

Hanna Godlewska-Majkowska

Rola ryzyka lokalizacyjnego w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów

Atrakcyjność inwestycyjna regionów jest kształtowana przez wielu interesariuszy publicznych, począwszy od władz państwowych, samorząd terytorialny, skończywszy na społecznych organizacjach *non profit*. Celem opracowania jest wskazanie roli oraz zadań jednostek samorządu terytorialnego w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów poprzez zarządzanie ryzykiem lokalizacyjnym.

Pod pojęciem atrakcyjności inwestycyjnej regionów rozumiemy zdolność przyciągania inwestorów. Można ją podzielić na potencjalną i rzeczywistą. Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna to *zespół regionalnych walorów lokalizacyjnych, które mają wpływ na osiąganie celów inwestora (np. w postaci kształtowania się kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, przychodów ze sprzedaży, rentowności netto na zakładanym poziomie)*. Atrakcyjność rzeczywista oznacza *zdolność regionu do absorpcji kapitału finansowego i rzeczowego w formie inwestycji* [Godlewska-Majkowska, 2008, 2009]. Można ją mierzyć nie tylko napływem inwestycji, ale także oceniać poprzez analizę efektywności określonych nakładów poniesionych w danym miejscu.

Powyższe definicje można stosować nie tylko z punktu widzenia potrzeb lokalizacyjnych inwestora-przedsiębiorcy, ale i do oceny atrakcyjności inwestycyj-

nej dla inwestycji celu publicznego, gdy badamy walory lokalizacyjne danego terenu lub faktyczne wybory dokonywane przez inwestorów publicznych. Trudniej jest zastosować analogicznie pojęcie efektywnościowe, gdyż jednostki samorządu terytorialnego nie są nastawione na zysk.

Wśród zadań jednostek samorządu terytorialnego – JST, określonych w ustawie o samorządzie terytorialnym, nie jest wprost wymieniane pojęcie „atrakcyjność inwestycyjna”. Jednak cały szereg zadań własnych przyczynia się właśnie do jej kształtowania, na przykład poprzez gospodarowanie przestrzenią, co jest widoczne w tworzeniu: infrastruktury lokalnej i regionalnej, jakości życia za pośrednictwem tworzonej infrastruktury społecznej oraz zasobów pracy. Samorządy różnego szczebla mają wpływ na stan środowiska naturalnego i gospodarowanie jego zasobami. Nowe inwestycje mogą być czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego, jeśli przekładają się na tworzenie nowych miejsc pracy, dzięki rozwojowi w danym miejscu funkcji ekonomicznych. Wraz z tworzeniem nowych miejsc pracy tworzą się strumienie dochodów umożliwiających pozytywne zmiany w zakresie zagospodarowania przestrzennego oraz rozwoju struktur przestrzennych.

Aby te pozytywne zmiany mogły mieć charakter długotrwały i trwały, inwestycje powinny być obciążone jak najmniejszym ryzykiem. Pod tym pojęciem rozumiem

potencjalny stopień zagrożenia wystąpienia efektów ekonomicznych niezgodnych z oczekiwaniami inwestorów. Nie jest ono prostą odwrotnością atrakcyjności inwestycyjnej. O ile atrakcyjność inwestycyjna odnosi się do satysfakcji inwestora z możliwości ulokowania działalności w danym miejscu, o tyle wskaźniki ryzyka lokalizacyjnego odnoszą się do pomiaru niepewności prowadzenia działalności w tym miejscu [Budner, 2004]. Można ją mierzyć poprzez wahania krótkookresowe lub obserwację losowych zjawisk negatywnie wpływających na realizację celów przedsiębiorców [Budner, 2004, Godlewska-Majkowska, 2014].

W literaturze pojawiły się prace dotyczące zarządzania ryzykiem, jako podstawowym elementem systemu kontroli zarządczej przez jednostki samorządu terytorialnego. Ma to związek z wprowadzeniem w 2010 r., na mocy art. 68 obowiązującej ustawy o finansach publicznych, obowiązku zarządzania ryzykiem. W tym przypadku ryzyko jest rozumiane jako stan niepewności, związany z określonymi zdarzeniami bądź podjętymi działaniami, który może spowodować odchylenie zrealizowanych celów od wartości wcześniej zaplanowanych. Definicja ta jest oparta na ustanowionych w 2004 r. australijskim i nowozelandzkim standardzie zarządzania ryzykiem (standard AS/NZS 4360: 2004, który w 2009 roku został zastąpiony standardem AS/NZS ISO 31000: 2009), który określa ryzyko jako możliwość wydarzenia się czegoś, co może mieć wpływ na wyznaczone cele (szansa uzyskania korzyści bądź strat). Natomiast według The Institute of Risk Management – TIoRM z siedzibą w Londynie, ryzyko może być zdefiniowane jako pewna kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia jakiegoś zdarzenia i jego konsekwencji [TIoRM, 2002].

Ujęcie to charakteryzuje się dużym naciskiem położonym na monitorowanie zmian w jednostce samorządu teryto-

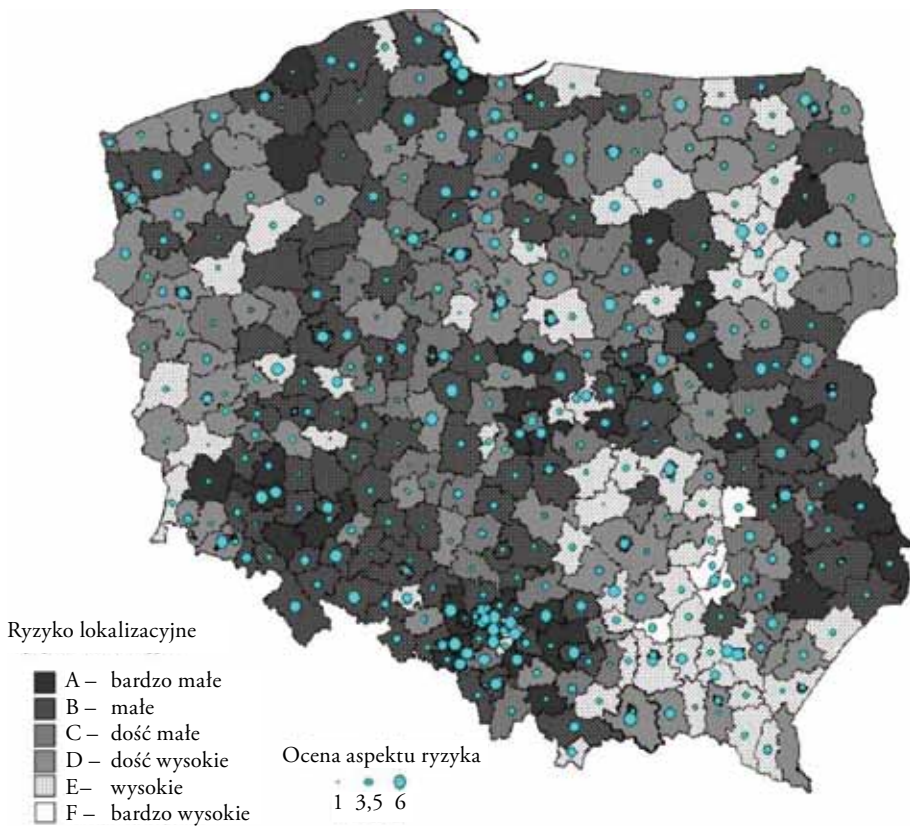
rialnego danego szczebla, które mogłyby wpłynąć negatywnie na zarządzanie środkami publicznymi przez JST. Ryzyko to jest rozpatrywane m.in. w:

- finansach (np. mniejsze niż planowano dochody z podatku od nieruchomości),
- kadrach (np. błędy w pracy urzędników przy wydawaniu różnych decyzji),
- informatyce (np. wadliwie działające oprogramowanie),
- usługach komunalnych.

Tego typu ryzyko można też rozpatrywać w ujęciu strategicznym (długookresowym) oraz operacyjnym (krótkookresowym).

Podobny charakter ma ryzyko lokalizacyjne, którego istota, sposoby analizy i uwarunkowania zostały omówione w *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, pracy zespołowej napisanej pod kierunkiem prof. Kazimierza Kucińskiego w 2014 r. Praca została poświęcona w dużej mierze uchwyceniu istoty ryzyka lokalizacyjnego rozpatrywanego z perspektywy przedsiębiorcy lub działalności produkcyjnej, oraz identyfikacji uwarunkowań ryzyka lokalizacyjnego na przykładzie Polski i innych krajów. K. Kuciński [2014] twierdzi, że: *ryzyko lokalizacji dotyczy (...) sytuacji, w której wybranie określonego wariantu lokalizacyjnego pociąga za sobą możliwość wystąpienia zarówno negatywnych, jak i pozytywnych nieoczekiwanych konsekwencji tej decyzji, przy czym kluczowe znaczenie ma możliwość i poprawność określenia prawdopodobieństwa wystąpienia takiej okoliczności. Ryzyko to wynika z niepewności, jaką obciążona jest decyzja podejmowana w sytuacji, gdy nieznane są jej konsekwencje i gdy niewiadoma jest jej perspektywnie rozpatrywana trafność. Zdaniem T. Pakulskiej [2014, s. 96]: ryzyko związane z lokalizacją odzwierciedla różne płaszczyzny ryzyka, które utożsamia się z niepewnością związaną z podjęciem działalności gospodarczej w danym miejscu.*

Rysunek 1 Ryzyko lokalizacyjne z uwzględnieniem oceny kontekstu wg powiatów w latach 2009-2011



Źródło: opracowanie własne.

Po raz pierwszy dokonano też pomiaru ryzyka lokalizacyjnego (rysunek 1) w oparciu o następujące rodzaje ryzyka: przyrodnicze, ekonomiczne i administracyjne, przy czym ryzyko ekonomiczne obejmuje ryzyko: demograficzne, czynnika pracy i rynkowe. Poszczególne składowe za pomocą metody wagowo-korelacyjnej przyjmują zakres zmienności od 0-1, co oznacza, że im mniejsza jest wartość wskaźnika tym mniejsze ryzyko [Godlewska-Majkowska, 2014].

Przyjęta metoda pozwala na identyfikację ogólnego poziomu ryzyka lokalizacyjnego, jak i jego składowych. Pozwala także na dokonanie kompleksowej oceny atrakcyjności inwestycyjnej i jej względnej stabilności. Jednak na potrzeby konkretnej inwestycji konieczne jest dokonanie oceny ryzyka lokalizacji szczegółowej, a także uwzględnienie branżowych lub innych szczegółowych czynników ryzyka,

wymykających się analizie statystycznej.

Niemniej jednak, ta propozycja daje duże możliwości śledzenia w czasie zmian ryzyka lokalizacyjnego, dzięki dostępowi do danych historycznych. Jej zaletą jest możliwość porównań w różnych skalach, począwszy od poziomu powiatu, przez podregiony, województwa i makroregiony. Im wyższy jest szczebel taksonomiczny regionu, tym więcej jest możliwości rozbudowania zakresu zmiennych tworzących ten wskaźnik.

Niniejsza propozycja jest próbą poszukiwania nowego nurtu badania ryzyka lokalizacyjnego, jako zjawiska zachodzącego w oparciu o prawidłowości przestrzenne. Ryzyko lokalizacyjne ma jednocześnie charakter niejednorodny. Zmienność warunków ekonomicznych, administracyjnych i przyrodniczych może być źródłem zarówno korzystnych, jak i negatywnych bodźców oddziałujących na możliwości

konkurowania przedsiębiorstw. Skoro zmienność warunków może być jednocześnie efektem nadzwyczajnych strat jak i zysków, to należy ustosunkować się do charakteru owej niestabilności środowiska lokalizacyjnego poszczególnych rejonów Polski.

W tym celu dokonano analizy kierunku zmian zmiennych analizowanych w krótkim okresie.

Stosując zasadę, że wzrost wysokości zmiennej o charakterze stymulanty jest zjawiskiem korzystnym i może przekładać się na dodatkowe zyski przedsiębiorstwa, przyznawano za taką kombinację zmiany 4 pkt. Jeśli zaś początkowo był to wzrost a potem spadek, ocena malała tylko do jednego punktu. Gdy następował początkowo spadek wskaźnika o charakterze stymulanty a potem był notowany wzrost wskaźnika, wówczas powiat otrzymywał 2 punkty. Jeśli zaś w obu okresach wskaźniki przybierały wartość poniżej zera, wówczas powiat nie otrzymywał żadnego punktu. W przypadku destymulanty odpowiednio przyznawano: 0, 1, 2 i 4 pkt.

Następnie oceniono według tej zasady wszystkie zmienne grupy 1, czyli badano je w oparciu o wahania tempa wzrostu. Na bazie ich sumowania i porównania ze średnią i odchyleniem standardowym podzielono oceny w oparciu o odstęp wysokości odchylenia standardowego na sześć klas od 1 (wielkości poniżej średniej pomniejszonej o odchylenie standardowe) do 6 (wielkości powyżej średniej powiększonej o odchylenie standardowe). Na tej zasadzie dokonano analizy charakteru zmian. Jak wynika z rysunku 1, pozytywne zmiany (wzrost ciągły stymulant i ciągły spadek destymulant) miały miejsce w regionach wielkomiejskich, które wykazują ponadto przewagi konkurencyjne, wynikające z efektów zewnętrznych lokalizacji.

Z kolei obszary rolnicze, położone peryferyjnie, odnotowały niekorzystną

zmianę w kształtowaniu się wskaźników opisujących ryzyko lokalizacyjne. Wskazuje to na potwierdzenie przypuszczenia, że ryzyko lokalizacyjne ma charakter szansy rozwojowej na obszarach najsilniej zurbanizowanych. Zmiany aktywności ekonomicznej zjawisk demograficznych i na rynku pracy zachodzą tu aktywnie z uwagi na ciągły napływ ludności. Jednocześnie jednak zauważamy progresywny charakter owych zmian, co świadczy o tym, że firmy z siedzibami na obszarach wielkomiejskich raczej odnoszą korzyści z tytułu renty budowlanej, a nie są ofiarami perturbacji na rynkach światowych.

Wysokie ryzyko lokalizacyjne może być więc oceną nadzwyczajnych zysków niż nadzwyczajnych strat. Dotyczy to rejonów o ocenie ryzyka ekonomicznego powyżej przeciętnej. Zmienne oparte na wahaniami są bowiem podstawą waloryzacji rodzaju ryzyka lokalizacyjnego.

Pierwsze wyniki badania pozwalają na stwierdzenie, że istotną rolę w kształtowaniu się ryzyka odgrywa czynnik przyrodniczy. W warunkach polskich ma on szczególnie duże znaczenie w rejonach o urozmaiconej rzeźbie terenu, położonych blisko niedostatecznie uregulowanych rzek. Występowanie takiego zagrożenia można zidentyfikować poprzez analizę wydatków budżetowych jednostek samorządu terytorialnego. Istotne znaczenie ma także ryzyko administracyjne, które powstaje w wyniku zaniedbań w dziedzinie planowania przestrzennego oraz nadmiernego zadłużenia JST. W 2011 r. ten rodzaj ryzyka dotknął w największym stopniu województwo świętokrzyskie oraz największe miasta.

Czynniki ekonomiczne działają różnokierunkowo w przestrzeni, dlatego brakuje jednoznacznych wskazówek odnośnie zależności przestrzennych pomiędzy ryzykiem demograficznym, rynkowym i pracy a położeniem geograficznym. Próba określenia w analizie rodzaju ryzyka, w podziale na szansę i zagrożenie wskazuje,

że duże miasta o wysokiej dynamice rozwoju są źródłem nadzwyczajnych zysków z tytułu dodatkowego popytu oraz dużej dostępności do cennych czynników produkcji. Z kolei rejony słabo ekonomicznie rozwinięte, o małym ryzyku lokalizacyjnym podlegają częściej zmianom o charakterze negatywnym [Godlewska-Majkowska, 2014].

Nie zbadano natomiast relacji pomiędzy ryzykiem lokalizacyjnym a atrakcyjnością inwestycyjną, jak również roli JST w kształtowaniu owej relacji. Dlatego niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na te pytania.

Ryzyko lokalizacyjne jako brakujący element analizy atrakcyjności inwestycyjnej

Atrakcyjność inwestycyjna jest zwykle rozpatrywana statycznie, jako fotografia stanu na dany moment. Podobnie jest z ryzykiem lokalizacyjnym rozumianym jako prawdopodobieństwo wystąpienia odstępstwa od zakładanych w danym miejscu wyników ekonomicznych.

Ryzyko jest pojęciem stosowanym w różnych kontekstach, ale najczęściej jest utożsamiane ze wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować. Ryzyko inwestycyjne definiuje się jako ryzyko poniesienia straty na inwestycji lub zrealizowanie stopy zwrotu niższej od oczekiwanej przez inwestorów, czyli jako zagrożenie przed skutkami którego należy się bronić. Jest to więc zwykle zjawisko oddziałujące negatywnie na realizację celów przedsiębiorstwa. W tym rozumieniu ryzyko inwestycyjne jest odwrotnością atrakcyjności inwestycyjnej, rozumianej jako zespół specyficznych cech danego regionu (rejonu), które mają wpływ na realizację celów inwestora/przedsiębiorcy, w tym jego konkurencyjność.

W literaturze można znaleźć podejście neutralne do kwestii ryzyka, zgodnie z którym jest ono postrzegane jako możliwość wystąpienia efektu niezgodnego z oczekiwaniami. Taki pogląd jest np. reprezentowany przez K. Jajugę [2007]. Ryzyko jest wynikiem nieprzewidzianych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa lub popełnionych błędów i zaniedbań. W szerszym ujęciu można zatem przyjąć, że ryzyko może być rozumiane jako efekt pewnej nieprzewidywalności otoczenia regionalnego różnych szczebli taksonomicznych. Identyfikacja źródeł, oszacowanie skali i potencjalnych skutków dla realizacji celu przedsiębiorstwa powinny zatem bazować na ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia w środowisku lokalizacyjnym zaburzeń powodujących pozytywne lub negatywne skutki dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Ryzyko lokalizacyjne uwzględnia zatem zarówno wszelkie zagrożenia, jak i rodzaje przewagi danego miejsca [Budner, 2004]. Zarządzanie tym ryzykiem może stać się źródłem pozytywnych wydarzeń i mieć pozytywny wpływ na realizację jego celów.

Część z nich związana jest ze środowiskiem lokalizacyjnym przedsiębiorstwa ze względu na:

- obarczony większym lub mniejszym stopniem niepewności dostęp do zasobów czynników produkcji,
- niestabilną siłę nabywczą oraz zmienny popyt dostępnych nabywców,
- zróżnicowaną terytorialnie podatność na tworzenie i absorpcję innowacji,
- uwarunkowania kulturowe, przekładające się na modele biznesowe i tworzenie powiązań biznesowych.

Źródłem ryzyka lokalizacyjnego jest też brak dostatecznie wiarygodnej i pełnej informacji o danym rynku oraz rzeczywistych warunkach prowadzenia działalności w tym miejscu. Szczególnie ważne jest zebranie wiarygodnych informacji o miejscu planowanej inwestycji pozwalających

na podjęcie decyzji o wyborze zarówno lokalizacji ogólnej, jak i szczegółowej. Informacje te pozwalają na ograniczenie ryzyka towarzyszącego funkcjonowaniu utworzonego przedsiębiorstwa w danym miejscu.

Może to również być ryzyko wynikające ze stanu prawnego danej inwestycji i nieruchomości, na której się znajduje, jak również dokonanych w trakcie realizacji inwestycji odkryć archeologicznych lub innych, związanych z dziedzictwem kulturowym, bądź źle ocenionych właściwości istniejącej infrastruktury, albo innej niż oczekiwano dostępności kapitału ludzkiego.

Ryzyko może być także związane ze sposobem przekazywania poszczególnych składników majątkowych tworzonych w trakcie realizacji danej inwestycji. Jego źródłem może być stan składników majątkowych, przepływ informacji o nich, a zwłaszcza o wykonaniu obowiązków i egzekucji praw dotyczących przekazywania tych składników lub wiarygodności bądź innych praw ich dotyczących. Ryzyko to może także wynikać z braku społecznej akceptacji przedsięwzięcia inwestycyjnego w danym miejscu [Korbus, 2012]. Powinno ono być rozpatrywane zarówno z punktu widzenia lokalizacji ogólnej, jak i szczegółowej.

Wybór lokalizacji ogólnej oznacza poszukiwanie lokalnych lub regionalnych zasobów, rynków lub strategicznych atutów wynikających ze specyfiki i cech miejsca lokalizacji. Dostęp do zasobów, szczególnie tych uważanych za strategiczne, wymaga szacowania potencjału zasobowego w danym miejscu, podobnie potencjału rynkowego, czy dostępnych strategicznych atutów, np. położenia w pobliżu atrakcyjnych innowacyjnych ośrodków naukowo-technicznych. Szacowanie potencjału miejsca lokalizacji danej inwestycji i jego zmian jest istotnym źródłem niepewności pojawiającej się w planowaniu i realizacji przedsięwzięć gospodarczych.

W fazie projektowania trudno bowiem przewidzieć faktyczną dostępność zasobów pracy, szczególnie w odniesieniu do zawodów deficytowych. W każdym regionie koszty pracy, jej wydajność oraz dostępność podlega dużej zmienności, a poza tym można mieć uzasadnione wątpliwości co do rzetelności, aktualności i porównywalności możliwych do pozyskania informacji na ten temat. Mogą o tym na przykład świadczyć trudności w pozyskaniu wiarygodnych informacji o kosztach pracy w polskich miastach.

Niepewność informacyjna dotyczy także wyboru lokalizacji szczegółowej, co wymusza niekiedy zmianę wcześniejszych założeń odnośnie do wysokości nakładów oraz harmonogramu ich ponoszenia. Podobnie, jak w przypadku lokalizacji ogólnej, również wybór konkretnej nieruchomości może być dokonywany w warunkach dużej niepewności co do kształtowania się nakładów inwestycyjnych oraz wykonalności konkretnego projektu inwestycyjnego w danym miejscu. Może to przykładowo być groźba występowania powodzi w danym miejscu, częstszego niż w innych rejonach pojawiania się niekorzystnych zjawisk geologicznych (mikrowstrząsy geologiczne, zapadanie się gruntów po wyrobiskach) lub pogodowych. Źródłem niepewności, a zatem i ryzyka, może okazać się rodzaj podłoża (układ hydrograficzny, szata roślinna, wcześniejsze zagospodarowanie terenu i związane z nim koszty deniwelacji terenu) lub znajdujący się dopiero w budowie lokalny system infrastruktury (nieznajomość terminu dokończenia budowy lokalnej drogi dojazdowej, czy podłączenia nieruchomości do linii gazowniczej lub elektrycznej). To ryzyko dotyczy szczególnie działek budowlanych, które nie są w pełni przygotowane do inwestycji, jak również terenów o walorach archeologicznych lub objętych ochroną prawną z tytułu cech przyrodniczych (np. zaliczonych do obszaru sieci Natura 2000).

W fazie inwestycji źródłem niepewności, a zatem i ryzyka, może być także sąsiedztwo. Ulokowanie w pobliżu działalności inwestycji o złej renomie może znacznie ograniczyć atuty wynikające ze wspianalej, zdawać by się mogło, lokalizacji. Z kolei korzystne sąsiedztwo może być źródłem pozytywnych efektów zewnętrznych, np. nawiązanie współpracy z nowo powstającą firmą o pokrewnym charakterze może zaowocować oszczędnościami w zakresie dostępu do wyspecjalizowanej aparatury naukowej i obniżką kosztów jej eksploatacji. Tak więc, w zależności od tego, jakie są główne motywacje wyboru lokalizacji: zasobowe, rynkowe czy związane z poszukiwaniem strategicznych zasobów lub atutów, mogą pojawiać się różne źródła i rodzaje ryzyka związanego z lokalizacją ogólną i szczegółową.

Przy wyborze lokalizacji pojawia się także kwestia zasięgu geograficznego podejmowanych decyzji lokalizacyjnych. Im jest on większy, tym większego znaczenia nabiera kwestia odległości geograficznej, czasowej, kulturowej (dystansu kulturowego) i ekonomicznej. Im dalej jest położona lokalizacja inwestycji, im bardziej obca jest dla inwestora kultura biznesu i otoczenie kulturowe i im mniej wie on o gospodarce i społeczeństwie tego miejsca (jednostki osadniczej, regionu, kraju), tym bardziej ryzykowne staje się ulokowanie inwestycji w tym miejscu. W rezultacie przeprowadzenie adekwatnego rachunku ekonomicznego jest utrudnione, co prowadzi do wzrostu ryzyka lokalizacyjnego. Jest ono wypadkową różnych źródeł niepewności, wynikających zarówno z cech lokalizacji ogólnej i szczegółowej.

Źródłem ryzyka lokalizacyjnego może być także niepewność związana z procedurami i rozwiązaniami prawnymi o charakterze regionalnym lub lokalnym. Szczególnie istotne znaczenie mają tu regulacje prawa miejscowego, zwłaszcza takie jak: decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, zgodna

z aktualnym planem zagospodarowania przestrzennego, sprawność miejscowych instytucji w procesie uzgodnienia i opiniowania projektów inwestycyjnych wymagających specjalnych decyzji z punktu widzenia ochrony środowiska. Poza tym, towarzyszące często większym inwestycjom protesty społeczności lokalnych mogą grozić opóźnieniem realizacji projektu, spowodować konieczność poniesienia dodatkowych nakładów lub nawet całkowicie go wstrzymać. Im większa jest odległość kulturowa, społeczna i geograficzna danej lokalizacji względem miejsca dotychczasowej działalności inwestora, tym ryzyko inwestycyjne tego typu jest wyższe [Hahn, Doh, Bunyaratavej, 2009]. Tego typu lokalizacja, zwłaszcza zagraniczna, może także rodzić niepewność warunków finansowania zakupu poza macierzystym krajem maszyn i urządzeń, patentów i licencji oraz surowców. Wahań kursów walutowych wywierają w tych okolicznościach znaczny wpływ na możliwości regulowania zobowiązań z tego wynikających. Powstaje też ryzyko szacowania kosztów, a tym samym płynności finansowej i związanym z nią ryzykiem utraty zdolności kredytowej.

Podsumowując, ryzyko lokalizacyjne rozumiane jako ryzyko nieosiągnięcia zakładanych celów przedsiębiorstwa wynikające z niepewności gospodarowania w danym miejscu może być zjawiskiem:

- obiektywnym – odnosi się do rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Powiązane jest z występowaniem niebezpieczeństwa (zagrożenia), wynikającego z niestabilności popytu, zachowań konkurencji, warunków współpracy, zabiegów regulacyjnych państwa (podatki, opłaty, wahań kursów walutowych, ulgi, preferencje);
- subiektywnym – uzależnione jest od stanu wiedzy decydenta o działaniach gospodarczych. Zagrożenie występuje wtedy, gdy zasób informacji o rezultatach podjętych decyzji jest niepełny. Z

reguły skutki decyzji (zyski lub straty) znane są dopiero w przyszłości, czyli dopiero po podjęciu decyzji, zainwestowaniu konkretnej ilości pieniędzy i wystąpieniu następstw określonych działań. Skutki nie są znane w chwili podejmowania decyzji;

- ambiwalentnym – daje szansę powodzenia, ale jednocześnie grozi porażką. Może być również powodem podejmowania czynności lub zniechęcenia do nich. Charakterystyka ryzyka może być pozytywna lub negatywna. Taka różnorodność ocen może odnosić się do tego samego zamysłu lub opracowywanej bądź podjętej decyzji;
- dynamicznym – wymogi podejmowania decyzji mogą się zmieniać podczas prowadzenia działalności gospodarczej, gdzie początkowo stykamy się ze znacznym ryzykiem, które wraz z pozyskiwanymi informacjami zostaje częściowo zmniejszone.

Ryzyko lokalizacyjne może być rozpatrywane z punktu widzenia przedsiębiorstw. Decyzji lokalizacyjnych może też dokonywać jednostka samorządu terytorialnego planując inwestycje celu publicznego, czy obywatel poszukujący miejsca pod budowę własnej nieruchomości. W związku z tym, ryzyko lokalizacyjne będzie obejmować różne składowe i wykazywać odmienne uwarunkowania w zależności od przeznaczenia inwestycji (kryterium przedmiotowe) oraz tego, kim jest inwestor (kryterium podmiotowe). Najbardziej pożądane jest, aby zarządzanie ryzykiem lokalizacyjnym przyczyniało się do zaspokojenia potrzeb wszystkich grup interesariuszy z zachowaniem ładu przestrzennego.

Stoją temu na przeszkodzie konflikty interesów. Przykładowo, gdy w miastach dokonywane są inwestycje przeciwpowodziowe poprzez budowę wałów przeciwpowodziowych, wody powodziowe mogą wdzierać się na tereny położone niżej,

niszcząc dorobek tamtejszych mieszkańców i przedsiębiorców. Próba niwelowania ryzyka przyrodniczego w jednym miejscu może zatem wywołać zagrożenie w innym, a tym samym zmienić atrakcyjność inwestycyjną terenów bezpośrednio objętych działaniem samorządu terytorialnego, jak i będących w ich sąsiedztwie.

W warunkach niedoboru środków na inwestycje pojawia się także kwestia ważności poszczególnych projektów powiększających bezpieczeństwo w jednym miejscu kosztem zaniedbania spraw bezpieczeństwa w innych lokalizacjach danej jednostki samorządu terytorialnego.

Powiązania, struktury, przepływy w regionach

Ryzyko lokalizacyjne będące atrybutem danego miejsca może być warunkowane zjawiskami zachodzącymi w innych miejscach (regionach), a także wywoływać skutki w innych lokalizacjach (efekt motyla). To efekt istniejących struktur i przepływów elementów mobilnych, np. kapitału finansowego, zasobów pracy, energii, surowców i półfabrykatów. Dlatego na ryzyko lokalizacyjne należy też patrzeć jako na zjawisko, które nie tylko trzeba monitorować, ale też trzeba nim zarządzać w sposób aktywny.

Aktywne zarządzanie polega nie tylko na dokonywaniu inwestycji mających na celu wyeliminowanie niepewności prowadzenia działalności gospodarczej w danym miejscu, ale też powinno polegać na zarządzaniu strukturami, rozumianymi jako układ elementów wraz z powiązaniem między nimi.

Przedsiębiorcy i jednostki samorządu terytorialnego mogą zarządzać ryzykiem poprzez kreowanie powiązań z wybranymi partnerami, rozkładając ryzyko na partnerów i dywersyfikując zarówno powiązania na wejściu (*input*), jak i wyjściu (*output*) procesów operacyjnych, a także dokonując strategicznych aliansów. Możliwe są przy tym powiązania:

- biznes – biznes (partnerstwo prywatno-prywatne)
- jednostka samorządu terytorialnego – jednostka samorządu terytorialnego (partnerstwo publiczno-publiczne)
- biznes – jednostka samorządu terytorialnego (partnerstwo publiczno-prywatne).

Pierwsze z wymienionych powiązań, kojarzone z różnego rodzaju formami integracyjnymi przedsiębiorstw, mogą zmniejszać ryzyko lokalizacyjne dzięki zmniejszaniu luki informacyjnej i zróżnicowaniu powiązań kooperacyjnych i rynkowych. Tego typu korzyść leży u podstaw sukcesu struktur klastrowych. Z kolei alianse strategiczne tworzą podstawy dywersyfikacji działalności i też poprawiają dostęp do informacji, dzięki czemu możliwe jest lepiej do realiów dostosowane planowanie działalności gospodarczej w danym miejscu. Przedsiębiorstwa mogą zmniejszyć ryzyko inwestycyjne dla innych uczestników danego rynku inwestycyjnego, np. poprzez regularne zasilanie budżetów z podatku CIT oraz odprowadzanie możliwych do przewidzenia strumieni podatku od osób fizycznych pracowników. Przedsiębiorcy podnoszą atrakcyjność inwestycyjną lokalizacji poprzez stabilne i bezpieczne dochody budżetowe JST, bezpieczne i systematyczne kreowanie lokalnych rynków zbytu oraz stymulowanie przedsiębiorczości.

Ryzyko lokalizacyjne może być zmniejszane przez dywersyfikację partnerów tak, by nie wystąpił zbyt duży poziom zależności od jednego partnera, np. w zakresie dostaw surowców i energii. Taką strategię przyjął np. koncern Volvo, działający w Polsce na Dolnym Śląsku. Jednak z drugiej strony, taka polityka może wywołać zakłócenie łańcucha dostaw wskutek niesprawdzenia się kooperantów pod względem rytmiczności dostaw, zbyt ich niskiej jakości lub ujawnienia się dodatkowych wcześniej niewystępujących kosztów transakcyjnych.

Partnerstwo publiczno-publiczne jest bardzo skutecznym rozwiązaniem w zarządzaniu ryzykiem lokalizacyjnym, gdy możliwe jest uzyskanie efektów zewnętrznych lokalizacji obiektów użyteczności publicznej, np. budowy dróg, wysypisk czy spalarni śmieci komunalnych. Ryzyko lokalizacyjne w takim przypadku maleje z uwagi na mniejsze ryzyko niespełnienia zadań własnych samorządów borykających się z wysokim zadłużeniem, a jednocześnie będących płatnikami subwencji wyrównawczej (tzw. Janosikowego). Również wspólne inwestycje mogą spowodować uwolnienie części środków budżetowych i dofinansowanie innych zadań własnych, które poprawią np. dostępność komunikacyjną czy bezpieczeństwo publiczne, a to z kolei spowoduje wzrost watorów lokalizacyjnych i atrakcyjność inwestycyjną. Takim przykładem mogą być projekty tworzenia wspólnych spalarni śmieci przez gminy Puławy i Lublin.

Interesujące jest także zawieranie różnego rodzaju partnerstw pomiędzy jednostkami samorządowymi z różnych krajów. Taki charakter mają euroregiony. Inicjatywy tego typu mogą zmniejszyć ryzyko lokalizacyjne dzięki usprawnieniu przepływu informacji gospodarczej i kulturowej, tym samym zmniejszając odległość poznawczą i kulturową. Poprzez wspólne inwestycje infrastrukturalne można też zmniejszać lub podnosić atrakcyjność inwestycyjną, tworząc nowej jakości zintegrowane systemy infrastrukturalne na terenach przygranicznych, wzmacniając ich integrację i spójność.

Ryzyko lokalizacyjne może też zmniejszyć partnerstwo publiczno-prywatne, jeśli partnerzy uzupełniają się pod względem doświadczenia, a połączenie środków na inwestycje pozwala na sprawne wykonywanie zadań własnych przez JST i umożliwia rozwój lokalnej przedsiębiorczości [Korbus, 2012].

Warto także wskazać europejskie ugrupowania współpracy terytorialnej

jako organizacje o charakterze partnerstwa wielokrotnego, gdyż mogą do nich wstępować interesariusze prywatni, przedsiębiorcy i JST. Przyczyniają się one zarówno do ograniczenia ryzyka lokalizacyjnego, jak i do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej regionów wchodzących w ich skład. Polska nie przystąpiła jeszcze do żadnego z takich ugrupowań. Jednak trwają prace przygotowawcze z udziałem województwa opolskiego.

Kształtowanie ryzyka i atrakcyjności inwestycyjnej przez JST

W ramach zadań własnych i zadań zleconych, jednostki samorządu terytorialnego kształtują tak ryzyko lokalizacyjne, jak i atrakcyjność inwestycyjną. Od 2010 r.

zarządzanie ryzykiem jest konsekwencją realizacji zapisów ustawy o finansach publicznych. Duży nacisk stawia się w przepisach wykonawczych na monitorowanie zmian, które mogą zagrażać realizacji zadań stawianym samorządom, jak również budżetowaniu rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.

Jest to istotne z punktu widzenia zarządzania atrakcyjnością inwestycyjną, gdyż poprzez realizację zadań własnych i zleconych jednostki samorządu terytorialnego wpływają na warunki życia ludności, a także dostępność zasobów niezbędnych do prowadzenia przedsiębiorstw. Główne zadania własne gmin, powiatów i województw są zaprezentowane w tabelicy1.

Dla kształtowania ryzyka lokalizacyjnego i atrakcyjności inwestycyjnej jed-

Tablica 1 **Zadania własne jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w 2014 roku**

Obszar działalności	samorząd gminy	samorząd powiatowy	samorząd wojewódzki
Komunikacja	utrzymanie dróg gminnych, mostów i placów	budowa dróg powiatowych i opieka nad nimi	budowa i utrzymanie dróg wojewódzkich
Bezpieczeństwo	zapewnienie bezpieczeństwa w gminie, ochrona przeciwpożarowa	utrzymanie bezpieczeństwa w powiecie, ochrona przeciwpożarowa i przeciwpowodziowa	utrzymanie bezpieczeństwa w województwie, ochrona przeciwpożarowa i przeciwpowodziowa
Kultura	utrzymanie bibliotek gminnych i domów kultury, ochrona zabytków	utrzymanie i budowa bibliotek powiatowych, ośrodków kultury i muzeów	utrzymanie bibliotek wojewódzkich oraz teatrów i muzeów o znaczeniu regionalnym
Oświata	utrzymanie przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów	prowadzenie szkół ponadgimnazjalnych, specjalnych oraz poradni psychologiczno-pedagogicznych	prowadzenie wyższych szkół zawodowych i ośrodków doskonalenia nauczycieli
Ochrona zdrowia	prowadzenie przychodni i poradni gminnych	prowadzenie szpitali rejonowych	prowadzenie szpitali specjalistycznych, promocja ochrony zdrowia
Walka z bezrobociem	organizowanie robót publicznych	prowadzenie powiatowych urzędów pracy, wypłacanie zasiłków dla bezrobotnych	prowadzenie wojewódzkich urzędów pracy
Gospodarka przestrzenna i budownictwo	gospodarka przestrzenna na obszarze gminy, budownictwo komunalne	nadzór budowlany na obszarze powiatu	tworzenie planów zagospodarowania przestrzennego w województwie
Ochrona środowiska	usuwanie i oczyszczanie ścieków komunalnych	utrzymywanie wysypisk śmieci	usuwanie niebezpiecznych odpadów

nostek samorządu terytorialnego istotne znaczenie mają porozumienia kreujące partnerstwo publiczno-publiczne, wskutek wykonywania zadań przypisanych ustawowo JST z wyższych szczebli administracyjnych. Przykładowo, gmina może wykonywać zadanie przynależące do zakresu powiatu oraz zadania z zakresu województwa.

Gmina może też zawierać porozumienia międzygminne w sprawie powierzenia jednej z nich określonych zadań publicznych. Analogicznie mogą być tworzone porozumienia międzypowiatowe i międzywojewódzkie. Uregulowanie to zostało zawarte u ustawie z 11 kwietnia 2001 r. o zmianie ustaw: o samorządzie gminnym, samorządzie powiatowym, samorządzie województwa, administracji rządowej w województwie oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 45 poz. 497). Porozumienia tego typu są szczególnie ważne, jeśli przedmiotem współpracy jest wspólne zarządzanie mieniem leżącym na terenie kilku jednostek samorządowych. Przykładem tego typu inicjatyw może być zarządzanie spółkami prawa wodnego przez gminę w imieniu także jej macierzystego powiatu.

Kreowanie zasobów

Jednostki samorządu terytorialnego mogą także w sposób aktywny zarządzać potencjałem rozwojowym, oddziałując na wielkość, strukturę i jakość zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, w tym także informacją. Tym samym mają wpływ na ryzyko lokalizacyjne, atrakcyjność inwestycyjną oraz relacje między nimi.

Na ochronę zasobów przyrodniczych JST wpływają poprzez działania nakierowane na ochronę środowiska i zapobieganie zanieczyszczaniu – np. poprzez tworzenie infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, tworzenie spalarni śmieci, ochronę przeciwpożarową czy przeciwpowodziową.

Samorządy mogą także przeprowadzić inwestycje stabilizujące warunki prowadzenia działalności, np. w ramach tworzenia inteligentnych systemów odwadniania miast oraz angażowanie się w programy wspierające ochronę pomników przyrody oraz obszarów o cennych walorach środowiskowych, mogą także wspierać pośrednio przyrodę stosując eko-innowacyjne rozwiązania w zakresie gospodarki komunalnej czy wspierających eko-innowacyjne rozwiązania biznesowe. Pośrednio też mogą oddziaływać na krzewienie postaw pro-środowiskowych, np. poprzez kampanie i akcje społeczne. Ryzyko lokalizacyjne może zatem zostać zmniejszone dzięki zarządzaniu ryzykiem (skutek obowiązującej ustawy o finansach publicznych).

Szczególne znaczenie ma sprawne przeprowadzanie inwestycji publicznych, realizowanych przez JST, niezbędnych z punktu widzenia ochrony zasobów o cennych walorach przyrodniczych i zapobiegania klęskom żywiołowym.

Jednostki samorządu terytorialnego mają także wpływ na wielkość, strukturę i jakość zasobów pracy. Wynika to z faktu, iż są one organem prowadzącym szkoły, a także organizują lokalny i regionalny rynek pracy. Samorządy mogą bezpośrednio kształtować zasoby pracy poprzez kreowanie oferty szkolnictwa zawodowego, zmniejszając ryzyko braku popytu na absolwentów przygotowanych do pracy w zawodach deficytowych.

Mogą też integrować ofertę szkolnictwa z ofertą edukacyjną oferowaną przez państwowe służby zatrudnienia. Kształtowanie lokalnych systemów edukacyjnych może więc w znacznym stopniu ograniczać ryzyko lokalizacyjne i tym samym podnosić atrakcyjność inwestycyjną konkretnych miejsc. W tym zakresie bardzo dużą rolę odgrywa przygotowywanie oferty kształcenia odpowiadającej oczekiwaniom pracodawców lub umożliwiającej rozwój indywidualnej przedsiębiorczości. Warto też podnieść kwestię uczestnictwa

JST w tworzeniu podstaw kształcenia dualnego, a także zwrócić uwagę na znaczenie pomocy samorządów w organizacji praktyk i stażów absolwenckich.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą pośrednio zmniejszać ryzyko lokalizacyjne wynikające z migracji ludności, wpływającej na dostępność zasobów pracy oraz siłę nabywczą ludności. Trudne do przewidzenia ruchy ludności mogą być czynnikiem silnie destabilizującym życie społeczno-gospodarcze w danym miejscu. Dlatego ważne są działania samorządu, mające na celu podniesienie jakości życia. Dobrym tego przykładem jest przygotowywanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe, a także tworzenie infrastruktury spełniającej oczekiwania miejscowej ludności. W jednym miejscu oczekiwania te mogą dotyczyć powiększenia sieci ścieżek rowerowych, w innym – ułatwienia do usług służby zdrowia i bezpieczeństwa publicznego, a w jeszcze innym ujawni się potrzeba dostępu do nauczania w języku obcym.

Jeśli napływ ludności jest nieunikniony w związku z inwestycjami tworzącymi nowe miejsca pracy, ryzyko lokalizacyjne może być powiększone wskutek podziałów społecznych, braku komunikacji i dialogu pomiędzy ludnością napływową a mieszkańcami osiedlonymi w danym miejscu od długiego czasu. Mogą dojść do głosu konflikty polityczne, a także zachowania o podłożu atonicznym. Ryzyko lokalizacyjne może być większe za sprawą podziałów społecznych i niechęci miejscowej ludności do nowych interesariuszy, postrzeganych jako obcych. Może to wywołać efekt w postaci fluktuacji zatrudnienia, utraty kluczowych dla firm pracowników, czy wręcz zachowań kontrproduktywnych [Turek, 2012, 2014]. Jest to szczególnie ważne na obszarach podlegających procesom rewitalizacyjnym, czyli zmierzającym do przywrócenia bodźców rozwojowych regionom, które je utraciły.

Postawa interesariuszy wobec rewitalizacji nie tylko przestrzennej, ale i ekonomiczno-społecznej jest bardzo istotna. Źle przeprowadzone działania rewitalizacyjne mogą wręcz podnieść ryzyko lokalizacyjne wynikające z zamierania funkcji ekonomicznych na danym terenie, przy obiektywnie rzecz biorąc podwyższanych, ale selektywnie walorach lokalizacyjnych, np. kulturowych, związanych z dziedzictwem materialnym. Przykładem tego typu zdarzeń mogą być tzw. działania rewitalizacyjne polegające na renowacji budynków i ochronie dziedzictwa kulturowego w ośrodkach, które nie są ośrodkami turystycznymi, przy jednoczesnym zaniedbywaniu rozwoju miejsc pracy i pobudzaniu przedsiębiorczości lokalnej. Takie wątpliwości budzi, na przykład, przeprowadzony program rewitalizacji Szydłowca w województwie mazowieckim. Poprzestanie na tym projekcie bez jego kontynuacji w postaci rewitalizacji ekonomicznej i społecznej może w gruncie rzeczy powiększyć ryzyko lokalizacyjne, zamiast je zmniejszyć, tym samym w krótkim czasie spowodować wzrost atrakcyjności potencjalnej, a w dłuższym ją zmniejszyć w wyniku narastającej bariery demograficznej w postaci odpływu młodych mieszkańców, a także narastających negatywnych zjawisk na miejscowym rynku pracy. Zasoby kulturowe są zatem ważnym elementem zarządzania, ale trzeba brać pod uwagę ich wartość dla dziedzictwa i tożsamości danej społeczności, jak również znaleźć dla nich funkcje ekonomiczne.

Jednostki samorządu terytorialnego wpływają także na wielkość i strukturę zasobów instytucjonalnych, rozumianych szeroko jako instytucje (prawo, regulacje, normy i obyczaje) oraz organizacje lokalne (regionalne). Ryzyko lokalizacyjne może być związane z brakiem przejrzystości i uznaniowością prawa miejscowego, kulturą organizacyjną oraz wadami lokalnych instytucji. Ryzyko to może przejawiać się

wydłużaniem decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, istotnej w warunkach braku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Z kolei dobrze działające instytucje mogą zmniejszać ryzyko inwestycyjne, dzięki zmniejszeniu luki informacyjnej utrudniającej prowadzenie działalności gospodarczej w danym miejscu.

Zasoby instytucjonalne są silnie powiązane z zasobami ekonomicznymi w postaci budynków, terenów inwestycyjnych, maszyn i urządzeń oraz partnerów biznesowych. Poprzez regulacje prawne JST mogą przyciągać nowe inwestycje na preferencyjnych warunkach, tworząc jednocześnie ofertę na regionalnym lub lokalnym rynku nieruchomości. Mogą mieć one formę strefy uprzywilejowania ekonomicznego, o preferencjach zgodnych z zasadami udzielania pomocy publicznej w danym regionie. Mogą to też być formy bardziej złożone pod względem atrybutów oferowanych miejsc. Mogą to być parki naukowo-technologiczne o podwyższonym standardzie oferowanej infrastruktury, dodatkowo, choć niekoniecznie, objęte zasięgiem strefy ekonomicznej. Mogą być dodatkowo wzmocnione wspieranymi przez państwo inicjatywami klastrowymi. Tworzą się wówczas sieci współpracujących lub/i rywalizujących ze sobą podstref różnych generacji. Można zaproponować klasyfikację nawiązującą do widocznych przeobrażeń stref w Polsce. Strefami pierwszej generacji – o symbolu SSE 1.0, można określić nieruchomości, które mają co najwyżej pełne uzbrojenie techniczne, SSE 2.0 tworzą podstrefy tworzone na potrzeby nowych parków technologicznych, zaś SSE 3.0 to nieruchomości objęta strefą ekonomiczną z parkiem naukowo-technologicznym i powstałym z jego udziałem klastrem.

Istnienie SSE 2.0 lub 3.0 zmniejszają w sposób istotny ryzyko inwestycyjne dla inwestora, gdyż nie musi czekać na efek-

ty swojej działalności, zanim wybuduje i odda do użytku budynku, gdyż może korzystać na zasadzie wynajmu z gotowych hal produkcyjnych lub powierzchni produkcyjnej lub biurowej. Tego typu obiekty podnoszą jednocześnie atrakcyjność inwestycyjną regionu, pod warunkiem zachowania kontroli nad strukturą wynajmujących, co wiąże się z rozwiązywaniem umów z lokatorami nierzetelnymi, którzy nie przynoszą korzyści społeczności lokalnej.

Tego typu działania powinny być objęte marketingiem terytorialnym, ale na poziomie zaawansowania (1.0, 2.0 lub 3.0) właściwym dla kraju pochodzenia pożądanego klienta docelowego. Marketing 1.0 nawiązuje do podstawowych potrzeb inwestora, pozwalających na zmniejszenie nakładów inwestycyjnych. Marketing 2.0. odwołuje się do potrzeb inwestorów odnośnie tworzenia sieci powiązań i kontaktów społecznych, a 3.0 do potrzeb wyższych, wśród których wiodą prym transparentność, uczciwość i społeczna odpowiedzialność biznesu. W tym kontekście, poszukując wpływu JST na ryzyko lokalizacyjne, i pośrednio na atrakcyjność inwestycyjną, warto zwrócić uwagę na rozwiązania oparte na przedsięwzięciach eko-innowacyjnych, np. w postaci eko-parków.

Ważnym elementem ograniczającym ryzyko lokalizacyjne, a tym samym atrakcyjność inwestycyjną, są zachowania mające na celu pobudzenie przedsiębiorczości. Na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wiele firm korzysta z rozbudowanych sieci kooperacyjnych, co powoduje potrzebę dywersyfikacji owych powiązań. Ponadto, obecność partnerów biznesowych umożliwia stosowanie różnych modeli biznesowych opartych na outsourcingu lub różnych formach offshoringu [Godlewska-Majkowska, 2013]. Przedsiębiorczość zmniejsza ryzyko lokalizacyjne, ale pod warunkiem braku zachowań spekulacyjnych,

czy wręcz wrogich ze strony innych interesariuszy lokalnych lub regionalnych. Najlepszym rozwiązaniem jest pobudzenie przedsiębiorczości rodzinnej z racji stosowania strategii mniej ryzykownych w porównaniu do firm nierodzinnych, silnego utożsamiania się z lokalnym otoczeniem (Małą Ojczyzną), a co za tym idzie, większej przewidywalności ich zachowań na rynku.

Dyskusja i wnioski

Jednostki samorządu terytorialnego mogą kształtować zarówno ryzyko jak atrakcyjność inwestycyjną, ale w pewnych granicach wynikających z ich miejsca w lokalnych systemach społeczno-gospodarczych. Systemy te tworzą interesariusze w postaci: miejscowego biznesu, społeczności lokalnej, JST, powiązania z ośrodkami badawczo-rozwojowymi w mniej lub bardziej widoczny sposób. Tworzą się systemy, których sprawność i możliwość przejścia do kolejnych faz rozwoju zależy od równowagi głównie pomiędzy ich lokalnymi interesariuszami.

Można postawić tezę, że szczególnie duże znaczenie dla ich kształtowania mają relacje pomiędzy sferą gospodarczą a instytucjami samorządowymi i sferą badawczo-rozwojową. Jeśli pojawia się nierównowaga to wówczas tworzy się ryzyko lokalizacyjne, a atrakcyjność inwestycyjna maleje lub utrzymuje się na niskim poziomie. Najlepiej jest więc, gdy powstaje lokalny system innowacyjny zbudowany przez te trzy ogniwa. Takie systemy można nazwać lokalnymi systemami innowacyjnymi. Są one oparte

na pięciu grupach innowacji: produkcyjnych, technicznych, organizacyjnych, systemowych i społecznych.

Jeśli lokalny system innowacyjny działa prawidłowo może on wspomagać holistyczne zarządzanie atrakcyjnością poprzez:

- ograniczanie ryzyka lokalizacyjnego,
- pobudzanie pozytywnego ryzyka lokalizacyjnego i ograniczanie niekorzystnego ryzyka lokalizacyjnego prowadzącego do strat,
- uzyskanie efektu synergii dzięki współpracy pionowej i poziomej lokalnych systemów innowacyjnych.

Dlatego zasadne wydaje się być tworzenie za społecznym przyzwoleniem miejsc szczególnie chronionych przed ryzykiem przyrodniczym, np. poprzez prowadzenie inteligentnych systemów odwadniania miast czy tworzenie sieci lokalizacji tworzących punkty zarządzania kryzysowego, czy też bezpieczne lokalizacje dla inwestycji o szczególnie wysokim reżimie technologicznym.

Rosnąca koncentracja ludności w miastach, a także stosowane wysokie technologie wywołują potrzebę zarządzania ryzykiem lokalizacyjnym w sposób przemyślany, z uwzględnieniem potrzeb społeczności lokalnych, ale i bezpieczeństwa struktur tworzonych ponadlokalnie. Powinno to znaleźć odzwierciedlenie w zarządzaniu strategicznym miast i regionów. Dotyczy to szczególnie regionów poddawanych procesom regeneracyjnym, jak i rosnącym dzięki inwestycjom w najnowsze technologie, wymagające zachowania bezpieczeństwa technologicznego.

Bibliografia:

1. TIoRM [2002], *A risk management standard*, The Institute of Risk Management, London.
2. Azad N., Davoudpour H., Saharidis G.K.D., Shiripour M. [2013], *A new model to mitigating random disruption risks of facility and transportation in supply chain network design*, London, Springer-Verlag.
3. Broll U., Roldan-Ponce A., Wahl J.E. [2013], *Regional investment under uncertain cost of location*, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
4. Budner W. [2004], *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 44.

5. Dylewski M., Filipiak B. [2013], *Ryzyko w działalności jednostek samorządu terytorialnego w nowych uwarunkowaniach prawnych*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, 2012/2013, s. 28-40.
6. Frymus M. [2012], *Zarządzanie ryzykiem warunkiem sprawnego funkcjonowania gminy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, Nr 718/53, s. 145-161.
7. Godlewska-Majkowska H. [2008] (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna polskich regionów. W poszukiwaniu nowych miar*, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH.
8. Godlewska-Majkowska H. [2009] (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów Polski a kształtowanie lokalnych i regionalnych specjalizacji gospodarczych*, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH.
9. Godlewska-Majkowska H. [2013], *Lokalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej*, Warszawa, Difin.
10. Godlewska-Majkowska H. [2014], *Ryzyko lokalizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w: Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, K. Kuciński (red.), Warszawa, CeDeWu, s. 201-222.
11. Hahn E.D., Doh J.P., Bunyaratavej K. [2009], *The evolution of risk in information systems offshoring: the impact of home country risk, firm learning, and competitive dynamics*, „MIS Quarterly”, Vol. 33, No. 3, pp. 597-616.
12. Jajuga K. [2007] (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Jastrzębska M., Janowicz-Lomott M., Łyskawa K. [2014], *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka katastroficznego*, Warszawa, Wolters Kluwer.
14. Jastrzębska M. [2013], *Zarządzanie ryzykiem w gminie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 794, Ekonomiczne problemy usług, nr 108, s. 403-420.
15. Korbus B. [2012], *Rozporządzenia do ustawy o PPP*, cz. 2., 20/12/2012, www.wspolnota.org.pl, dostęp 30/06/2015.
16. Kuciński K. [2014] (red.), *Ryzyko lokalizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa, CeDeWu.
17. Matsui M. [2009], *Manufacturing and Service Enterprise with Risks*, DOI 10.1007/978-0-387-84804-4 2, Springer Science Business Media.
18. Pakulska T. [2014], *Ryzyko lokalizacji podmiotów gospodarczych*, w: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, K. Kuciński (red.), Warszawa, CeDeWu, s. 95-134.
19. Turek D. [2012], *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenie*, Warszawa, Difin.
20. Turek D. [2014], *Życzę Ci wszystkiego... najgorszego – rola schadenfreude w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4, s. 31-43.
21. Xavier M., Salomon R., Zheyang W. [2006], *The Institutional Determinants of Location Choice: Agglomeration in the Global Semiconductor Industry*, 7.12.2006, <http://www.robertsalomon.com>, dostęp 25/11/2014.
22. Zaleska B. [2011], *Analiza ryzyka działalności gminy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 42(669), s. 253-263.

Prof. dr hab. **Hanna Godlewska-Majkowska**, Zakład Otoczenia Biznesu, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.