w Chorzowie, Poznań - Chorzów
- [525] **Nowicki M., 2015c**, Czy lokalizacja przedsiębiorstwa może sprzyjać przełamywaniu jego kryzysów rozwojowych?, Marketing i Rynek, Nr. 5
- [526] **Nowicki M., 2012**, Od konkurencji do kooperacji - krótka analiza sytuacji na polskim rynku GSM, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego - Wydanie Specjalne. Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, A. Zakrzewska - Bielańska (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział w Łodzi, Łódź
- [527] **Nowosielska E., 1994**, Sfera usług w badaniach geograficznych, Zeszyty IGiPZ, Polska Akademia Nauk, Warszawa
- [528] **Oblój K., 2007**, Strategia organizacji, PWE, Warszawa
- [529] **Oblój K., 2002**, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [530] **Oblój K., 1998**, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa
- [531] **Oblój K., Wąsowska A., 2013**, Paradoxy umiędzynarodowienia firm w Europie Środkowej, THINKTANK, Warszawa
- [532] **Oczkowska R., 2005**, Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 667, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- [533] **OECD, 2008**, OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, OECD, Paryż
- [534] **Ohlin B., Hesselborn S.O., Wijkman S.M. (red.), 1977**, The International Allocation of Economic Activity, Macmillan, London
- [535] **O'Leary D. E. 2004**, Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: An Empirical Analysis of Benefits, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, Vol. 1
- [536] **Olczyk M., 2008**, Konkurencyjność: teoria i praktyka, CeDeWu.PI Wydawnictwa Fachowe, Warszawa
- [537] **Oleksiuk A., 2009**, Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz - Warszawa
- [538] **Olesiński Z., Predygiel A., Leśniewski M.A., Sabat A., 2009**, Kształtowanie konkurencyjności gmin regionu świętokrzyskiego - wyniki badań [w:] Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Rok 13, Nr 1/2009 - Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce
- [539] **Ollmann G., 2007**, The Phishing Guide. Understanding & Preventing Phishing Attack, IBM
- [540] **Olzak C. M., Ziembka E. (red.), 2007**, Strategie i modele gospodarki elektronicznej, PWN, Warszawa
- [541] **Organiściak - Krzykowska A., 2012**, Rola Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w kształtowaniu sytuacji na regionalnym rynku pracy, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Nr 268, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [542] **Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., 1995**, Statystyka. Elementy teorii i zadania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław
- [543] **Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., Papadakos, T., 2015**, Jak stworzyć produkty i usługi, których zapragną konsumenci. Projektowanie propozycji wartości, Harvard Business Review Polska, ICAN, Warszawa
- [544] **Osterwalder A., Pigneur Y., 2012**, Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, Onepress/Helion, Gliwice
- [545] **Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T., 2010**, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- [546] **Pachowski M., 2010**, Struktura i treść biznesplanu, [w:] Biznesplan, J. Kowalczyk (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- [547] **Paczoski A., 2013**, Bieguny wzrostu jako koncepcja rozwoju, Pomorski Przegląd Gospodarczy, Nr 10
- [548] **Pankau E., Zielenkiewicz M., 2007**, Wpływ niedoskonałych decyzji podmiotów na efektywność mechanizmu rynkowego, [w:] Zachowania rynkowe w teorii i praktyce, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [549] **Papulova E., Papulova Z. 2006**, Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia, E-Leader, Slovakia
- [550] **Park Y., 2006**, An empirical investigation of the effects of data warehousing on decision performance, „Information & Management”, Nr. 43
- [551] **PARP, 2020**, Regionalne Instytucje Finansujące, <http://www.poig.parp.gov.pl/index/more/131> (dostęp 05.05.2020)
- [552] **PARP, 2019**, Zakładanie jednoosobowej działalności gospodarczej, [www.parp.gov.pl/component/content/article/57562:zakladanie-jednoosobowej-dzialalnosci-gospodarczej](http://www.parp.gov.pl/component/content/article/57562:zakladanie-jednoosobowej-dzialalnosci-gospodarczej), dostęp 1.04.2020
- [553] **PARP, 2019**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warszawa, on-line: [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019\\_07\\_ROSS.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf)
- [554] **PARP, 2018**, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Warszawa, on-line: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf>
- [555] **PARP, 2017**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warszawa, on-line: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2017>
- [556] **PARP, 2016/2017**, Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowopowstałych firm, Warszawa
- [557] **PARP, 2016**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warszawa, on-line: [https://static3.santander.pl/asset/2/0/1/2016\\_raport\\_msp\\_pl\\_76806.pdf](https://static3.santander.pl/asset/2/0/1/2016_raport_msp_pl_76806.pdf)
- [558] **PARP, 2013**, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Poradnik dla nowopowstałych firm, Warszawa

- [559] **PARP, 2012**, Klastry w Polsce. Katalog, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [560] **PARP, 2012**, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, Warszawa
- [561] **PARP, 2011**, Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą. Informator dla nowopowstałych firm, Warszawa
- [562] **Parysek J.J., 2010**, Aglomeracje miejskie w Polsce oraz problemy ich funkcjonowania i rozwoju, [w:] *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna. Wybrane problemy rozwoju i rewitalizacji miast: aspekty poznawcze i praktyczne* (Zeszyt Nr 5), J. J. Parysek, A. Tölle (red.), Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań
- [563] **Pasieczny J., 2007**, Biznesplan, PWE, Warszawa
- [564] **Pastuszka S., 2009**, Uwarunkowania rozwoju regionalnego. Przegląd koncepcji teoretycznych, Wrocławskie Studia Politolologiczne, Nr 10, Wrocław
- [565] **Patora R., Piasecki R., 2001**, Polityka konkurencji w krajach wschodzących rynków, Studia i monografie, Nr 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [566] **Pawlak K., Poczta W., 2011**, Międzynarodowy handel rolny, teorie. Konkurencyjność. Scenariusze rozwoju, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [567] **Pelle D., Bober M., Lis M., 2008**, Parki technologiczne jako instrument polityki wspierania innowacji i dyfuzji wiedzy, IBS, Warszawa
- [568] **Penc J., 1997**, Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
- [569] **Penc J., 1995**, Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne, Placet, Warszawa
- [570] **Perechuda K., 2010**, Strategia a orkiestracja sieci [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.) Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010
- [571] **Perreur J., 1998**, Industrial location theory in German thought - Launhardt and Weber, „Recherches économiques de Louvain”, Nr. 01 (64), Louvain-la-Neuve, Belgique
- [572] **Perreur J., 1992**, Lokalizacja jednostek produkcyjnych, [w:] *Ekonomiczna analiza przestrzeni*, C. Ponsard (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań
- [573] **Petrykowska J., 2009**, Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [574] **Petts N., 1997**, Building growth on core competences – a practical aproach, "Long Range Planning", Nr. 30 (4).
- [575] **Piasecki B., 1998**, Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] *Przedsiębiorczość i mała firma: teoria i praktyka*, B. Piasecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [576] **Piątkowska A. (red.), 2013a**, Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2013 roku, Wyd. Ministerstwa Gospodarki, Warszawa
- [577] **Piątkowska A. (red.), 2013b**, Polska 2013. Raport o stanie gospodarki, Wyd. Ministerstwa Gospodarki, Warszawa
- [578] **Piecuch T., 2010**, Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa
- [579] **Pieczarka K., 2017**, Motywacja konsumentów na rynku e-commerce, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Nr. 40 (1), Wałbrzych
- [580] **Piekunko-Mantiuk I., 2016**, Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 7, cz. 3 Nowe trendy w zarządzaniu - wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [581] **Piekutowska A., 2014**, Handel zagraniczny jako źródło zwiększenia efektywności gospodarowania, *Studia Ekonomiczne*, Tom 180, Cz. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [582] **Pielecka M., 2013**, Integracja systemów informatycznych - międzyorganizacyjna wymiana informacji, *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, Nr 1, Cz. 4
- [583] **Pierścieniak M., 2016**, The Business Model Canvas - narzędzie zarządzania dla start-upów, *Przedsiębiorstwo i Region*, nr 8
- [584] **Pierścionek Z., 2003**, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, PWN, Warszawa
- [585] **Piesiur T., Słaboń M., Strzelecki A., 2010**, Wpływ systemów e-biznesu na organizację w aspekcie mikro i makroekonomicznych w Polsce i na świecie, [w:] *Konferencja Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, R. Knosala (red.), Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole
- [586] **Pietras P., Wasiela – Jaroszewicz J., 2008**, Komunikacja interpersonalna w zespołach projektowych, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, A. Glińska – Noweś (red.), TNiOK, Toruń
- [587] **Pietrzak P., 2014**, Klastery jako platforma współpracy, *Horyzonty Wychowania*, Vol. 13, Nr 28
- [588] **Piętak L., 2014a**, Teoria biegunów wzrostu Francois Perroux i implementacja jej założeń w Hiszpanii w latach 1964-1975, [w:] *Ekonomia XXI Wieku*, Nr 1 (1) 2014, A. Śliwka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [589] **Piętak L., 2014b**, Przegląd teoretycznych koncepcji rozwoju regionalnego, „Acta Universitatis Lodzianis” Folia Oeconomica Nr 5 (306), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [590] **Piocha S., Radlińska K., 2008**, Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych, *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania*, Nr 2, Politechnika Koszalińska, Koszalin.
- [591] **Piotrowski R., 2003**, Sporządzenie biznesplanu przedsięwzięcia inwestycyjnego, "Serwis Finansowo - Księgowy" Nr 5.
- [592] **Piotrowski Sz., Filipowska M., 2012**, Wady i zalety dotacji bezzwrotnej w perspektywie alternatywnych instrumentów finansowych wspierania innowacyjności i rozwoju MŚP, *Zarządzanie i Finanse*, R. 10, nr 1, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [593] **Pitelis Ch., Sugden R., 2000**, The nature of the transnational firm, Routledge
- [594] **Plawgo B., Klimczuk M., 2009**, Przesłanki rozwoju klastrow w sektorach tradycyjnych, [w:] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, M. Juchniewicz (red.), Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn
- [595] **Plątek A., Grabowski T., Kotowski J., Rećko K., 2011**, Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006-2010, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa
- [596] **Plaziak M., Szymańska A.I., 2014**, Rola nowoczesnych czynników lokalizacji w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw na przykładzie firm sektora budowlanego, [w:] *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa*

- Geograficznego Vol 28 - Przemiany funkcjonowania sektora usług, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie – Instytut Geografii, Warszawa - Kraków
- [597] **PMR, 2017**, Handel internetowy w Polsce 2017. Analiza i prognoza rozwoju rynku e-commerce na lata 2017-2022, www.pmrpublications.com [dostęp 03.11.2017]
- [598] **Pohulak-Zołędowska E., 2018**, *Kapitał venture w finansowaniu innowacji przełomowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, nr 55, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- [599] **Polak W., 2008**, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle teorii, [w:] Stymulowanie rozwoju społeczno - gospodarczego. Teoria i praktyka, Kulawczuk P., Kwella E. (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
- [600] **Popek S., Klak D., 2009**, Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów, [w:] Przedsiębiorstwo i Region. Konkurencyjność a innowacyjność, Nr 1, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
- [601] **Porada - Rochoń M., 2009**, Klasyczne teorie przedsiębiorstwa, [w:] Współczesne przedsiębiorstwo, J. Engelhardt (red.), CeDeWu.pl, Warszawa
- [602] **Porter M.E., 2010**, Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa
- [603] **Porter M.E., 2006**, Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- [604] **Porter M.E., 2001a**, Doskonalenie strategii, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- [605] **Porter M.E., 2001b**, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [606] **Porter M.E., 1990**, The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press LTD, Londyn
- [607] **pracujwlogistyce.pl**, Automatyczny magazyn IKEA w Jarostach już otwarty, <http://www.pracujwlogistyce.pl/11-tydzien-1/640-automatyczny-magazyn-ikea-w-jarostach-juz-otwarty>, dostęp: 31.07.2017
- [608] **Prokurat-Strawińska A., Byczot B., 2016**, Analiza atrakcyjności sektora usług leasingowych w Polsce, Systemy Logistyczne Wojsk, Wydawnictwo Instytut Logistyki Wydziału Logistyki Wojskowej Akademii Technicznej, z. 44
- [609] **propertynews.pl**, IKEA otwiera gigantyczne centrum dystrybucyjne w Jarostach, <http://www.propertynews.pl/magazyny/ikea-otwiera-gigantyczne-centrum-dystrybucyjne-w-jarostach,6298.html>, dostęp: 31.07.2017
- [610] **Przybylska K., 2005**, Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, Nr 3, Wydawnictwo WSE w Bochni, Bochnia
- [611] **Przybylska K., 1998**, Internalizacja działalności gospodarczej międzynarodowych korporacji, Ekonomista, Nr 5-6, Wydawnictwo Key Text, Warszawa
- [612] **PWN**, Encyklopedia PWN: Dziesięć największych aglomeracji świata 1950-2015 (wg danych ONZ), on-line: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Dziesiec-najwiekszych-aglomeracji-swiatea-1950-2015-wg-danych-ONZ;503944.html>
- [613] **Raczyńska M., Wiśniewski A.K., 2014**, Zachowania zakupowe e-konsumentów, „Konsumpcja i Rozwój”, Nr. 3(8), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa
- [614] **Radomska E., 2012**, Konkurencyjność przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce, [w:] Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe 3-4/2012 (57), Z. Bosiakowski (red.), Wyd. PRET S.A., Warszawa
- [615] **Rajzer M., 2001**, Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [616] **Rak-Młynarska E., 2017**, Crowdfunding as a Model of Financing a Company, Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, nr 2
- [617] **Ratajczak-Mrozek M., 2011**, Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, [w:] Współpraca i strategię marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, B. Stępień (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- [618] **Ratajczak - Mrozek M., 2010**, Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- [619] **Ratajczak-Mrozek M., 2009a**, Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw, Gospodarka Narodowa, Nr 7-8
- [620] **Ratajczak-Mrozek M., 2009b**, Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach), Organizacja i Kierowanie, Nr 4
- [621] **Ratajczak-Mrozek M., Adamik A., Najda-Janoszka M., Wróbel P., Stefaniuk T., Niedbał R. (red.), 2016**, Koncepcje zarządzania zorientowane na współdziałanie i wspomagające je narzędzia informatyczne, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora", Toruń
- [622] **Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., 2013**, Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw - ujęcie koncepcyjne, „Przegląd Organizacji" Nr 11
- [623] **Raźniak P., 2012**, Wpływ poziomu bezpieczeństwa społecznego na migracje ludności w Polsce, Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, Nr 4., Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków
- [624] **Reszka G., 2015**, Biznesplan w zarysie poradnika dla osób planujących założenie działalności gospodarczej, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa
- [625] **Rojek T., 2014**, Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego - Finanse, rynki finansowe i ubezpieczenia, Nr 66, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [626] **Rokicki T., 2016**, E-Commerce Market in Poland, „Information Systems in Management”, Vol. 5, Nr 4, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa
- [627] **Rokita J., 2005**, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa
- [628] **Romanowicz K., 2019**, Aby sukcesja odniosła sukces : co zrobić, żeby skutecznie przekazać kierowanie firmą?, Surowce i Maszyny Budowlane, Nr 2
- [629] **Romanowska M., 2017**, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa
- [630] **Romanowska M.(red.),2004**, Leksykon zarządzania, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- [631] **Rosa G., 2013**, Konkurencja na rynku usług transportowych, Wyd. C. H. Beck, Warszawa
- [632] **Rosa G., Perenc J. (red.), 2016**, Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa

- [633] **Rosińska M., 2008**, Trendy w międzynarodowych fuzjach i przejęciach jako konsekwencja ewolucji gospodarki światowej, [w:] Czynniki i uwarunkowania rozwoju handlu międzynarodowego, K. Kaszuba, S. Wydymus (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie; Kraków – Rzeszów
- [634] **Rosińska M., 2006**, Regionalne aspekty lokalizacji Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (w ujęciu teoretycznym), Acta Universitatis Lodzianis: Folia Geographica Socio – Oeconomica, Nr 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [635] **Rosińska M., 2005**, Stymulanty i destymulanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych w warunkach globalizacji, na przykładzie Polski [w:] Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki, Karaszewski W. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
- [636] **Rosińska - Bukowska M., 2014**, Internacjonalizacja przedsiębiorstw - istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej, *Ekonomia Międzynarodowa*, Nr 8, Zeszyty Naukowe SKN TIAL Nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [637] **Rostowski T., 2002**, Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność, A. Sajkiewicz (red.), Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa
- [638] **Roszyk - Kowalska G., 2006**, Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, [w:] Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania, P. Płoszajski, G. Belza (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- [639] **Rothaermel F. T., 2012**, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin
- [640] **Rozlucka A. (mambiznes.pl), 2010**, Budowa biznesplanu, <https://mambiznes.pl/poradniki/zarządzanie/budowa-biznesplanu-3613>, dostęp: 23.03.2020
- [641] **Rudawska E., 2012**, Więzy relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu - Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Nr 237, K. Mazurek - Łopacińska, M. Sobocińska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [642] **Rudny W., 2012**, Tworzenie i podział wartości - nowe tendencje, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 736 - Finanse, rynki finansowe i ubezpieczenia, Nr 55, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [643] **Rue L.W., Holland P.G., 1989**, Strategic management, McGraw-Hill Pub. New York 1989
- [644] **Ruffin R.J., 2002**, David Ricardo's Discovery of Comparative Advantage, *History of Political Economy*, Nr. 34 (4), Duke University Press, Durham, United Kingdom
- [645] **Rugman A.M., 2010**, Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm, *Multinational Business Review*, No. 18 (2)
- [646] **Rybicka K., Rybicki P., 2014**, Klaster - modny czy potrzebny?, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 166
- [647] **Rydzewska A., 2014**, Źródła przewagi konkurencyjnej giełd elektronicznych jako skutek innowacji technologicznych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 74, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
- [648] **Rymarczyk J., 2006**, Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [649] **Rymarczyk J., 2004**, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [650] **Rymarczyk J., 1996**, Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [651] **Safin K., 2008**, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma - zagadnienia podstawowe, [w:] Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, K. Safin (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- [652] **Sajdak M., 2014**, Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia, [w:] *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Nr. 11 (272), E. Urbanowska - Sojkin (red.), Poznań
- [653] **Sajdak M., 2013**, Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie i Finanse Nr. 1, Tom 4, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- [654] **Sajdak M., 2010**, Podejście zasobowe jako podstawa, wyborów strategicznych, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Nr 134, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [655] **Salvato C., Sciascia S., Alberti F. G., 2009**, The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Volume 10, Number 4
- [656] **Sass-Staniszevska P., Binert K., 2017**, E-commerce w Polsce. 2017, *Izba Gospodarki Elektronicznej / Gemius*, <https://www.gemius.pl/>, [dostęp 03.11.2017]
- [657] **Schumacher R., 2013**, Deconstructing the Theory of Comparative Advantage, *World Economic Review*, Nr 2
- [658] **Schumacher R., 2012a**, Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics, *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, Volume 5, Issue 2, Erasmus University Rotterdam / The Netherlands
- [659] **Schumacher R., 2012b**, Free Trade and Absolute and Comparative Advantage: Critical Comparison of Two Major Theories of International Trade, *WeltTrends Thesis*, Nr 16, Wydawnictwo: docupoint GmbH Magdeburg, Potsdam
- [660] **Schwiebacher A., Larralde B., 2010**, Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures, *Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford University Press
- [661] **Searle N., White G., 2013**, Business Models, [in:] *Handbook on the Digital Creative Economy*, R. Towse, Ch. Handke (eds.), Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- [662] **Sen S., 2010**, International Trade Theory and Policy: A Review of the Literature, *Levy Economics Institute*, New York
- [663] **Seo G., 2013**, Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) system in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment, *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*
- [664] **Serocka I., 2016**, Znaczenie czynników lokalizacji przedsiębiorstw a aktywność władz lokalnych gmin województwa warmińsko-mazurskiego, [w:] Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Seria: Polityka ekonomiczna, Nr. 450, J. Sokołowski, G. Węgrzyn (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [665] **Shi J., Saleem S., 2012**, Phishing, [w:] CSC 566, Computer Security Research Reports, J. Shi, S. Saleem, M. Gibbens, H. vardhan Rajendran, et. al (red.), University of Arizona, Arizona, USA
- [666] **Siegel S., 1956**, Nonparametric statistics for the behavioral sciences, McGraw-Hill Book Company, New York.

- [667] **Siemieniuk L., 2017**, Wybrane aspekty funkcjonowania akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce, *Optimum : studia ekonomiczne*, nr 6(90), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
- [668] **Siemieniuk L., Gardocki A., Siemieniuk N., 2019**, Fraktalne właściwości Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP), *Optimum : studia ekonomiczne*, nr 3(97), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
- [669] **Sieradzka K., 2013**, Kapitał wysokiego ryzyka alternatywną formą wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 14, z. 8, cz. 2 Zarządzanie - nowe perspektywy, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź
- [670] **Silska A., 2004**, Przykład włoskich konsorcjów eksportowych szansą małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [671] **Silka P., 2012**, Potencjał innowacyjny wybranych miast polski a ich rozwój gospodarczych, *Prace geograficzne*, Nr 236, Prace Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Polska Akademia Nauk, Warszawa
- [672] **Simon H., 1992**, *Methodological Foundations of Economics, „Praxiologies and the Philosophy of Economics - Praxeology”*
- [673] **Sinkovics N., Sinkovics R., Yamin M., 2014**, The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs?, *International Business Review*, Nr 23 (4)
- [674] **Sirikrai S.B., Tang J.C.S., 2006**, Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process, *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 17, Issue 1
- [675] **Siudek T., Snarski P., Choder B., 2013**, Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce [w:] *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, Tom 100, Zeszyt 2*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa
- [676] **Skawińska E., 2002**, Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście, PWN, Warszawa
- [677] **Skąpska E., 2013**, Krajowy System Usług jako podstawa przedsiębiorczości regionalnej, *Ekonomia i Prawo*, Vol. 12, nr 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [678] **Skica T., Dzyuma-Zaremba U., Hady J., 2015**, Kłustry w polityce regionalnej, *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, Nr 13 (2)
- [679] **Skowronek-Mielczarek A., 2014**, Konkurencyjność przedsiębiorstw a działania instytucji otoczenia biznesu, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, Nr 20: Wybrane problemy gospodarcze i społeczne na tle gospodarki Polski i Świata, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock
- [680] **Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), 2018**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Grupa PFR, Warszawa
- [681] **Skowrońska A., Zakrzewski R. (red.), 2020**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [682] **Slee R.T., 2011**, *Private Capital Markets: Valuation, Capitalisation, and Transfer of Private Business Interests*, John Wiley and Sons, Hoboken
- [683] **Sławińska M., 2005**, Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku, *Wyd. AE w Poznaniu*, Poznań
- [684] **Smith A.J., 2007**, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007
- [685] **Smolarek M., 2015**, Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie*, Nr. 3, Sosnowiec
- [686] **Smolarek M., 2008**, Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: Zarządzanie*, Nr 1, Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec
- [687] **Smutek H., 2003**, Rozwój przedsiębiorstwa a strategie dywersyfikacji, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Nr 613, Kraków
- [688] **Sobańska-Helman K., Sieradzan P., 2013**, *Inwestycje private equity/venture capital*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa
- [689] **Sobiecki R., 2018**, Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych? *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr. 46 (1)
- [690] **Sokolowicz M., 2006**, Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego), *Rozprawa doktorska*, Łódź
- [691] **Sokolowski D. (red.), 2012**, *Gry i Grywalizacja. Praktyka w marketingu*, [w:] *Raport Game Industry Trends 2012*
- [692] **Sokolowski J., 2015**, Organizacyjno-prawne formy działania przedsiębiorstw, [w:] *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Ł. Sułkowski, J. Sokolowski (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [693] **Sokół A., 2009**, Behawioralne teorie przedsiębiorstwa oraz pozostałe nurty teoretyczne, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, J. Engelhardt (red.), CeDeWu.pl, Warszawa
- [694] **Soloma A., Cieszkowska A., 2016**, Inicjatywa JEREMIE jako zewnętrzne źródło finansowania sektora MSP w Polsce, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, Nr. 22, Wydawca: Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży, Łomża
- [695] **Soniewicki M., 2014**, Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, *Poznań*
- [696] **Sosnowska A., Łobejko S., 2006**, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji. *pozytywy i trudności w rozwoju*, Wyd. PARP, Warszawa
- [697] **Sowa G., Filutowicz Z., 2010**, Systemy zarządzania relacjami z klientami - geneza i rozwiązania techniczne, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt I, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź
- [698] **Spoz A., 2016**, Crowdfunding - nowinka czy nowy perspektywiczny model finansowania projektów biznesowych?, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, Vol. 8, Nr 1, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II
- [699] **Stabryła A., 2000**, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków.
- [700] **Stachowiak B., 2013**, *Ekonomia przestrzenna w procesach lokalizacji infrastruktury gospodarczej. „Zarządzanie Zmianami”*, Nr 4 (60)
- [701] **Stanienda J., 2009**, Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach branży tworzyw sztucznych, [w:] *Budowanie konkurencyjności organizacji*, A. Becht (red.), Media Press, Łódź

- [702] **Stanienda J., 2006**, Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie, Małopolska Wyższa Szkoła, Kraków
- [703] **Stanisławski R., 2021**, Determinants of innovative development and their importance for small and medium-sized enterprises in Poland, *International Journal of Innovation and Learning (IJIL)*, Vol. 29, No. 1
- [704] **Stanisławski R., 2017**, Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [705] **Stanisławski R., 2010**, Akademickie inkubatory przedsiębiorczości jako przykład wsparcia rozwoju małej przedsiębiorczości w Polsce, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 47 Kreatywność - innowacje - przedsiębiorczość, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [706] **Stanisławski R., Lisowska R., 2015**, The Relations between Innovation Openness (Open Innovation) and the Innovation Potential of SMEs, *Procedia Economics and Finance*, Volume 23
- [707] **Stanisławski R., Szymonik A., 2021**, Impact of Selected Intelligent Systems in Logistics on the Creation of a Sustainable Market Position of Manufacturing Companies in Poland in the Context of Industry 4.0. *Sustainability* 2021, 13
- [708] **Stankiewicz A., 2018**, Co drugi przedsiębiorca korzysta z leasingu, <https://fintek.pl/co-drugi-przedsiębiorca-korzysta-leasingu> (dostęp on-line 19.04.2020)
- [709] **Stankiewicz M.J., 2009**, Konkurencyjność przedsiębiorstwa - jej istota i źródła, [w:] Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, W. Karaszewski, M. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- [710] **Stankiewicz M.J., 2005**, Konkurencyjność przedsiębiorstwa – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wyd. TNOiK, Toruń
- [711] **Stankiewicz M.J., 2002**, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń
- [712] **Stańczyk-Hugiet E., 2012**, Paradygmat relacji - czy nowa jakość w zarządzaniu?, *Studia i Prace Kolegium Finansów*, Z. 116, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa
- [713] **Stańczyk-Hugiet E., 2011**, Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, J. Skalik (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, nr 219, Wrocław
- [714] **Stańczyk-Hugiet E., Sus A., 2012**, Konsekwencje przynależności do sieci [w:] Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red), C.H. Beck, Warszawa
- [715] **Starczewska-Krzysztofek M., 2008**, Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, infos, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa
- [716] **Staszewska J., 2017**, Klaster - wybrane aspekty analizy strategicznej klasteringu regionu, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 2
- [717] **Staszewska J., 2009**, Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym, Difin, Warszawa
- [718] **Stevenson H. H. , Roberts M. J. , Grousebeck H. J., 2006**, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin Homewood, New York
- [719] **Stępka P., Subda K., 2009**, Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy, E-mentor, Nr 1 (28), M. Dąbrowski (red.), Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa
- [720] **STI Review, 2001**, Special issue on fostering high-tech spin-offs: a public strategy for innovation, *STI Review*, Nr 26 (1), OECD Publishing
- [721] **Stoner J.A.F., 1992**, Kierowanie, PWE, Warszawa
- [722] **Strategor, 2001**, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa
- [723] **Strużycki M., 1998**, Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, SGH, Warszawa
- [724] **Strzelecki Z., 2011**, Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce. Czynniki i bariery, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
- [725] **Sudoł S., 2011a**, Przedsiębiorstwo jako główny podmiot życia gospodarczego, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł (red.), PWE, Warszawa
- [726] **Sudoł S., 2011b**, Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw, [w:] *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudoł (red.), PWE, Warszawa
- [727] **Sudoł S. 2006**, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauk o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa.
- [728] **Suliborski A., 2001**, Funkcje i struktura funkcjonalna miast. *Studia empiryczno-teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [729] **Surowski M., Popiolek M., 2015**, Private Equity From a Bank's Perspective, *Zeszyty BRE Bank-CASE*, Nr 140: The Condition of and Prospects for the Private Equity Funds Market in Poland, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacja Naukowa, Warszawa
- [730] **Suszyński C. (red.), 2007**, Przedsiębiorstwo – wartość, zarządzanie, PWE, Warszawa
- [731] **Szajner P., 2011**, Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego w kontekście wyników handlu zagranicznego, *Problemy Rolnictwa Światowego*, Tom 11 (26), Zeszyt 4, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa
- [732] **Szapiro T., 1993**, Co decyduje o decyzji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- [733] **Szczepaniak I., 2007**, Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2007, nr 10: *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [734] **Szopiński T., 2012**, E-konsument na rynku usług, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa
- [735] **Szortyka K., 2012**, Zwinne przedsiębiorstwo wirtualne jako przedsiębiorstwo przyszłości [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Tom 1, Z. E. Zieliński (red.), Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach / Projekt „PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce”, Kielce
- [736] **Szostak E., 2015**, Inteligentne specjalizacje w rozwoju regionu, *Studia Ekonomiczne*, Nr 209, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- [737] **Szpringer W., 2012**, Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne, Difin, Warszawa
- [738] **Szpringer W., 2008**, Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie Instytucjonalne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

- [739] **Sztaba S. (red.), 2007**, *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
- [740] **Sztando A., 2017a**, Lokalna i ponadlokalne polityki rozwoju lokalnego - istota, rodzaje i spójność, *Roczniki Nauk Społecznych*, Nr 1, Wydawnictwo KUL, Lublin
- [741] **Sztando A., 2017b**, Lokalistyczne cechy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 477, Wrocław
- [742] **Sztando A., 2015**, Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce, [w:] *Nauki o Zarządzaniu - Management Sciences*, Nr 4(25), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- [743] **Sztando A., Stańczyszyn E., 2002**, Wpływ sfery biznesu na lokalną politykę gospodarczą, [w:] *Zarządzanie i Marketing. Aspekty makro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
- [744] **Sztando A., Panasiewicz Z., Kozarowicz H., 1998**, „Koncepcja współdziałania strategicznego specjalnej strefy ekonomicznej i lokalnych instytucji jej otoczenia społeczno-gospodarczego, *Samorząd Terytorialny*, Nr. 7-8, Wolters Kluwer SA, Warszawa
- [745] **Sztucki T., 1998**, *Encyklopedia marketingu*, wydawnictwo Placet, Warszawa
- [746] **Szymańska K., 2013**, Bariery rozwoju z zakresu przedsiębiorczości w sektorze MSP, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 795: Ekonomiczne problemy usług nr 109: Przedsiębiorczość – droga do innowacyjnej gospodarki, K. Łobacz (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [747] **Szymańska A.I., Plaziak M., 2014**, Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach [w:] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, Nr 10, Wyd. Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków
- [748] **Szymański G., 2013**, Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [749] **Szymański G., Stanisławski R., Trębska T., 2018**, *Open innovation w MSP i podmiotach ich otoczenia w kontekście rozwoju innowacyjnego*, Wydawnictwo Placet, Warszawa
- [750] **Ścibor-Rylski M., 2018**, Gamification as an Effective Method in the Modern Market Research, *Marketing i Rynek*, Nr 10, PWE, Warszawa
- [751] **Śliwiński R. 1999**, Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w gospodarce otwartej, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, zeszyt Nr 3 - 4, Poznań
- [752] **Świerczyńska - Kaczor U., 2012**, e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej, Difin, Warszawa
- [753] **Świerżewski L., 2012**, „Nowa normalność” w świecie biznesu, *Harvard Business Review Polska*
- [754] **Targalski J., 2009**, Przedsiębiorczość - istota i znaczenie, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. teoria i praktyka*, J. Targalski, A. Francik (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
- [755] **Targalski J., 2003**, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
- [756] **Tarnawa A. (red.), 2020**, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2020, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [757] **Tarnawa A. (red.), 2019**, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [758] **Tarnawa A., Skowrońska A. (red.), 2017**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Grupa PFR, Warszawa
- [759] **Tarnawa A., Węclawska D., Nieć M., Zbierowski P., 2017**, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor - Polska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [760] **Telejko P., 2015**, Determinanty atrakcyjności lokalizacji dla sektora usług biznesowych - przypadek Krakowa, [w:] *Współczesne trendy w outsourcingu*, Wawak S., Sołtysik M. (red.), Mfiles.pl, Kraków
- [761] **Thompson A.A., Strickland A.J., 1993**, *Strategic Management: Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Boston
- [762] **Thorngren B., 1970**, How do contact systems affect regional development?, *Environment and Planning*, Vol. 2
- [763] **Timmons J. A., 1990**, *New Venture Creation*, Wydawnictwo IRVIN, Boston
- [764] **Tkaczyk P., 2012a**, *Grywalizacja*, Helion - One Press, Gliwice
- [765] **Tkaczyk P., 2012b**, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice
- [766] **Toernqvist G., 1970**, *Contact Systems and Regional Development*, *Lund Studies in Geography*, Nr 35, B. Human (ed.), Lund
- [767] **Toernqvist G., 1997**, *The Geography of Economic Activities: Some Critical Viewpoints on Theory and Application*, *Economic Geography*, Nr 2
- [768] **Tokarski A., 2007**, Charakterystyka struktury biznes planu, *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruni*, nr 6, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Toruń
- [769] **Tokarski S. 2006**, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa
- [770] **Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. 2014**, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu, Warszawa.
- [771] **Tórz A., Käksi M., 2011**, Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych, *PARP, Poznań/Otamiemi*
- [772] **Trappey A.J.C., Trappey Ch.V., Govindarajan U.H., Chuang A.C., Sun J.J., 2016**, A review of essential standards and patent landscapes for the Internet of Things: A key enabler for Industry 4.0, *Advanced Engineering Informatics*, ELSEVIER
- [773] **Trzcieliński S., 2006**, Okazje a modele zwinności przedsiębiorstwa [w:] *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały*, Vol. 79, nr 21, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław
- [774] **Trzcieliński S., Frontczak T., 2003**, Wykorzystanie potencjału wyszukiwarek internetowych w marketingu [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, Nr 37, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- [775] **Tsangaris A., 2012**, *Virtualization Market and VMware Success*, VMware
- [776] **Umble E. J., Haft R. R., Umble M. M., 2003**, Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors, "European Journal of Operational Research", Nr. 146
- [777] **UNCTAD, 2015**, *World Investment Report, Reforming International Investment Governance*, UNCTAD, New York
- [778] **Urbanowska – Sojkin E., (red.), 2008**, *Praktyka zarządzania strategicznego: Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa
- [779] **Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007**, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

- [780] **van der Pijl P., Lokitz J., Solomon L., van Lieshout M., van der Pluijm E., 2016**, Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation, John Wiley & Sons Incorporated
- [781] **van Marrewijk Ch., 2002**, World Economy Absolute Advantage, Princeton University Press, Princeton
- [782] **VMware, 2009**, VMware Virtualization: The Right Investment For a Tough Economy, VMware
- [783] **von Mises L., 2007**, Ludzkie działanie - traktat o ekonomii, Wydawnictwo Fundacji Instytutu Ludwiga von Misesa, Warszawa
- [784] **Wach K., 2010**, Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych, Horyzonty Wychowania, Nr 9 (17)
- [785] **Waheed A., 1992**, The Internalization Theory of Foreign Direct Investment: Some Empirical Evidence, Journal of Multinational Finance Management, Volume 2, Issue 1, Elsevier, Philadelphia, USA
- [787] **Wahley J., den Hertog P., 2000**, Cluster Innovation and RTOs - A Synthesis of the Findings from the RISE Cluster Studies, University of Strathclyde, Dialogic, Glasgow
- [788] **Waits M. J., 2000**, The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis. Strategy Development, and Service Delivery, Economic Development Quarterly, Vol. 14, Nr 1
- [789] **Walas-Trębacz J., 2013**, Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zarządzanie, Nr. 922
- [790] **Walas-Trębacz J., 2013**, Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zarządzanie, Nr. 922
- [791] **Walczak M., 2013a**, Urodzeni globaliści - teoria wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Nr 131, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [792] **Walczak W., 2013b**, Źródła przedsiębiorczości w praktyce gospodarczej, [w:] Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [793] **Walczak W., 2010**, Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, E-mentor Nr 5 (37), M. Dąbrowski (red.), Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa
- [794] **Walczyk-Jansson A., Planutis E., Gielniowska U., Lewińska D., Marczyńska S., Wieruszewska A., Kopytek M., Rawski J., Szwoch A., 2013**, Przedsiębiorco ! Skorzystaj!, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- [795] **Walecka A., 2012**, Podstawy motywowania pracowników, [w:] Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, A. Zakrzewska - Bielawska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business
- [796] **Wanat T., 2009**, Strategie pozycjonowania produktu, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno - Menedżerskiej „Milenium” Nr 1(3), Seria: Zarządzanie i Marketing - Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Wyd. Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno - Menedżerskiej "Milenium", Gniezno
- [797] **Wasileczuk J., 2015**, Pleć a motywacje przedsiębiorcze oraz podejmowane przez mikroprzedsiębiorców decyzje zarządcze, Problemy Zarządzania, Vol. 13, nr, 4 (56)
- [798] **Wasileczuk J., 2005**, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw - aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Seria monografie, Nr 56, Politechnika Gdańska, Gdańsk
- [799] **Waszkiewicz A., 2016**, Crowdfunding - alternatywna forma finansowania przedsiębiorstw w Polsce?, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 17, z. 8, cz. 3 Terapia finansów, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź
- [800] **Wawrzyniak D., 2010**, Determinanty lokalizacji Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych, Gospodarka Narodowa, Nr 10, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [801] **Weill P., Vitale M.R., 2001**, Place to Space, Harvard Business School Press, Boston
- [802] **Wen-Cheng W., Chien-Hung L., Ying-Chien Ch., 2011**, Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 5, Iran
- [803] **Weresa A.M., 2012**, Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych, Prace i materiały Instytutu Gospodarki Światowej, Nr 311, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- [804] **Weresa A.M. (red.), 2010**, Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Kłustry przemysłowe a przewagi konkurencyjne, Wydawnictwo SGH, Warszawa
- [805] **WeTheCrowd, 2017**, Przewodnik po polskich platformach crowdfundingowych, <https://wethecrowd.pl/przewodnik-platformy-crowdfunding>, dostęp on-line 21.04.2020
- [806] **Węclawska D., Zbierowski P., Tarnawa A., Bratnicki M., 2013**, Global Entrepreneurship Monitor Report - Poland 2012, Warszawa
- [807] **Węclawski J., 2017**, Dylematy finansowania przedsiębiorstw rodzinnych za pomocą private equity, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Vol. 1, T. 327, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- [808] **Wieczorek – Szymańska A., 2012**, Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych, [w:] Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25 -"Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku", B. Kryk (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [809] **Wieloński A., 2007**, Teoretyczne podstawy lokalizacji działalności gospodarczej, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- [810] **Wieloński A., 2004**, Lokalizacja działalności gospodarczej. Teoretyczne podstawy, Wydawnictwo Przemysłowe WEMA, Warszawa
- [811] **Wierzbicka W., 2015**, Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo - Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 33, Siedlce
- [812] **Winnicka-Wejs A., Gabriel M., 2018**, Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Nr 362, Katowice
- [813] **Wiśniewski D., 2013**, Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej, Studia Oeconomica Posnaniensia, Vol. 1, No. 12 (261), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- [814] **Witek - Hajduk M.K., 2010**, Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- [815] **Witkowski K., 2017**, Internet of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management, Procedia Engineering, Nr 182, ELSEVIER



- [816] **Wojcieszka L., 2014**, Współczesna koncepcja Homo Socio-Oeconomicus, [w:] Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 180/1 - Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność - efektywność - etyka. Problemy teoretyczne, Katowice
- [817] **Wojnicka - Sycz E., 2012**, Innowacyjność branż a lokalne bieguny wzrostu w województwie podkarpackim, Barometr Regionalny. Analizy i prognozy, Nr 1(27), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość
- [818] **Wojtowicz W., Korzyńska K., 2008**, Analiza wpływu czynników środowiska zewnętrznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa, [w:] Konkurencyjność podmiotów rynkowych, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [819] **Wolański R., 2011**, Uwarunkowania wykorzystania leasingu przez małe i średnie przedsiębiorstwa, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw - Mikrofirma 2011. Systemy finansowania i oceny, A. Bielawska (red.), Zeszyty Naukowe Nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- [820] **Wood A., 2009**, A practical Heckscher - Ohlin model, QEH Working Paper, Nr 170, Oxford
- [821] **Woźniakowski M., 2018**, Gamification and Contests as Marketing Communication Tools of Confectionary Brands, Handel Wewnętrzny, Nr 4, Tom 2, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa
- [822] **Woźniak-Sobczak B. (red.), 2007**, Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa, Prace Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Nr. 323
- [823] **Wójcik M., 2011**, Studia Obszarów Wiejskich, Tom 26: Wiejskie Obszary Peryferyjne - uwarunkowania i czynniki aktywizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- [824] **WUP w Lublinie / Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, 2017**, Bądź sobie szefem. Poradnik dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, Wydanie X uaktualnione, Lublin
- [825] **Wysocka M., Jaźwińska D., 2014**, Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, Economics and Management, Nr 2
- [826] **Wyskwarowski M., 2013**, Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 64, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
- [827] **Wyszkowska Z., 2011**, Rola inkubatorów przedsiębiorczości w regionie, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, z.18: Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej, M. G. Woźniak(red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [828] **Yeoh W., Koronios A., 2010**, Critical success factors for business intelligence systems, Journal of Computer Information Systems, Volume 50, Issue 3
- [829] **Zagłoiel Y., Jandhana I., 2016**, Literature review of Industrial Competitiveness Index: Research Gap, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management 6th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management in Kuala Lumpur, IEOM 2016
- [830] **Zajac A., Tadeusiewicz R., Grabowski M., Soja P., Trąbka J., 2012**, Systemy informacyjne zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków
- [831] **Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.), 2019**, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Grupa PFR, Warszawa
- [832] **Zakrzewska - Bielawska A., 2015**, Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech, [w:] Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości - Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci (Tom 32), R. Krupski (red.), Wałbrzych
- [833] **Zakrzewska - Bielawska A., 2009a**, Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, [w:] Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok
- [834] **Zakrzewska - Bielawska A., 2009b**, Umiedzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw, [w:] Instrumenty i obszary przeobrażeń organizacyjnych w warunkach globalizacji, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa
- [835] **Zalewski W., 2011**, Analiza systemów informatycznych wspomagających zarządzanie produkcją w wybranych przedsiębiorstwach, „Economy and Management”, Nr 4, Katowice
- [836] **Zawadka M. (red.), 2012**, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa
- [837] **Zbierowski P., 2015**, Miłowy krok w rozwoju badań przedsiębiorczości? GEM i PSED - porównanie, dorobek, aspiracje i perspektywy na przyszłość, Problemy Zarządzania, Vol. 13, nr, 1 (51)
- [838] **Zbierowski P., Węclawska D., Tarnawa A., Zadura - Lichota P., Bratnicki M., 2012**, Global Entrepreneurship Monitor Report - Poland 2011, Warszawa
- [839] **Zdrąjkowska H., 2003**, Sytuacja gospodarczo - społeczna w regionie łódzkim, [w:] Małe firmy w regionie łódzkim - znaczenie, struktura, wyniki działania, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [840] **Zeliaś A., 2000**, Metody statystyczne, PWE, Warszawa
- [841] **Zielińska - Głębocka A., 2006**, Teoria wymiany międzynarodowej, [w:] Międzynarodowe stosunki gospodarcze, T. Rynarzewski, A. Zielińska - Głębocka (red.), Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
- [842] **Zielińska - Głębocka A., 2000**, Teorie postrikiardiańskie, [w:] Międzynarodowe stosunki gospodarcze, W. Iskra (red.), Fundacja Innowacja, Warszawa
- [843] **Ziemia M., Świeszcak K., 2013**, Tworzenie przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, [w:] Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka, M. Matejun, K. Szymańska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź
- [844] **Zięba K., Ziemiański P., 2013**, Początek samoskuteczności a nadmierne zaangażowanie w działaniach przedsiębiorców. Model teoretyczny, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2013, A. Bielawska (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 752, "Ekonomiczne problemy usług" nr 102, Szczecin
- [845] **Ziobrowska M.J., 2016**, Crowdfunding jako nowoczesna forma wsparcia przedsięwzięć społecznych, kulturowych i biznesowych, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 3 (81) Problemy współczesnej gospodarki światowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin

- [846] **Ziobrowski P., 2009**, Informatyczne systemy zarządzania i ich bezpieczeństwo, [w:] Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno - Menedżerskiej „Milenium” Nr 1(3) Zarządzanie i Marketing - Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Z. Waśkowski (red.), Wyd. Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno - Menedżerskiej "Milenium", Gniezno
- [847] **Ziolo Z., Rachwał T. (red.), 2010**, Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków
- [848] **Zorska H., 2000**, Ku globalizacji?, PWE, Warszawa
- [849] **Żróbek - Różańska A., 2010**, Gospodarowanie gruntami a lokalizacja inwestycji w gminie, Rozprawa doktorska, Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa, Poznań 2010
- [850] **Żbik A., 2014**, Wdrażanie instrumentów pozadotacyjnego wsparcia finansowego w ramach inicjatywy JEREMIE w Polsce, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Nr 15, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego o. w Łodzi, Łódź
- [851] **Żbikowska K., 2012**, Mapy myśli w biznesie. Jak twórczo i efektywnie osiągać cele za pomocą mind mappingu, Helion / One Press, Gliwice
- [852] **Żelichowska M., 2009**, Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, seria: Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec
- [853] **Żurek J., 2007**, Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy, [w:] Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, J. Żurek (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk

# SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Koncepcyjno-poznawcza mapa wiedzy obrazująca proces podejmowania działalności gospodarczej kształtowania jej konkurencyjności w oparciu o lokalizację i instrumenty wirtualizacji .....	11
Rysunek 2. Wielopłaszczyznowe postrzeganie lokalizacji.....	39
Rysunek 3. Filary platformy stabilnego biznesu P. Davidssona i M. Klofstena .....	47
Rysunek 4. Fazy zakładania działalności gospodarczej .....	50
Rysunek 5. Procedura rejestracji działalności gospodarczej.....	51
Rysunek 6. Przeżywalność przedsiębiorstw w Polsce – współczynnik przeżycia pierwszego roku (%).....	60
Rysunek 7. Przeżywalność przedsiębiorstw w Polsce – współczynnik przeżycia pierwszego roku (%).....	81
Rysunek 8. Wybrane wyniki badania GEM Results: NES-NECI 2020 .....	84
Rysunek 9. Okoliczności sprzyjające występowaniu postaw przedsiębiorczych .....	91
Rysunek 10. Struktura procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	98
Rysunek 11. Strategiczność zasobów wg modelu VRIS/VRIO.....	111
Rysunek 12. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wykorzystanie szansy rynkowej .....	120
Rysunek 13. Proces zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa .....	128
Rysunek 14. Ogólna klasyfikacja przewag konkurencyjnych M.E. Portera .....	134
Rysunek 15. Warianty strategii konkurencyjności typu koncentracja (specjalizacja) .....	137
Rysunek 16. Koncentryczne pierścienie lokalizacyjne J.H. von Thüнена .....	148
Rysunek 17. Optymalna lokalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego wg. A. Webera, A. Predöhl, W. Launhardta, E.M. Hoovera .....	150
Rysunek 18. Optymalna lokalizacja wg. A. Predöhl (zbiór lokalizacji indyferentnych względem siebie) oraz F.E.I. Hamiltona (ujęcie heksagonalne).....	154
Rysunek 19. Lokalizacyjna teoria ośrodków centralnych W. Christallera.....	156
Rysunek 20. Lokalizacyjna teoria bazy ekonomicznej.....	158
Rysunek 21. Lokalizacja zadowalająca a optymalna, kontekst podejścia behawioralnego .....	160
Rysunek 22. Lokalizacyjne bieguny wzrostu F. Perroux.....	165
Rysunek 23. Proces powstawania bieguna wzrostu .....	166
Rysunek 24. Od teorii korzyści aglomeracyjnych do teorii powstania klastra .....	170
Rysunek 25. Relacje i interakcje w pionowym łańcuchu wartości .....	171
Rysunek 26. Relacje i interakcje w sieciowym łańcuchu wartości.....	172
Rysunek 27. Różne koncepcje budowy klastra przemysłowego.....	177
Rysunek 28. Teoria cyklu życia produktu R. Vernona a decyzje lokalizacyjne.....	188
Rysunek 29. Diament Portera (w uzupełnieniu J.H. Dunninga) – determinanty konkurencyjności .....	197
Rysunek 30. Pryzmat lokalizacyjny – wielopłaszczyznowe podejście do lokalizacji a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	211
Rysunek 31. Nowoczesna analiza lokalizacyjna – model wielopłaszczyznowy .....	225
Rysunek 32. Procedura analizy stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej .....	230
Rysunek 33. Twarde i miękkie czynniki lokalizacji.....	236
Rysunek 34. Poziomy dostęp i korzystania z Internetu a wiek i miejsce zamieszkania polskiego internauty .....	259
Rysunek 35. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w latach 2011-2017.....	260
Rysunek 36. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w 2019 – przedsiębiorstwa z dostępem do Internetu a .....	272
Rysunek 37. Polska w świetle indeksu e-Intensity Index™ .....	273
Rysunek 38. Relacje i interakcje w pionowym i sieciowym łańcuchu wartości .....	279
Rysunek 39. Relacje i interakcje w pionowym i sieciowym łańcuchu wartości .....	280
Rysunek 40. Valve Corporation i platforma STEAM .....	286
Rysunek 41. mBank – ikona mobilnej bankowości.....	287
Rysunek 42. IKEA w Polsce – obecność na wirtualnej płaszczyźnie lokalizacyjnej .....	291
Rysunek 43. Aplikacje użytkowe wskazujące na wirtualizacyjne aspiracje IKEA .....	292
Rysunek 44. Konkurencyjność przedsiębiorstwa a wielopłaszczyznowa lokalizacja .....	307

Rysunek 45. Struktura próby badawczej – wielkość i wiek badanych przedsiębiorstw .....	314
Rysunek 46. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na typ i rodzaj prowadzonej działalności.....	315
Rysunek 47. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na zajmowaną lokalizację .....	315
Rysunek 48. Struktura zbadanych przedsiębiorstw ze względu na rynkowy zasięg oddziaływania oferty i typ wykorzystywanych kanałów dystrybucji.....	316
Rysunek 49. Położenie przedsiębiorstwa w stosunku do partnerów strategicznych i sojuszników przedsiębiorstwa (1), głównych konkurentów (2), najważniejszych klientów (3) .....	317
Rysunek 50. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – struktura udzielonych odpowiedzi, i uśrednione wartości wybranych parametrów .....	335
Rysunek 51. Poziom rywalizacji rynkowej w świetle wyników badania PARP .....	337
Rysunek 52. Aktywność i świadomość lokalizacyjna a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa opartej na wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji – uśrednione wartości wybranych parametrów .....	338
Rysunek 53. Przykładowa karta prezentująca wyniki z badania siły zależności występującej pomiędzy wybranymi parametrami .....	369
Rysunek 54. Aktywność badanych MSP na REALNEJ płaszczyźnie lokalizacji, a podnoszenie ich skuteczności w realizacji wybranych działań związanych z kształtowaniem konkurencyjności .....	385
Rysunek 55. Aktywność badanych MSP na WIRTUALNEJ płaszczyźnie lokalizacji, a podnoszenie ich skuteczności w realizacji wybranych działań związanych z kształtowaniem konkurencyjności .....	386
Rysunek 56. Atrybuty kształtowanej pozycji konkurencyjnej a wielopłaszczyznowa aktywność lokalizacyjna badanych MSP .....	389
Rysunek 57. Zaangażowanie badanych MSP w procesy wirtualizacji lokalizacji .....	391
Rysunek 58. Korzyści eksploataowania wielopłaszczyznowej lokalizacji przez badane MSP – kontekst rodzaju źródła i ich ilości .....	395
Rysunek 59. Korzyści eksploataowania wielopłaszczyznowej lokalizacji przez badane MSP (ograniczenie do tylko 1 z płaszczyzn) .....	396
Rysunek 60. Korzyści równoczesnego eksploataowania realnej i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji przez badane MSP .....	397
Rysunek 61. Parametry wyznaczające poziom atrakcyjności danej lokalizacji w opinii badanych MSP .....	401
Rysunek 62. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji - przegląd najważniejszych z badanych parametrów: ZESTAWIENIE ZBIORCZE .....	405
Rysunek 63. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji - przegląd najważniejszych z badanych parametrów: POZIOM AKTYWNOŚCI LOKALIZACYJNEJ .....	408
Rysunek 64. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji - przegląd najważniejszych z badanych parametrów: POZIOM ŚWIADOMOŚCI LOKALIZACYJNEJ .....	411
Rysunek 65. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji - przegląd najważniejszych z badanych parametrów: POZIOM KONKURENCYJNOŚCI .....	414
Rysunek 66. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji - przegląd najważniejszych z badanych parametrów: POZIOM PERSPEKTYW POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI .....	417
Rysunek 67. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – podnoszenie skuteczności wybranych działań i parametry kształtowanej pozycji konkurencyjnej .....	420
Rysunek 68. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – struktura próby ukazująca aktywność badanych na poszczególnych płaszczyznach.....	422
Rysunek 69. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację narzędzi i instrumentów wirtualizacji – najczęściej notowane korzyści.....	424

## SPIS TABEL

Tabela 1. Przegląd możliwości postrzegania osoby przedsiębiorcy .....	16
Tabela 2. Postrzeganie przedsiębiorcy wg. regulacji polskiego ustawodawstwa .....	19
Tabela 3. Przegląd możliwości definiowania pojęcia „przedsiębiorczość” .....	22
Tabela 4. Podstawowe definicje obrazujące istotę przedsiębiorstwa – podejście naukowe .....	25
Tabela 5. Przedsiębiorstwo a organizacja – cechy wspólne oraz cechy specyficzne .....	28
Tabela 6. Definiowanie konkurencyjności wg różnych autorów .....	35
Tabela 7. Etapy procedury rejestracyjnej działalności gospodarczej w Polsce .....	51
Tabela 8. Znaczenie poszczególnych etapów rejestracji przedsiębiorstwa .....	54
Tabela 9. Definicje i syntetyczna charakterystyka polskich krajowych form organizacyjno-prawnych.....	56
Tabela 10. Dane makroekonomiczne wskazujące na strategiczne znaczenie sektora MSP.....	77
Tabela 11. Wpływ sektora MSP na formowanie się struktury i poziomu zatrudnienia .....	78
Tabela 12. Wybrane wyniki badania GEM Results: NES-NECI 2020 .....	83
Tabela 13. Predyspozycje charakterystyczne dla osób przedsiębiorczych.....	86
Tabela 14. Współcześnie najpopularniejsze źródła inspiracji przy opracowywaniu koncepcji biznesowych.....	89
Tabela 15. Ogólna koncepcja klasyfikacji zasobów .....	101
Tabela 16. Zasoby wg ujęcia funkcjonalno-zasobowego .....	104
Tabela 17. Podział zasobów ze względu na ich cechy specyficzne w ujęciu strategiczności zasobów wg modelu VRIS/VRIO.....	107
Tabela 18. Istota różnorodnych typów przewag konkurencyjnych – zestawienie alfabetyczne .....	115
Tabela 18. Wykaz najczęściej stosowanych instrumentów konkurencyjności.....	121
Tabela 20. Wybrane mierniki pozycji konkurencyjnej.....	125
Tabela 21. Warianty strategii konkurencyjności typu przywództwo kosztowe .....	135
Tabela 22. Dywersyfikacyjne warianty strategii konkurencyjności.....	136
Tabela 23. Koncentryczne warianty strategii konkurencyjności .....	138
Tabela 24. Warianty strategii konkurencyjności wg Faulknera i Bowmana (zegar strategii).....	141
Tabela 25. Podstawowe typy lokalizacji optymalnych dla przedsiębiorstwa przemysłowego .....	151
Tabela 26. Sieć a klastrer.....	177
Tabela 27. Umieźdźnarodowienie działalności a rodzaj przewagi przedsiębiorstwa – model OLI.....	199
Tabela 28. Zestawienie teorii lokalizacyjnych – synteza ich istoty i przesłania.....	201
Tabela 28. Płaszczyzny lokalizacji a przewagi konkurencyjne możliwe do osiągnięcia dzięki właściwemu ich wykorzystaniu .....	217
Tabela 30. Czynniki lokalizacyjne w ujęciu koncepcji sześciu sfer .....	234
Tabela 31. Czynniki wyznaczające Potencjalną Atrakcyjność Inwestycyjną lokalizacji .....	237
Tabela 32. Uwarunkowania lokalizacyjne wg. Muhlemana – identyfikacja i charakterystyka .....	239
Tabela 33. Wzór karty kontrolnej identyfikującej sfery i/lub czynniki lokalizacyjne .....	248
Tabela 34. Wzór karty oceny uwarunkowań lokalizacyjnych .....	249
Tabela 35. Wzór karty zbiorczej oceny uwarunkowań lokalizacyjnych .....	249
Tabela 36. Uwarunkowania atrakcyjności lokalizacji na wirtualnej płaszczyźnie działania .....	253
Tabela 37. Poziom wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce w 2019 .....	262
Tabela 38. Sposób prezentacji (kodowania) wyników badań – schemat tabeli dla wiersza ”T” .....	340
Tabela 39. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeżoną lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji, a perspektywy poprawy jej poziomu – kontekst aktywności lokalizacyjnej i poziomu atrakcyjności lokalizacji badanych przedsiębiorstw .....	340
Tabela 40. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeżoną lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji a perspektywy poprawy jej poziomu – aktywność lokalizacyjna a kontekst siły posiadanej pozycji konkurencyjnej.....	347
Tabela 41. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeżoną lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna a poziom świadomości lokalizacyjnej badanych.....	349

Tabela 42. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna a typ lokalizacji na płaszczyźnie realnej ze względu na liczbę ludności .....	353
Tabela 43. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – atrakcyjność lokalizacji a parametry konkurencyjności.....	358
Tabela 44. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – aktywność lokalizacyjna a parametry i skuteczność w kształtowaniu konkurencyjności.....	362
Tabela 45. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – poziom konkurencyjności bazowej a parametry i skuteczność w kształtowaniu konkurencyjności opartej o lokalizację.....	365
Tabela 46. Badanie sił zależności – aktywność lokalizacyjna a parametry pozycji konkurencyjnej badanych MSP .....	370
Tabela 47. Badanie sił zależności – poziom konkurencyjności, a aktywność i świadomość lokalizacyjna badanych MSP na realnej płaszczyźnie oraz parametry pozycji konkurencyjnej i możliwości jej poprawy .....	371
Tabela 48. Badanie sił zależności – konkurencyjność, a aktywność i świadomość lokalizacyjna badanych MSP na płaszczyźnie wirtualnej oraz parametry pozycji konkurencyjnej i możliwości jej poprawy .....	373
Tabela 49. Badanie sił zależności – świadomość a aktywność lokalizacyjna badanych MSP oraz ich świadomość lokalizacyjna a pozycja konkurencyjna i perspektywy jej poprawy .....	375
Tabela 50. Badanie sił zależności – aktywność lokalizacyjna a możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych dla poprawy pozycji konkurencyjnej badanych .....	377
Tabela 51. Badanie siły zależności – perspektywy poprawy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw a możliwość poprawy skuteczności działań realizowanych w wybranych obszarach.....	378
Tabela 52. Badanie siły zależności – świadomość lokalizacyjna, a możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych dla poprawy pozycji konkurencyjnej badanych MSP .....	379
Tabela 53. Badanie siły zależności – możliwość poprawy skuteczności działań podejmowanych celem poprawy pozycji konkurencyjnej a parametry pozycji konkurencyjnej .....	380
Tabela 54. Katalog potencjalnych korzyści eksploatacji wielopłaszczyznowej lokalizacji.....	394
Tabela 55. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: AKTYWNOŚĆ LOKALIZACYJNA W UJĘCIU ZBIORCZYM .....	407
Tabela 56. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: ŚWIADOMOŚĆ LOKALIZACYJNA W UJĘCIU ZBIORCZYM .....	410
Tabela 57. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: KONKURENCYJNOŚĆ W UJĘCIU ZBIORCZYM .....	413
Tabela 58. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów wirtualizacji – przegląd najważniejszych z badanych parametrów: PERSPEKTYWY POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI .....	416

# KONKURENCYJNOŚĆ A LOKALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA. KONTEKST WIRTUALIZACYJNY

## STRESZCZENIE

Monografia ma za cel zasygnalizować rolę lokalizacji i instrumentów jej wirtualizacji dla potrzeb podnoszenia skuteczności w kształtowaniu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Spoglądając całościowo na treść teoriopoznawczej części monografii, można powiedzieć, że mikro, małe i średnie podmioty gospodarcze są w stanie skutecznie kreować swoją konkurencyjność dzięki świadomej i aktywnej eksploatacji specyficznych cech i uwarunkowań konkurencyjnej lokalizacji oraz korzystając z różnorodnych instrumentów wirtualizacji realnej płaszczyzny działania. Czyniąc to, są zdolne uzyskać przewagę nad rywalami rynkowymi, którzy zrezygnowali z wykorzystywania aspektów lokalizacyjnych lub wykorzystują je, ale w sposób nieumiejętny i nieefektywny. Dowody potwierdzające tą tezę zostały zaprezentowane w części empirycznej opracowania, prezentującej wyniki badań własnych autora, dotyczących zjawiska kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację oraz implementację wybranych narzędzi i instrumentów służących jej wirtualizacji.

Treści zaprezentowane tak w teoriopoznawczej, jak i empirycznej części, potwierdzają słuszność stanowiska wskazującego, że aktywne eksploatowanie tak realnej, jak i wirtualnej płaszczyzny lokalizacji, pozytywnie przekłada się na perspektywy kształtowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Należy zatem rekomendować opieranie ich działań o eksploatację nowoczesnie postrzeganą lokalizacji, stanowiącej współcześnie jeden z atrakcyjniejszych zasobów strategicznych, tj. zasobów rzadkich, dostępnych tylko dla wąskiej grupy konkurentów, trudnych do imitowania i/lub substytucji.

# **COMPETITIVENESS AND THE LOCATION OF THE ENTERPRISE. VIRTUALIZATION CONTEXT**

## **SUMMARY**

The monograph aims to signal the role of location and instruments of its virtualization for the purposes of increasing the effectiveness in shaping the competitiveness of modern enterprises. Looking holistically on the content of the epistemological part of the monograph, it can be said that micro, small and medium-sized business entities are able to effectively create their competitiveness thanks to the conscious and active use of specific features conditions of a competitive location and using various virtualization instruments of the real plane of operation. By doing so, they are able to gain an advantage over market rivals who have quit from the use of location aspects, or use them, but in an incompetent and ineffective way. Evidence confirming this thesis is presented in the empirical part of the study, i.e. the part presenting the results of the author's own research – research on the phenomenon of shaping the competitiveness of enterprises based on multi-faceted location and implementation of selected tools and instruments for its virtualization.

To sum up, the content presented in epistemological theory, and the empirical part, confirm the correctness of the position indicating, that active exploitation of both real and virtual plane localisation positively influences the perspectives of shaping the competitiveness of modern enterprises. Therefore, leaning should be recommended their activities for the exploitation of a location perceived in a modern way, i.e. multidimensionally, which is nowadays one of the most attractive strategic resources, i.e. rare resources, available only to a narrow group of competitors, difficult to imitate and/or to substitute.