

Adam Kałowski, Jacek Wysocki

Zmiany organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw a uwarunkowania lokalizacyjne

Dynamiczne zmiany jakie zachodzą w całej gospodarce globalnej zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania i wprowadzania kolejnych usprawnień organizacyjnych, niemniej jednak, we współczesnym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem nadal niezbędne pozostaje zwrócenie uwagi na aspekt przestrzenny, jakim jest decyzja lokalizacyjna dla prowadzonej działalności gospodarczej.

Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją przyszłości musi uwzględniać uwarunkowania przestrzenne prowadzenia działalności gospodarczej, gdyż w ten sposób staje się podstawą długoterminowego i prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto, w podejściu tym należy pamiętać, że uwarunkowania przestrzenne, obok np. technologicznych czy społecznych, wpływają korzystnie na tworzenie nowoczesnych struktur i form organizacyjnych, a ich pomijanie przyczynia się do ograniczenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Uwzględnienie tak szerokiego zagadnienia, jakim jest kontekst lokalizacyjny, należy uznać za szczególnie istotne w odniesieniu do zmian zachodzących w uwarunkowaniach zewnętrznych, takich jak np.: pogłębienie integracji europejskiej, dynamiczny rozwój infrastruktury technologicznej i logistycznej, ewolucje społeczne czy kulturowe.

W rezultacie, celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia decyzji

lokalizacyjnej na zmiany organizacyjne, mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Skutkiem realizacji tego celu będzie stwierdzenie, że zarządzanie współczesnymi i przyszłymi organizacjami powinno korespondować z dynamicznie przeobrażającym się otoczeniem i elastycznie dopasowywać się do zmian zachodzących na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Decyzja lokalizacyjna a zmiany w organizacji przedsiębiorstwa

Nowe uwarunkowania gospodarki globalnej oraz jej dynamiczne przeobrażenia w naturalny sposób skłaniają badaczy do rewizji dotychczasowych modeli zarządzania, zwłaszcza w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i w obszarze samego pojęcia organizacji przedsiębiorstwa. Organizacja (*łac. organum*) jest obiektem zainteresowania naukowców już od XIX wieku, ale w literaturze wciąż trwają poszukiwania uniwersalnego i ponadczasowego paradygmatu dla tego pojęcia. Wydaje się jednak, iż jest to przykład naukowej utopii, gdyż organizacja rozpatrywana w ujęciu systemowym jest „organizmem żywym”, który stale ewoluuje w ślad za zmianą uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Stąd też prawidłowym podejściem jest raczej predykcja zmian w samej organizacji i jej strukturach, niż jej postrzeganie i rozumienie przez pryzmat sztywnego podejścia definicyjnego.

Podobne spojrzenie na kwestie doskonalenia struktur organizacyjnych prezentują G. Hamel i B. Breen [2008], trafnie

wskazując na problemy współczesnego zarządzania, które próbuje wytworzyć własne paradygmaty, a boryka się z taylorowskimi problemami, „spędzając życie” w weberowskich organizacjach. W krytyce zmian organizacyjnych K. Krzakiewicz [2012] idzie nawet dalej twierdząc, iż tworzenie nowych form organizacyjnych można rozpatrywać jako proces, który następuje w sposób przypadkowy. Z kolei P.F. Drucker [2011] trafnie zauważa, iż wprowadzanie zmian i tworzenie nowych struktur w oderwaniu od celu, do którego dąży przedsiębiorstwo, należy uznać za duży błąd. Stąd też zdecydowanie przeciwwstawia się on wprowadzaniu zmian organizacyjnych wyłącznie dla tzw. „samej” zmiany, wyraźnie podkreślając, iż dokonując zmian w organizacji należy przede wszystkim określić potrzebny rodzaj struktury i sposób jej budowania.

Zmiany organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw są najczęściej utożsamiane z postępowaniem technologicznym oraz globalizacją procesów gospodarczych, których istota nierozzerwalnie wiąże się z przeobrażeniami w zakresie efektywności gospodarowania i jakości wytwarzanych dóbr i usług [Kraśniak, 2012, Pierściołek, 2003]. Znamienne rolę odgrywa tu zjawisko globalizacji gospodarki światowej, które stymuluje potrzebę ciągłego dostosowywania się do zmian wywołanych przemianą społeczeństwa postindustrialnego w społeczeństwo informacyjne, oparte na wiedzy oraz pojawianie się obszarów kreujących innowacyjność oraz wykorzystujących nowoczesne czynniki produkcji, tzn. postęp naukowy, techniczny czy organizacyjny. To zaś skutkuje potrzebą zmiany w podejściu do podstawowej formuły przedsiębiorstwa oraz uwzględnienia aspektów przestrzennych. W tej sytuacji niezwykle ważne staje się zatem identyfikowanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników, które determinują zmiany organizacyjne. Mając na względzie obecne uwarunkowania ryn-

kowe, przedsiębiorstwo musi nie tylko dopasowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu, ale je przewidywać, by móc przetrwać na rynku i efektywnie realizować swoje zamierzenia. Jeśli organizacja ma odnieść sukces, to musi być prawidłowo zarządzana, czyli: zapewniać dobrą organizację pracy, tworzyć w oparciu o relacje i wiedzę ludzi własną kulturę organizacyjną, gwarantować przepływ prawdziwych i rzetelnych informacji, przestrzegać ustalonych procedur, skutecznie delegować prawa i obowiązki pomiędzy pracownikami oraz być odpowiednio zlokalizowane.

W literaturze przedmiotu odnajdujemy liczne klasyfikacje i rodzaje czynników determinujących zmiany w organizacji, zwłaszcza w jej strukturze, przy czym do najczęściej wymienianych zalicza się: strategię organizacji, potencjał otoczenia w którym funkcjonuje, stosowaną technologię, wielkość i wiek organizacji oraz ludzi wraz z kulturą organizacyjną [Chandler, 1990, Pawełko, 2012]. Oczywiście należy pamiętać, że stopień wpływu danego czynnika na zmiany w przedsiębiorstwie i w jego strukturze organizacyjnej różni się w zależności od rodzaju działalności i specyfiki branży, w której funkcjonuje, a dodatkowo jest też zmienny w czasie [Bielski, 2004]. Dotyczy to zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które są następstwem sytuacyjnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tym samym, nie należy pomijać żadnego z nich, a zwłaszcza lokalizacji [Yang, 2004], która nie do końca traci na znaczeniu we współczesnej i zdominowanej przez postęp technologiczny zwirtualizowanej gospodarce.

Pojęcie lokalizacji w literaturze przedmiotu utożsamiane jest najczęściej z *usytuowaniem określonej wielkości i rodzaju działalności gospodarczej, obiektu lub grupy obiektów na danym terenie* [Budner, 2004, Szymańska, Płaziak, 2014]. Znaczenie decyzji lokalizacyjnej ma zatem bezpośredni

wpływ nie tylko na koszty prowadzenia działalności (np. transportu, zaopatrzenia czy pracy), ale również na dostępność oferty produktowej dla klienta czy możliwości komunikacyjne, co w wybranych przypadkach może stanowić o przewadze konkurencyjnej danego podmiotu [Fierla, Kuciński, 2001]. W konsekwencji, wybór lokalizacji przedsiębiorstwa jest uzależniony od wielu czynników, o czym pisze m.in. B. Domański, który w ramach badania tych czynników wśród przedsiębiorców wyróżnił kilka najistotniejszych, w tym np.: bliskość dróg krajowych, ekspresowych i autostrad, współpracę ze strony gmin, położenie terenu, koszty robocizny, dostęp do wykwalifikowanych pracowników, niewielką skłonność do strajków, ulgi podatkowe ze strony rządu, dostępność tanich obiektów gospodarczych i bliskość źródeł zaopatrzenia w surowce, materiały lub części [Wieloński, 2007]. Jednakże, jak trafnie zauważają E.M. Hoover i F. Giarratani [1984], preferencje przedsiębiorców w zakresie decyzji lokalizacyjnych stale ewoluują, gdyż obecnie nie wiążą się tylko z minimalizacją kosztów (tzw. podejście A. Webera), ale mają również na względzie innowacyjny rozwój (np. poprzez dostęp do wysokokwalifikowanych pracowników) [Fabisiak, Piasecki, 2006]. W rezultacie H. Godlewska-Majkowska [2013], badając podejście przedsiębiorstw do zagadnienia lokalizacyjnego, podkreśliła następujące kwestie:

- każda decyzja lokalizacyjna, oprócz wyboru miejsca prowadzonej działalności gospodarczej, determinuje tworzenie powiązań przestrzennych firmy z otoczeniem;
- przy podjęciu decyzji lokalizacyjnej należy zastosować podejście dynamiczne, czyli uwzględnić przyszłe potrzeby firmy oraz zmiany w jej otoczeniu;
- strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna obejmować również aspekt przestrzenny.

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej poglądy można przyjąć, iż aspekt przestrzenny prowadzenia działalności gospodarczej powinien podlegać systematycznym analizom i być nieodłącznym elementem planowania strategicznego, w tym lub przede wszystkim w obszarze konstrukcji struktur organizacyjnych.

Wpływ lokalizacji na zmiany organizacyjne – wyniki badania empirycznego

Dla części badaczy zajmujących się zagadnieniem zmian w organizacji największy wpływ mają czynniki zewnętrzne, zaś dla innych decydującą rolę odgrywają czynniki wewnętrzne. W obu przypadkach są one następstwem sytuacyjnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, które jest traktowane jako układ określonych relacji, będących następstwem jego istnienia i rozwoju w konkretnych warunkach otoczenia, z którym dodatkowo wchodzi we wzajemne interakcje [Kozmiński, Piotrowski, 2002]. Mając na względzie założony cel artykułu autorzy przeprowadzili badania, w ramach których postanowili m.in. zeweryfikować istnienie zależności pomiędzy aspektem lokalizacyjnym a zarządzaniem i funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu kluczowymi były pytania dotyczące sposobu zarządzania współczesną organizacją w kontekście oddziaływania uwarunkowań przestrzennych. Prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa (z wyjątkiem jednego) wskazały na fakt podjęcia zmian organizacyjnych, które pozwoliłyby im na dostosowanie się do ciągłych przeobrażeń zachodzących w ich bezpośrednim otoczeniu. Takie odpowiedzi pozwoliły na wysnucie wniosku, iż w przedsiębiorstwach coraz wyraźniej dostrzega się interakcje zachodzące pomiędzy charakterem organizacji i jej strukturą, a szybkim odnajdywaniem się

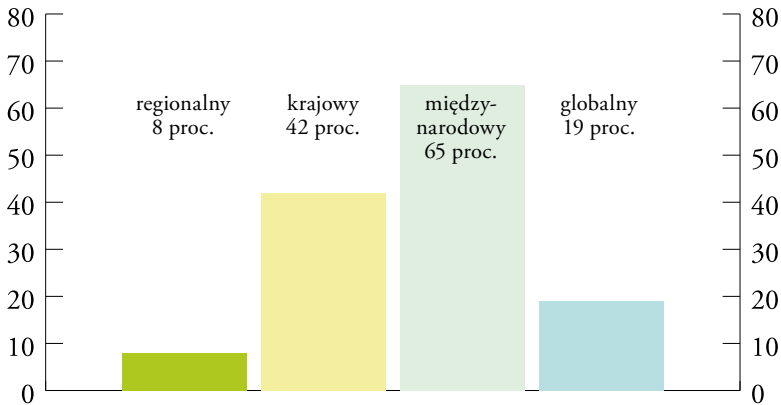
i sprawnym funkcjonowaniem w turbulentnym otoczeniu. Jednocześnie, w opinii badanych przedsiębiorstw to czynniki zewnętrzne były dominującymi w kreowaniu zmian organizacyjnych przedsiębiorstw w znacznie większym stopniu niż czynniki wewnętrzne, które pozostają w gestii przedsiębiorstwa i na które ma ono stosowny wpływ. Czynniki zewnętrzne, które wskazało 60 proc. podmiotów, potrafią bardzo silnie oddziaływać na zarządzanie przedsiębiorstw i wymuszać na nich wprowadzanie różnorodnych zmian organizacyjnych, aby sprostać nowym uwarunkowaniom ich funkcjonowania.

W przypadku czynników zewnętrznych determinujących zmiany organizacyjne okazało się, że najczęściej wybieranymi przez badane przedsiębiorstwa były: działania konkurencji (24 proc. wskazań), działania klientów, tj. ich rodzaj oraz liczba obecnych i potencjalnych (14 proc. wskazań) oraz zmiany w technologii (15 proc. wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się: powiązania kooperacyjne z innymi podmiotami (10 proc. wskazań), zmiany w otoczeniu ekonomicznym (9 proc.) i zmiany w otoczeniu polityczno-prawnym (8 proc.). Uzyskane wyniki zwracają uwagę na dominującą rolę czynników występujących w bliższym otoczeniu przedsiębiorstw, a więc tym, z którym mogą one wchodzić w interakcje i silnie na nie oddziaływać. Konkurencja, klienci i nowoczesna technologia to obecnie najważniejsze elementy analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Jeśli zatem przedsiębiorstwo dokonuje zmian w swojej strukturze organizacyjnej pod wpływem dostosowania się do rynkowych zachowań konkurentów, zaspokojenia oczekiwań klientów czy wprowadzenia do produkcji nowych rozwiązań technologicznych, to działania te należy traktować jako prawidłowe i prowadzące do rozwoju współczesnej organizacji. Z kolei na dalszy plan schodzą czynniki o charakterze makroekonomicznym,

od których przedsiębiorstwa są w pełni uzależnione, gdyż praktycznie nie mogą ich w żaden sposób kształtować. Taki stan rzeczy należy uznać za prawidłowy z punktu widzenia ich istotnego, ale raczej rzadkiego wpływu na kształtowanie struktury organizacyjnej.

Badając aspekt lokalizacyjny okazało się również, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (54 proc.) wskazała na prowadzenie działalności gospodarczej o zasięgu krajowym, w tym ogólnokrajowym (42 proc.), krajowym regionalnym (8 proc.) oraz krajowym lokalnym (4 proc.) (rysunek 1). Z pozostałych przedsiębiorstw status eksportera w skali międzynarodowej wykazało 27 proc., a w skali globalnej 19 proc. podmiotów. Oznacza to, że prawie co druga badana firma spotyka się z konkurencją zagraniczną na jej terenie, potwierdzając tym samym przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej poza krajem macierzystym i budowania stosownej konkurencyjności w oparciu o przewagę nie tylko kosztową, ale i jakościową. Jeśli dodamy to tego informację o tym, że ponad połowa wspomnianych przedsiębiorstw rozszerzyła obszar swojej działalności w aspekcie terytorialnym w okresie ostatnich 5 lat (rysunek 2) i uzupełnimy, iż najwięcej z tych jednostek wybrało rozwój o zasięgu międzynarodowym lub globalnym (dużo więcej niż ponad połowa, tj. 65 proc.), a tylko 29 proc. o zasięgu krajowym i zaledwie 6 proc. o zasięgu regionalnym, to otrzymujemy bardzo pozytywny obraz zmian zachodzących wśród analizowanych przedsiębiorstw (rysunek 3). Należy bowiem pamiętać, że decyzja o rozszerzeniu rynków zbytu poza kraj z którego się wywodzi to decyzja strategiczna, gdyż wraz z nią pojawia się konieczność określenia sposobu wejścia na rynki zagraniczne, czyli tzw. internacjonalizacji, a także opracowania nowej oferty produktowej dla innych grup klientów.

Rysunek 1 Zasięg terytorialny funkcjonowania badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wartą odnotowania jest także pozytywna opinia badanych przedsiębiorstw w kwestii występowania powiązań pomiędzy zasięgiem prowadzonej działalności a pojawianiem się u nich zmian organizacyjnych (rysunek 4). Spośród ankietowanych jednostek prawie 2/3 opowiedziało się za istnieniem takiej relacji, co na podstawie posiadanej wiedzy, przeprowadzonych badań i obserwacji rynkowych pozwala wysnuć wnioski, że rozwój przedsiębiorstwa, a zwłaszcza internacjonalizacja, stymulują go do zmian organizacyjnych i pociągają za sobą konieczność zmiany sposobu zarządzania.

Na zadane w ankiecie pytanie: *czy strategia Pana/i przedsiębiorstwa traktuje aspekt przestrzenny/lokalizację jako element przewagi konkurencyjnej?*, ponad 60

Rysunek 2 Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w okresie ostatnich 5 lat rozszerzyły zasięg terytorialny działalności



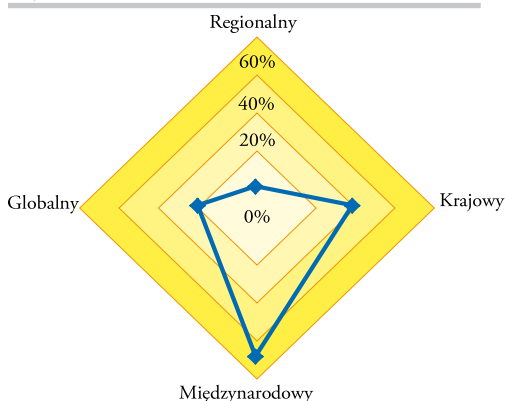
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

proc. badanych przedsiębiorstw odpowiedziało pozytywnie (rysunek 5). Jednocześnie dość duża grupa firm, bo aż 38 proc. badanych, nie uwzględniła aspektu lokalizacyjnego w swojej strategii, potwierdzając tym samym albo bardzo lokalny charakter prowadzonej działalności i brak ukierunkowania na dalszy wzrost, albo specyfikę prowadzonej działalności dla której lokalizacja ma pomniejsze znaczenie, bądź też brak zdefiniowanej strategii rozwoju. We wszystkich przypadkach nie jest to sytuacja korzystna, gdyż w dłuższej perspektywie może być zagrożeniem dla prawidłowego funkcjonowania tych przedsiębiorstw, np. w wyniku nagłego pojawienia się konkurentów czy kolejnego kryzysu gospodarczego i ograniczonego popytu na ich produkty czy usługi. Podobnie sytuacja przedstawia się z odpowiedziami na kolejne pytanie: *czy uwzględnienie aspektów przestrzennych w zmianach organizacyjnych przyczyniło się do budowy przewagi konkurencyjnej Pana/i przedsiębiorstwa?* (rysunek 6). Zebrane wyniki potwierdzają co prawda fakt przywiązywania wagi do roli tego czynnika w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przez ponad połowę badanych przedsiębiorstw (55 proc.), ale i w tym przypadku prawie 30 proc. firm istnieniu takiej zależności zaprzeczyło, a kolejne 15 proc. takiej relacji nie potwierdziło. Pewien odsetek odpowiedzi może być wynikiem niewielkiego wpływu lokalizacji na prze-

wagę konkurencyjną firmy (np. transportowej) lub być podyktowany ograniczoną znajomością strategii i istoty takiej przewagi, zwłaszcza w firmach najmniejszych. Wydaje się jednak, że i tak duża część podmiotów i kadry kierowniczej powinna zwracać większą uwagę na lokalizację swojej działalności oraz rozpatrywać możliwy wpływ otaczającej przestrzeni na pozycję konkurencyjną czy osiągnięte wyniki finansowe.

Badania (ankietowe) miały charakter pilotażowy i swoim zasięgiem objęły przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Uzyskane wyniki badania ankietowego (25 uzyskanych ankiet) pokazały, że badane przedsiębiorstwa reprezentowały różną działalność gospodarczą, odmienne formy organizacyjno-prawne oraz różniły się od siebie wielkością zatrudnienia. Najliczniejszą grupą były przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 249 osób (71 proc.), zaś kolejne miejsca zajęły firmy średnie, małe i mikro, stanowiąc odpowiednio: 14, 10 i 5 proc. badanej populacji. Najwięcej było przedsiębiorstw przemysłowych (44 proc.) i handlowo-usługowych (32 proc.), ankietę wypełniło także kilka firm z branż określonych jako „pozostałe” (24 proc.). Dominującą formą własności był kapitał prywatny do którego należało 94 proc. przedsiębiorstw, pozostałe podmioty dysponowały kapitałem miesza-

Rysunek 3 **Kierunek rozwoju zasięgu terytorialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa**



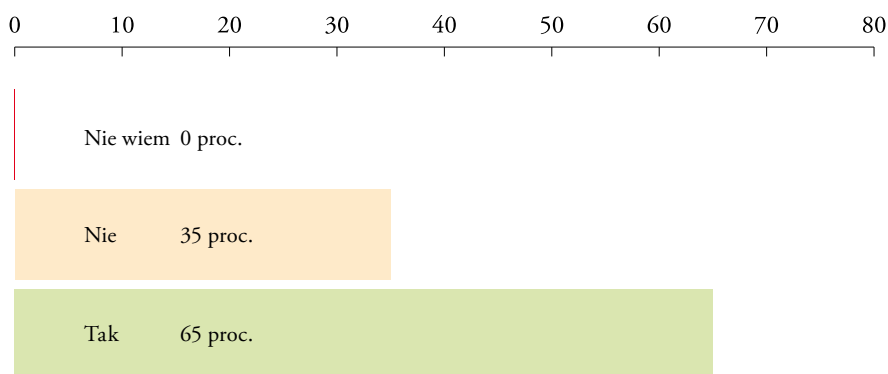
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

nym (6 proc.). Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw funkcjonowała na rynku powyżej 10 lat (prawie 90 proc. firm), przy czym ponad 1/3 z nich istniała dłużej niż 50 lat.

Zakończenie

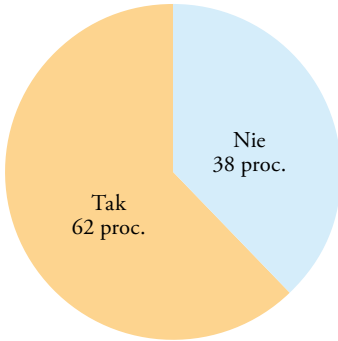
Zaprezentowane wyniki potwierdziły postawioną we wstępie tezę, iż uwarunkowania funkcjonowania organizacji w wymiarze przestrzennym wpływają na zmiany organizacyjne i zarządzanie przedsiębiorstwem. Większość badanych podmiotów uznało czynniki otoczenia zewnętrznego za istotne determinanty struktury organizacyjnej, wskazując wśród nich na trzy podstawowe, a mianowicie: konkurencję, klientów i technologie. Fakt ten pozytywnie świadczy o

Rysunek 4 **Czy rozszerzenie zasięgu terytorialnego w ramach prowadzonej działalności ma wpływ na zmiany organizacyjne w badanych przedsiębiorstwach?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

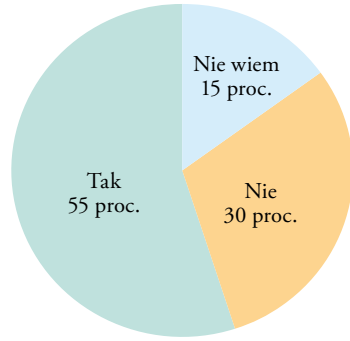
Rysunek 5 Czy strategie badanych przedsiębiorstw traktują aspekt przestrzenny jako element przewagi konkurencyjnej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

zrozumieniu istoty relacji pomiędzy otoczeniem a sprawnym funkcjonowaniem wśród badanych przedsiębiorstw. Równocześnie aspekt przestrzenny, będący szczegółowym przedmiotem niniejszego artykułu, występujący w postaci czynnika lokalizacji przedsiębiorstwa i jego podstawowych komórek, zajął piąte miejsce w grupie jedenastu możliwych do wybrania determinant, mimo iż menedżerowie wyraźnie podkreślają jego istotność w strategii rozwoju i budowie przewagi konkurencyjnej organizacji. Naturalnie, przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i nie obejmowały wskazania zmian

Rysunek 6 Czy aspekty przestrzenne odnoszone do zmian organizacyjnych rzutują na budowę przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

organizacyjnych wywołanych uwarunkowaniami lokalizacyjnymi lub odwrotnie, ale w swoim zamiarze miały zwrócić uwagę na znaczenie zjawiska lokalizacji w czasach odchodzenia od tradycyjnego podejścia do biznesu i jego „odmiejszczenia”. W tej sytuacji upoważnia to autorów do wysnucia wniosku, że rozwój uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw, a zwłaszcza internacjonalizacja, zmusza je do przeorganizowania dotychczasowych struktur wewnętrznych i pociąga za sobą konieczność zmiany sposobu zarządzania, co nie pozostaje bez wpływu na kwestie lokalizacyjne.

Bibliografia:

1. Bielski M. [2004], *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, Wyd. C.H. Beck, s. 80.
2. Budner W. [2004], *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 22.
3. Chandler A.D. [1990], *Strategy and Structure, Chapters In the History of American Industrial Enterprise*, Massachusetts, MIT Press, p. 13.
4. Drucker P.F. [2011], *Praktyka zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes, s. 294.
5. Fabisiak M., Piasecki T. [2006], *Benchmarking regionalny*, Łódź, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, s. 13.

6. Fierla I., Kuciński K. (red.) [2001], *Lokalizacja przedsiębiorstw a konkurencyjność*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
7. Godlewska-Majkowska H. [2013], *Wybór lokalizacji dla projektów inwestycyjnych*, w: *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia*, A. Kałowski, J. Wysocki, (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 191.
8. Hamel G., Breen B. [2008], *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, p. 31.
9. Hoover E.M., Giarratani F. [1984], *An introduction to regional economics*, New York, Knopf, p. 11.
10. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [2002], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN, s. 30-31.
11. Kraśniak J. [2012], *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Poznań, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 22.
12. Krzakiewicz K. [2012], *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji*, w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, A. Barabasz, G. Bełz (red.), Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 36.
13. Pawełko M. [2012], *Struktury organizacji biznesowych i ich determinanty*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 108-111.
14. Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWN, s. 20.
15. Szymańska A.I., Płaziak M. [2014], *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 10, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, s. 73.
16. IYang C.H. [2004], *Identifying and Testing the Decision Making Factors Related to 'Key Industries' Choice of Location*, Brisbane, Griffith University, April, p. 140.
17. Wieloński A. [2007], *Teoretyczne podstawy lokalizacji działalności gospodarczej*, Warszawa, Wyd. UW WGiSR, s. 35.

Dr **Adam Kałowski**, Zakład Zarządzania Innowacjami, Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr **Jacek Wysocki**, Zakład Zarządzania Innowacjami, Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.