

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

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

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Jarosław Ignacy**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl

---

## CZynniki ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ AGLOMERACJI WROCLAWSKIEJ W ŚWIEtle BADAŃ EMPIRYCZNYCH\*

---

## FACTORS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF WROCLAW AGGLOMERATION IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.08

JEL Classification: D22, D24, D81, F21, F23, H83, M16

**Streszczenie:** Atrakcyjność inwestycyjna stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na poziom rozwoju i konkurencyjności poszczególnych obszarów w skali krajowej i międzynarodowej. W związku z tym celem artykułu jest analiza czynników atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej na podstawie badań empirycznych inwestorów krajowych i zagranicznych. Przeprowadzenie pierwszych tak kompleksowych badań umożliwiło zidentyfikowanie newralgicznych czynników atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. Za najważniejsze z nich inwestorzy uznali: (I) wielość i jakość zasobów pracy: kadra inżynierska, (II) znajomość języków obcych przez mieszkańców/pracowników, (III) poziom bezpieczeństwa powszechnego, (IV) wielkość i jakość zasobów pracy: kadr menedżerskich i (V) koszty pracy: kadra inżynierska. Natomiast jako relatywnie najmniej ważne czynniki wskazali: (I) chłonność lokalnego rynku, (II) dostępność głównych rynków zbytu oraz (III) powiązania kooperacyjne.

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

**Summary:** Investment attractiveness is one of the most important factors affecting the level of development and competitiveness of various areas on national and international scale. Therefore, the aim of this article is to analyze the factors of the investment attractiveness of Wrocław based on empirical studies of domestic and foreign investors. Conducting first such comprehensive studies made it possible to identify the critical factors of the investment attractiveness of Wrocław. The most important of these factors recognized by the investors

---

\* Publikacja jest efektem realizacji projektu naukowego w ramach Miejskiego Programu Wsparcia Współpracy Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz Sektora Aktywności Gospodarczej finansowanego ze środków gminy Wrocław. Projekt ten realizowany był przez partnerstwo z firmą doradcą JP Weber sp. z o.o.

were: (I) potential and quality of labour force: engineers and specialists, (II) knowledge of foreign languages by residents/staff, (III) the level of public safety, (IV) potential and quality of labour resources: managers and (V) labor costs: engineers and specialists. In contrast, the following factors were identified as relatively the least important: (I) local market size and absorption capacity, (II) vicinity of main target markets and (III) cooperative business relations.

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

## 1. Wstęp

Aglomeracja wrocławska to jeden z najdynamiczniej rozwijających się regionów Polski. Ze względu na swoje wyjątkowe walory aglomeracja od wielu lat skutecznie pozyskuje zagranicznych inwestorów z różnych krajów. Swoje centra w stolicy Dolnego Śląska mają już m.in.: Google, IBM, HP, Nokia Networks czy McKinsey&Company. Warto jednak zauważyć, że w ostatnich latach atuty tego regionu stały się także fundamentami rozwoju i globalnej ekspansji znanych polskich firm. Oznacza to, że internacjonalizacja aglomeracji wrocławskiej następuje dwukierunkowo: z jednej strony przez pozyskiwanie inwestorów zagranicznych, a z drugiej dzięki dynamicznej ekspansji wrocławskich firm za granicę. Nieustanne zmiany warunków społeczno-gospodarczych sprawiają, że nie tylko w przypadku firm, ale także gmin oraz regionów osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze i wymaga nieustannego monitorowania zjawisk, tendencji oraz trendów zachodzących w otoczeniu organizacji. W tych burzliwych warunkach coraz ważniejsza staje się wiedza dotycząca źródeł przewag konkurencyjnych wynikających m.in. z atrakcyjności różnych walorów regionu. W związku z tym podstawą określenia strategii oraz kierunków dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej powinna być identyfikacja kluczowych czynników atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Warto zdawać sobie sprawę, że w tym zakresie literatura przedmiotu wykazuje liczne luki poznawcze. Nieliczne dostępne opracowania naukowe koncentrują się bowiem głównie na poziomie województw i bazują na różnych ogólnodostępnych danych statystycznych. Dokuczliwy jest jednak brak bezpośrednich badań inwestorów, których opinie są szczególnie cenne w kontekście planowania rozwoju aglomeracji wrocławskiej i rozwijania przewag konkurencyjnych firm tego regionu. Niepełna, fragmentaryczna wiedza i istniejące luki poznawcze stały się bezpośrednią inspiracją do rozpoczęcia kompleksowych badań inwestorów aglomeracji wrocławskiej.

Artykuł stanowi efekt badań atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej prowadzonych w latach 2013-2015 w ramach Programu Wsparcia Partnerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki „Mozart” realizowanego w partnerstwie z firmą doradcą JP Weber Sp. z o.o. oraz Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA.



Celem artykułu jest analiza i ocena czynników atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. Na tej podstawie sformułowane zostały wskazówki służące zdynamizowaniu rozwoju aglomeracji wrocławskiej.

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

Atrakcyjność inwestycyjna wywiera duży wpływ na skalę i dynamikę rozwoju lokalnego. Najczęściej bywa ona rozumiana jako zdolność do skłonienia inwestorów do realizacji inwestycji na danym terenie. Dzieje się tak dzięki oferowaniu najlepszej kombinacji korzyści lokalizacyjnych względem innych konkurencyjnych lokalizacji. Korzyści lokalizacyjne stanowią efekt różnych specyficznych cech obszaru, w którym prowadzona i rozwijana jest działalność inwestora (por. [Raczyk, Dołzblasz, Leśniak-Johann 2010, s. 6-13; Stawicka, Kwieciński, Wróblewski 2010, s. 156; Godlewska-Majkowska (red.) 2012, s. 9-15; Gorynia i in. s. 328-359]). Jeśli stanowią one przesłanki do podjęcia decyzji o lokalizacji inwestycji i mają charakter mierzalny, to określane są mianem czynników lokalizacji. Jeśli nie mają natomiast charakteru mierzalnego, wówczas stają się uwarunkowaniami lokalizacji [Godlewska 2005]. Czynniki lokalizacyjne sprawiają zatem, że obszary oferujące lepszą, z punktu widzenia inwestora, kombinację warunków prowadzenia działalności gospodarczej i zyskują przewagę nad pozostałymi obszarami branymi pod uwagę przy lokalizacji inwestycji por. [Assuncao, Forte, Teixeira 2011, s. 1-7; Blonigen 2005, s. 383-403; Bitzenis, Zugic 2014, s. 1-24]. Z tego punktu widzenia można zatem wyodrębnić trzy podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych regionu [Godlewska-Majkowska (red.), za: Grabarski, Rutkowski, Wrzosek 2000, s. 116-133; Styś (red.) 1999, s. 136-151]:

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

Przewaga kosztowa najczęściej związana jest z relatywnie niskimi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej na danym obszarze (na co wpływ mają m.in. stawki podatków lokalnych, dostępne ulgi, zwolnienia podatkowe, koszty pozyskania czynników produkcji, mediów, ceny nieruchomości czy też terenów inwestycyjnych).

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

W warunkach postępującej globalizacji coraz istotniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się informacja oraz wiedza. W tym przypadku źródłem sukcesu regionu może stać się dostarczenie inwestorowi użytecznych informacji (m.in. poprzez integrację informacji z różnych źródeł, zwiększenie przejrzystości rynków,

ułatwienie dostępu do danych, informacji oraz analiz i prognoz stanowiących podstawę podejmowania decyzji inwestycyjnych). Przewaga informacyjna powstaje również, gdy dostępne informacje przyczyniają się do tworzenia pozytywnego wizerunku regionu jako atrakcyjnego miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

Atrakcyjność inwestycyjna regionu dzięki różnym czynnikom lokalizacji wpływa na tworzenie wszystkich trzech rodzajów przewag jednocześnie. Czynniki lokalizacyjne nie determinują co prawda wprost wielkości nakładów inwestycyjnych, ale w dużym stopniu określają jednak prawdopodobieństwo skłonienia inwestorów do lokowania inwestycji na danym terenie (por. [Mironko 2014, s. 15-30; Barcley 2000, s. 29-49; Teixeira, Dias 2013, s. 79-93; Bevan, Estrin 2004, s. 777-787]). Mimo iż specyfika działalności gospodarczej sprawia, że preferencje co do czynników lokalizacyjnych nie są identyczne we wszystkich branżach [Onaran, Stockhammer 2008, s. 66-72], to istnieje jednak pewien zestaw uniwersalnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej decydujących o ogólnym poziomie inwestycji i rozwoju społeczno-gospodarczego danego obszaru [Raczyk, Dołzbłasz, Leśniak-Johann 2010, s. 13-25]. Nie wyczerpują one co prawda wszystkich elementów, branych pod uwagę przez inwestorów przy lokalizacji inwestycji, pozwalają jednak dosyć precyzyjnie określić atrakcyjność inwestycyjną regionów (por. [Seric 2010, s. 77-80; Procher 2011, s. 295-305; Pelegrin, Bolance 2008, s. 505-518]). Ogólnie rzecz ujmując, niektóre regiony stają się atrakcyjnym miejscem do lokalizacji inwestycji oraz prowadzenia działalności gospodarczej dzięki oferowaniu optymalnej (z punktu widzenia inwestora) kombinacji czynników lokalizacyjnych. Tego rodzaju atrakcyjne obszary pozwalają na zmniejszenie nakładów inwestycyjnych oraz bieżących kosztów, a jednocześnie ułatwiają maksymalizację zysków oraz ograniczają ryzyko niepowodzenia inwestycji (por. [Geamanu 2015, s. 223-236; Szałucka 2015, s. 125-149; Bellak, Leibrecht, Riedl 2008, s. 19-31; Ignacy, Kopyściański 2011, s. 15-36]).

### **3. Metodyka i wyniki badań empirycznych**

Kwestionariusz ankietowy został stworzony na bazie synergii wiedzy naukowej dotyczącej teoretycznych aspektów atrakcyjności oraz wieloletnich doświadczeń zespołu doradców inwestycyjnych firmy JP Weber. Właściwe badania ankietowe poprzedzone pilotażem narzędzia badawczego zostały przeprowadzone w latach 2014-2015 na próbie ponad 100 inwestorów. Dzięki ścisłej współpracy z Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej (ARAW) kwestionariusze ankietowe w języku polskim i angielskim zostały rozesłane na ponad 120 adresów mailowych. Grupę respondentów stanowiła cała populacja inwestorów aglomeracji wrocławskiej. W jej skład wchodziły zatem zarówno największe międzynarodowe korporacje, jak i polskie firmy, a także mniejsi inwestorzy z różnych krajów. Mimo dużej skali trudności prowadzonych badań, dzięki intensywnym wysiłkom partnerów projektu uzyskano 31 ankiet od inwestorów krajowych i zagranicznych (m.in. IBM, Ernst&Young, 3M, HP, Credit Suisse, Rec Global, McKinsey, Dongseo Display, LG Electronic, Sie-

mens, Selena, Mondelez, Opera Software). Z tego względu są to największe przeprowadzone do tej pory badania dotyczące atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej.

Zgodnie z metodyką badań społecznych próbę badawczą (>30) należy uznać za dużą, a uzyskaną zwrotność za wysoką i wystarczającą do opracowywania analiz i raportów [Babbie 2004 s. 288]. Ze względu na strategiczny charakter decyzji związanych z wyborem miejsca lokalizacji respondentami byli właściciele przedsiębiorstw bądź też najwyższa kadra kierownicza przedsiębiorstwa, rozumiana najczęściej jako prezes, członek zarządu, dyrektor bądź też dyrektor ds. strategii. Ze względu na specyfikę grupy docelowej i bardzo ograniczone możliwości czasowe respondentów zminimalizowano objętość ankiety i liczbę pytań, jednocześnie zachowując kompleksowość i użyteczność uzyskanych informacji. Kwestionariusz ankietowy zawierał 10 pytań w części metryczkowej, 22 stwierdzenia w części zasadniczej oraz 2 pytania otwarte. Respondenci na 5-stopniowej skali Likerta określali poziom zgodności własnych przekonań ze stwierdzeniami badawczymi zawartymi w ankiecie. Dotyczyła ona głównie czynników atrakcyjności inwestycyjnej, a także kluczowych przewag aglomeracji wrocławskiej. Oprócz tego w ramach badań podjęto próbę określenia konkurencyjnych lokalizacji inwestycyjnych na terenie Polski, Czech, Słowacji czy Niemiec. Dodatkowo respondenci zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych działań, które należy podjąć, aby w przyszłości zdynamizować rozwój aglomeracji wrocławskiej i tym samym rozwijać przewagi konkurencyjne firm działających na jej terenie.

Najważniejsze czynniki atrakcyjności inwestycyjnej w świetle badań empirycznych przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Najważniejsze czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej

Lp.	Czynnik atrakcyjności	Średnia ocena znaczenia
1	Wielkość i jakość zasobów pracy: kadra inżynierska	4,52
2	Znajomość języków obcych przez mieszkańców/pracowników	4,38
3	Poziom bezpieczeństwa powszechnego	4,06
4	Wielkość i jakość zasobów pracy: kadra menedżerska	4,03
5	Koszty pracy: kadra inżynierska	4,00
6	Dostępność transportowa	3,96
7	Dostępność infrastruktury technicznej i koszty mediów	3,94
8	Aktywność aglomeracji wrocławskiej wobec inwestorów	3,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań wskazują, że zdaniem inwestorów zdecydowanie najważniejszy czynnik przy lokowaniu inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej stanowi wielkość i jakość zasobów pracy, a konkretnie kadry inżynierskiej. Średnia ocena ważności czynnika wynosiła w tym przypadku aż 4,52 (w skali 1-5). Według nich, to właśnie kadra inżynierska stanowi fundament sukcesu w prowadzeniu działalno-

ści inwestycyjnej na terenie aglomeracji wrocławskiej. Co ciekawe, według inwestorów bardzo duże znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej ma także znajomość języków obcych wśród mieszkańców i pracowników. Także w tym przypadku średnia ocena znaczenia czynnika była bardzo wysoka i wyniosła 4,38. Duże znaczenie czynnika nie powinno dziwić, gdyż postępująca globalizacja społeczno-gospodarcza sprawia, że badane firmy traktują go jako wymóg stanowiący podstawę prowadzenia działalności gospodarczej we wszystkich sektorach gospodarki. Na tym tle nieco bardziej zaskakująca jest wysoka ranga poziomu bezpieczeństwa powszechnego. Zdaniem respondentów stanowi on istotny czynnik wpływający na poziom atrakcyjności inwestycyjnej. Średnia ocena znaczenia tego czynnika wyniosła 4,06. Wyniki badań sugerują zatem, że inwestorzy cenią przewidywalność otoczenia, której elementem jest także bezpieczeństwo powszechne. Obejmuje ono nie tylko warunki prowadzenia działalności gospodarczej, ale także niezbędne poczucie bezpieczeństwa w ramach spędzania czasu wolnego. Ważny czynnik determinujący atrakcyjność inwestycyjną regionu stanowi także wielkość i jakość zasobów kadr menedżerskich. W połączeniu z zespołem własnych menedżerów inwestora stanowią oni bowiem niezbędny element prowadzenia działalności gospodarczej poza siedzibą lub poza rodzimym krajem inwestora. Respondenci wskazują, że kolejnym istotnym elementem kształtującym atrakcyjność inwestycyjną są koszty pracy kadry inżynierskiej (średnia 4,00). Logiczne jest bowiem, że choć dla inwestorów liczy się przede wszystkim wielkość i jakość zasobów tej kadry, to ze względu na presję konkurencyjną nie mogą oni abstrahować od kosztów jej zatrudnienia. **Oceny inwestorów wskazują, że pięć powyższych korzyści lokalizacyjnych w największym stopniu decyduje o atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej.**

Poza wymienionymi czynnikami, respondenci wskazują także na kolejne, nieco mniej istotne atuty determinujące atrakcyjność inwestycyjną regionu. Jednym z nich jest dostępność transportowa (średnie znaczenie 3,96). W tym miejscu warto jednak wyjaśnić, jak badane firmy rozumieją znaczenie tego czynnika. Pogłębiona analiza odpowiedzi udzielonych w ankietach wskazuje, że inwestorzy w coraz mniejszym stopniu utożsamiają ją z dogodną lokalizacją czy też położeniem aglomeracji wrocławskiej w pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych bądź dostępnością autostrad, linii kolejowych czy terminali logistycznych. Ze względu na wysokie tempo nadrabiania przez Polskę zaległości infrastrukturalnych tego rodzaju uwarunkowania powoli zaczynają być uważane za pewnego rodzaju obowiązujący standard. Natomiast komentarze inwestorów potwierdzają, że ze względu na spełnianie tych wymagań przez region Wrocławia obecnie w ramach dostępności transportowej coraz częściej zwracają oni uwagę na skomunikowanie, standard sieci transportowej i jakość transportu publicznego już w obrębie samej aglomeracji wrocławskiej. Prowadzenie wyspecjalizowanej działalności gospodarczej na terenie innego kraju bądź poza siedzibą firmy wymaga korzystania z różnego rodzaju zaplecza infrastrukturalnego i ponoszenia związanych z tym faktem kosztów. Nie dziwi więc fakt, że kolejnym czynnikiem atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji

wrocławskiej jest dostępność szeroko rozumianej infrastruktury technicznej oraz koszty mediów (średnia 3,94). Badania ankietowe potwierdzają także, że oprócz tzw. twardych czynników lokalizacyjnych znaczenie mają także miękkie czynniki. Respondenci dużą wagę przywiązują bowiem także do aktywności aglomeracji wrocławskiej względem inwestorów (średnia 3,84). Warto zauważyć, że w ostatnich latach wymagania inwestorów uległy znacznemu podwyższeniu. Obecnie oczekują oni kompleksowego wsparcia władz i samorządu nie tylko na etapie planowania i realizacji inwestycji, ale także po jej uruchomieniu. W tym zakresie pionierem jest Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, która tego typu działania realizuje od 2005 roku. Najnowszym projektem służącym uzyskaniu przewagi konkurencyjnej względem innych lokalizacji jest wielojęzyczny portal Invest in Wrocław<sup>1</sup>. Wyznacza on nowe standardy obsługi inwestorów m.in. poprzez: integrację informacji z wielu źródeł, dostęp do kompleksowych baz danych dostawców i poddostawców, a także do darmowych analiz sektorowych głównych branż aglomeracji wrocławskiej i wielu innych informacji niezbędnych na każdym etapie planowania i realizowania inwestycji.

Diagnoza czynników atrakcyjności inwestycyjnej nie powinna ograniczać się do wskazania wyłącznie najważniejszych czynników lokalizacyjnych. Z punktu widzenia planowania rozwoju równie istotna jest bowiem także wiedza dotycząca czynników, które nie stanowią kluczowych elementów atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że relatywnie najmniej istotnym elementem brany pod uwagę przy lokalizacji inwestycji jest chłonność lokalnego rynku zbytu. W tym przypadku znaczenie czynnika zostało określone jako mniej niż średnie (ocena 2,83). Potwierdza to, że w warunkach globalnej, sieciowej gospodarki powiązanie działalności gospodarczej inwestora z lokalnym rynkiem staje się coraz bardziej nikłe. Wynika to m.in. z faktu, że coraz większa mobilność, spadek kosztów transportu i łączności wydatnie ułatwiają umiędzynarodowienie działalności i stopniowo niwelują rangę lokalnych uwarunkowań rynkowych. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że jest to jedyny czynnik, którego średnie znaczenie zostało ocenione poniżej 3, a różnica względem kolejnego w hierarchii czynnika wyniosła aż 0,41. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że istotniejszy czynnik atrakcyjności inwestycyjnej stanowi dostępność głównych rynków zbytu (średnia 3,24). Potwierdza to przypuszczenia, że możliwość optymalizacji kosztów logistycznych jest co prawda brana pod uwagę przy lokalizowaniu inwestycji, ale zazwyczaj nie stanowi jednak krytycznego czynnika w tym procesie. Relatywnie istotniejszym determinantem atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej są powiązania kooperacyjne (średnia 3,26). Ich rola wynika m.in. z postępującej integracji i zacieśniania współpracy między kooperantami i ich odbiorcami, czego efektem są także oszczędności w zakresie czasu i ponoszonych kosztów. W ocenie inwestorów kolejnym z relatywnie mniej istotnych czynników

---

<sup>1</sup> [www.invest-in-wroclaw.pl](http://www.invest-in-wroclaw.pl) [dostęp 01.10.2015 r.].

jest stopień ochrony i stan środowiska przyrodniczego (średnia 3,29). Oznacza to, że traktują oni ten czynnik jako krytyczny element atrakcyjności inwestycyjnej, tylko jeśli wykracza poza pewien bezpieczny, powszechnie akceptowany standard. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że do średnio istotnych czynników zaliczone zostały także koszty pracy pracowników produkcyjnych (średnia 3,38). Identyczne znaczenie badane firmy przypisywały wielkości i jakości zasobów pracowników produkcyjnych (średnia 3,38). Warto jednak pamiętać, że nieco niższa ranga tych determinantów atrakcyjności inwestycyjnej może wynikać ze struktury próby badawczej. Stanowi ona konsekwencję przyciągania przez aglomerację wrocławską głównie inwestycji opartych na wiedzy, w mniejszym stopniu zaś bazujących na kosztach pracy. Informacje dotyczące sześciu relatywnie najmniej istotnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** Najmniej istotne czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej

Lp.	Czynnik atrakcyjności	Średnia ocena znaczenia
1	Chłonność lokalnego rynku	2,83
2	Dostępność głównych rynków zbytu	3,24
3	Powiązania kooperacyjne	3,26
4	Stopień ochrony i stan środowiska przyrodniczego	3,29
5	Koszty pracy: pracownicy produkcyjni	3,38
6	Wielkość i jakość zasobów pracy: pracownicy produkcyjni	3,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone badania koncentrujące się na analizie czynników atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej pozwoliły na określenie źródeł sukcesu i kluczowych elementów atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej. Za najważniejsze czynniki atrakcyjności inwestycyjnej zostały uznane: (I) wielkość i jakość zasobów pracy: kadra inżynierska, (II) znajomość języków obcych przez mieszkańców/pracowników, (III) poziom bezpieczeństwa powszechnego, (IV) wielkość i jakość zasobów pracy: kadra menedżerska, (V) koszty pracy: kadra inżynierska. Jako relatywnie najmniej ważne elementy wpływające na atrakcyjność inwestycyjną aglomeracji wrocławskiej określone zostały: (I) chłonność lokalnego rynku, (II) dostępność głównych rynków zbytu oraz (III) powiązania kooperacyjne.

Analizując wskazane prawidłowości, warto jednak mieć na uwadze nieuchronne ograniczenia badawcze związane z charakterem prowadzonych badań. Choć udzielone w kwestionariuszu ankietowym odpowiedzi stanowiły odzwierciedlenie poglądów i opinii respondentów, to ze względu na nieformalny i poufny charakter decyzji lokalizacyjnych podejmowanych na najwyższym szczeblu nie była możliwa ich weryfikacja na podstawie dostępnych materiałów źródłowych badanych firm. Kolejne

ograniczenie stanowi fakt, że w badaniach ankietowych nie sposób uniknąć pewnej dozy subiektywizmu związanego m.in. z interpretacją i rozumieniem stwierdzeń badawczych. W ramach dalszych prac badawczych warto poszukiwać odpowiedzi na pytanie, na ile uniwersalne są zidentyfikowane prawidłowości, a na ile zależne od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia jego specjalizacji bądź też sektora, w którym prowadzi działalność. Warto jednak podkreślić, że te nieuchronne ograniczenia nie przekreślają jednak sensu przeprowadzonych badań i zidentyfikowanych empirycznie prawidłowości. Te pionierskie badania umożliwiły uzyskanie cennej wiedzy, która powinna zostać przetworzona i wykorzystana do dyskusji nad tworzeniem fundamentów dalszego rozwoju aglomeracji wrocławskiej. Dalszy napływ kapitału zagranicznego i krajowego stanowi bowiem bodziec wzmacniający konkurencyjność regionu i jednocześnie ułatwiający przełamywanie barier rozwojowych. Problem polega jednak na tym, że nie każdy napływ kapitału wywołuje jednakowe skutki dla poziomu rozwoju regionu i jego dynamiki. W zależności od rodzaju inwestycji pozytywne efekty mogą mieć bowiem mniej lub bardziej długotrwały charakter. Co istotne, niektóre z nich powodują zaledwie krótkofalowe, szybko przemijające korzyści. Z tego względu dla przyszłości aglomeracji wrocławskiej kluczowe znaczenie ma selektywne kształtowanie wielkości i struktury napływającego kapitału, tak aby zapewnić względną stabilność podstaw jej rozwoju. W tym zakresie duże znaczenie ma stabilizacja cykli koniunkturalnych uzyskana dzięki dywersyfikacji bazy ekonomicznej rozwoju, stosownie do uwarunkowań regionu. Niezbędnym warunkiem powodzenia takiego działania stają się przedsiębiorcze zachowania firm oraz instytucji, szczególnie samorządu terytorialnego, odpowiedzialnych za kreowanie rozwoju lokalnego i regionalnego. Identyfikacja obecnych i przyszłych **źródeł sukcesu** powinna ułatwić nawiązanie dialogu między inwestorami a jednostkami samorządu terytorialnego i władzami regionu. Dodatkowo powinna także prowadzić do uzyskania konsensusu co do kluczowych kierunków i priorytetów rozwoju. Dzięki połączeniu wszystkich wskazanych elementów możliwe stanie się zdynamizowanie rozwoju i uzyskanie przewagi konkurencyjnej zarówno przez cały region aglomeracji wrocławskiej, jak i przez firmy działające na jej terenie.

## Literatura

- Assuncao S., Forte R., Teixeira A., 2011, *Location determinants of FDI: A literature review*, FEB Working Papers, nr 433, Universidade do Porto.
- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barclay R., 2000, *The location of foreign direct investment*, Foreign Direct Investment in Emerging Economies.
- Bellak C., Leibrecht M., Riedl A., 2008, *Labour costs and FDI flows into Central and Eastern European Countries: A survey of the literature and empirical evidence*, Structural Change & Economic Dynamics, vol. 19, nr 1.

- Bevan A., Estrin S., 2004, *The determinants of foreign direct investment into European transition economies*, Journal of Comparative Economics, nr 32.
- Bitzenis A., Zugic V., 2014, *FDI motives in the Serbian manufacturing sector*, Journal of East-West Business, 20.
- Blonigen B., 2005, *A review of the empirical literature on FDI determinants*, Atlantic Economic Journal, 33.
- Geamanu M., 2015, *Analysis of the evolution of foreign direct investment in the European Union, amid the global economic crisis*, Theoretical and Applied Economics, vol. XXII, no. 2(603).
- Godlewska H., 2005, *Lokalizacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa.
- Godlewska-Majkowska H. (red.), 2012, *Atrakcyjność inwestycyjna jako źródło przedsiębiorczych przewag konkurencyjnych*, Oficyna SGH w Warszawie, Warszawa.
- Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R., 2015, *Outward FDI of Polish firms: The role of motives, entry modes and location factors*, Journal for East European Management Studies, vol. 20(3).
- Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 2000, *Marketing*, PWE, Warszawa.
- Ignacy J., Kopyściański T., 2011, *Selection criteria of strategic goals for local government*, Argumenta Oeconomica, nr 2(27).
- Mironko A., 2014, *Determinants of FDI flows within emerging economies*, Studies in Economic Transition, Palgrave Macmillan.
- Onaran O., Stockhammer E., 2008, *The effect of FDI and foreign trade on wages in the Central and Eastern European Countries in the post-transition era: A sectoral analysis for the manufacturing industry*, Structural Change & Economic Dynamics, vol. 19, nr 1.
- Pelegrin A., Bolance C., 2008, *Regional foreign direct investment in manufacturing. Do agglomeration economies matter?*, Regional Studies, vol. 42.4.
- Procher V., 2011, *Agglomeration effects and the location of FDI: evidence from French first-time movers*, Annals of Regional Science vol. 46, nr 2.
- Raczyk A., Dołzbłasz S., Leśniak-Johann M., 2010, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej regionu w świetle współczesnych trendów*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Seric A., 2010, *Determinants of FDI location in Central and Eastern Europe (CEE)*, OECD Journal: General Papers, vol. 2, OECD 2011.
- Stawicka M., Kwieciński L., Wróblewski M., 2010, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej regionu w świetle współczesnych trendów*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław.
- Styś A. (red.), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Szałucka M., 2015, *Does location really matter? The influence of FDI location on enterprise competitiveness: The evidence from Polish enterprises*, Managing Global Transitions, 13(2).
- Teixeira A., Dias M., 2013, *The importance of geopolitics in firms' international location decisions: The Polish case*, Communist and Post-Communist Studies, 46.