

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych – przymus czy wybór?

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Streszczenie: Celem opracowania jest charakterystyka i ocena lokalizacji przedsiębiorstw społecznych, w odniesieniu do porażki, trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa, jak również refleksja na temat dostępu do korzystnych lokalizacji. Pokazano także elementy procesu decyzyjnego, które wpływają na wybór konkretnej lokalizacji. W efekcie w artykule wskazano, jakie lokalizacje mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych i przyczyniać się do ich sukcesu – zarówno społecznego, jak i ekonomicznego. Opracowanie powstało na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce w latach 2012–2013.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo społeczne, lokalizacja, sukces i trwałość przedsiębiorstwa społecznego.

Wprowadzenie

Od momentu, gdy z manufaktur zaczęły się wyłaniać przedsiębiorstwa – rozumiane najprościej jako organizacje, których celowe działania mają prowadzić do osiągnięcia zysku ich właściciele – ich lokalizacja odgrywała istotną rolę. Od niej zależało ich funkcjonowanie (trwałość) i potencjalny sukces. Przez stulecia zmieniały się główne czynniki lokalizacji przedsiębiorstw, począwszy od zasobów surowcowych, po współczesne czynniki lokalizacji, takie jak dostęp do dróg szybkiego ruchu czy międzynarodowych lotnisk. Rodzi się jednak pytanie, czy podobne czynniki lokalizacyjne można odnieść do przedsiębiorstw społecznych. Odpowiedź jest pozornie prosta – zapewne inne, gdyż istota ich funkcjonowania i cele społeczne, które chcą osiągnąć niejako „wiąże” je lokalizacyjnie z potrzebami społecznymi i lukami w usługach społecznych. Jednocześnie brakuje odpowiedzi na pytanie, gdzie umiejscawiają się podmioty ekonomii społecznej: czy są to lokalizacje wybrane intencjonalnie czy przypadkowo, czy często się zmieniają i jak położenie może wpływać na realizację celów ekonomicznych? Lokalizację przedsiębiorstwa społecznego należy rozumieć dwojako – jako konkretne miejsce w przestrzeni geograficznej, gdzie znajduje się przedsiębiorstwo, jak również proces decyzyjny, który prowadzi do wyboru konkretnego miejsca.

Celem opracowania jest charakterystyka i ocena lokalizacji przedsiębiorstw społecznych w odniesieniu do porażki, trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa, jak również ocena dostępu do korzystnych lokalizacji. Zostaną pokazane także elementy procesu decyzyjnego, które wpłynęły na wybór konkretnej lokalizacji. W efekcie w artykule podjęto próbę wskazania,

jakie czynniki lokalizacji mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych i przyczyniać się do ich sukcesu, zarówno społecznego, jak i ekonomicznego. Opracowanie powstało na podstawie badań prowadzonych w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce¹.

1. Lokalizacje przedsiębiorstw w teoriach nauk społecznych

Lokalizacja działalności gospodarczej jako przedmiot badań interesuje przede wszystkim ekonomistów i geografów ekonomicznych. Największy wkład w rozwój teorii lokalizacji wnieśli w XX w. badacze niemieccy, w szczególności W. Launhardt, który zwrócił uwagę na idealną lokalizację przedsiębiorstwa, która wiąże się minimalnymi kosztami transportu, czy A. Weber, który wskazał trzy kluczowe czynniki lokalizacji: transportowe, pracownicze i aglomeracyjne [Budner, 2004, s. 57–58]. Stopniowo badacze rozszerzali listę czynników lokalizacji przedsiębiorstw, wraz z rozwojem ekonomicznym i zmianami społecznymi [Szymańska, Płaziak, 2014, s. 14].

¹ Badania były prowadzone przez Fundację Instytut Spraw Publicznych (autorka brała w nich udział i współpracowała przy opracowaniu raportów badawczych w ramach projektu: „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji promocji i integracji społecznej. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego).

NOTA O AUTORCE

Ewa Bogacz-Wojtanowska – doktor habilitowany nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W teorii zarządzania lokalizacja organizacji jest rozpatrywana jako element struktury fizycznej organizacji. Rozumie się ją zazwyczaj jako relacje między fizycznymi elementami organizacji, które stanowią: budynki, rozkład przestrzenny, architektura i wystrój oraz właśnie lokalizacja [Hatch, 2002, s. 244]. Lokalizację utożsamia się z pojęciem geografii lokalizacyjnej, zwracając uwagę na takie kwestie, jak możliwość dotarcia klientów, sposoby dystrybucji oferowanych towarów i usług, nabór do pracy i komunikacja. Kolejny element struktury fizycznej przedsiębiorstwa społecznego stanowi układ przestrzenny – wyposażenie, aranżacja wnętrza, rozlokowanie stanowisk pracy [Hatch, 2002, s. 247]. W przypadku struktury fizycznej przedsiębiorstw społecznych można brać pod uwagę takie elementy struktury, które wiążą się z jej celami społecznymi – udogodnienia dla pracowników (którzy są np. osobami niepełnosprawnymi), pomieszczenia socjalne, miejsca, gdzie przyjmuje się klientów. Najważniejsze w tym aspekcie są takie cechy przestrzeni, jak: otwartość, dostępność czy dostosowanie do potrzeb interesariuszy. Ostatni element struktury fizycznej przedsiębiorstwa społecznego stanowi wystrój i architektura, czyli oświetlenie i umeblowanie. To, jaki jest odbiór wizualny przedsiębiorstwa, może determinować wybór klientów. Należy także dodać, że przedsiębiorstwo społeczne, jak każda inna organizacja rozumiana w sensie rzeczowym, to całość wyodrębniona z otoczenia, poprzez nazwę, logo, formę organizacyjno-prawną, a także lokalizację w przestrzeni. Co istotne, jak podkreślają A. Torre i A. Rallet [2005], kwestie lokalizacji w przestrzeni są często zaniedbywane przez badaczy, a przecież każda organizacja, nawet działająca w przestrzeni wielu krajów, posiadająca wiele lokalizacji, ma określone, pierwotne pochodzenie geograficzne. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstw społecznych – badacze niewiele wiedzą na temat ich lokalizacji, zwłaszcza na poziomie mikro, czyli konkretnych miejsc w przestrzeni jednostek osadniczych [Peattie, Morley, 2008; Munoz, 2009]. Badania koncentrują się raczej na szerszym jej rozumieniu, wyborze pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi, terenami o dużej deprawacji społecznej [A Survey of Social Enterprises, 2005]. Zwraca się także uwagę na wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych na obszarach, gdzie skierowano środki europejskie na rozwiązywanie problemów społecznych i ekonomicznych [Munoz, 2009]. Nie-

którzy badacze podkreślają silne powiązania pomiędzy przestrzenią i lokalizacją a możliwościami realizacji celów społecznych przedsiębiorstw ekonomicznej [Haugh, 2005]. Luka badawcza dotyczy nie tylko procesu powstawania przedsiębiorstwa, ale także konkretnego miejsca w przestrzeni – wyboru dzielnicy, ulicy, sąsiedztwa czy budynku, gdzie przedsiębiorstwo będzie funkcjonować. Poznanie przestrzeni społeczno-przyrodniczej nie jest tylko identyfikacją miejsc, gdzie powstają przedsiębiorstwa społeczne, ale także rozpoznaniem ich wpływu na sukces ekonomiczny, powiązań ze społecznością, w której się usytuowały, współkreowaniem przestrzeni, wpisywaniem się w lokalny zestaw usług, czy wreszcie przyczynianiem się do bardziej zrównoważonego rozwoju obszarów, gdzie prowadzą swoją działalność [Munoz, 2009].

W przypadku przedsiębiorstw społecznych warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt lokalizacji, który może mieć istotne znaczenie dla ich funkcjonowania. Chodzi tutaj o bliskość (*proximity*) rozumianą w sensie organizacyjnym, jak i geograficznym. Bliskość organizacyjna przedsiębiorstwa społecznego oznacza bowiem możliwości i zdolności do wchodzenia w relacje z różnymi interesariuszami przedsiębiorstwa. To inaczej bliskość relacyjna. Z kolei bliskość geograficzna przedsiębiorstwa oznacza dystans, jaki go dzieli od innego podmiotu – instytucji, miasta, klientów itd. [Torre, Rallet, 2005].

2. Metodyka badań

Empiryczne badania nad przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce rozwijają się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Jednocześnie brakuje rozważań nad kwestiami dotyczącymi lokalizacji tych przedsiębiorstw czy wpływu przestrzeni, w której funkcjonują, na sukces ekonomiczny. Co istotne, na lukę badawczą w tym obszarze zwracają uwagę także badacze w krajach o lepiej rozwiniętej ekonomii społecznej [Peattie, Morley, 2008; Munoz, 2009]. Stąd prezentowane poniżej wyniki badań stanowią próbę wypełnienia tej luki w tym zakresie. Celem prowadzonych badań było rozpoznanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce a ich lokalizacjami, w szczególności zgłębienie kwestii wyboru miejsca prowadzenia działalności i procesu decyzyjnego, który wiąże się z jej wyborem.

Główne pytania badawcze sformułowano następująco:

1. W jaki sposób polskie przedsiębiorstwa społeczne podchodzą do lokalizacji swoich inicjatyw? Czy jest ona przypadkowa czy intencjonalna i dobrana pod względem korzyści, które może przynieść, a szerzej – przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa?
2. Czy lokalizacje przedsiębiorstw społecznych w Polsce mają centralny czy peryferyjny charakter i jak wpływają na sukces czy porażkę przedsiębiorstwa?
3. Czy lokalizacja przedsiębiorstwa społeczne może mieć różny wpływ na realizację celów ekonomicznych i społecznych?
4. Jak przebiega proces wyboru lokalizacji po podjęciu decyzji o powołaniu przedsiębiorstwa społecznego? Jakie zasoby lokalowe pozostają w dyspozycji tego typu przedsiębiorstw?

Prezentowane badania przedsiębiorstw społecznych w Polsce przeprowadzono w 2013 r.². Do badań wybrano 36 podmiotów ekonomii społecznej³. Celowo dobrana próba badawcza została skonstruowana w taki sposób, aby zbadać przedsiębiorstwa społeczne:

- o różnej formie organizacyjno-prawnej,
- działające w różnych obszarach aktywności gospodarczej (usługi gastronomiczne, rolnicze, turystyczne itd.),
- posiadające co najmniej jeden z trzech celów społecznych – integracyjny, świadczenie usługi społecznej i rozwój lokalny [por. Kaźmierczak, Przybysz, Podkańska, 2011].

² Badania podzielono na trzy fazy. W I fazie, którą realizowano na przełomie 2010 r. i 2011 r. do badania wybrano 36 podmiotów, lecz nie poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące lokalizacji. Jej celem była charakterystyka przedsiębiorstw, zakorzenienie, kapitał społeczny i środowisko prawne przedsiębiorstw. Faza druga, realizowana w pierwszej połowie 2013 r., obejmowała kwestie organizacyjnych i zarządczych czynników trwałości i sukcesu przedsiębiorstw społecznych, w tym aspekty związane ze strukturą fizyczną i wątek dotyczący lokalizacji. W tej fazie do badania wybrano 8 podmiotów. Ostatnia, III faza, realizowana w drugiej połowie 2013 r., objęła 36 podmiotów (generalnie tych, które były w I fazie) i koncentrowała się głównie na czynnikach konkurencyjności przedsiębiorstw i środowisku lokalnym. W trzeciej fazie, podobnie jak w drugiej, poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące lokalizacji. Łącznie kwestie lokalizacji analizowano w 44 przedsiębiorstwach społecznych w Polsce.

³ Z 44 badanych w dwóch fazach przedsiębiorstw wybrano 36, kierując się zasadą selekcji nieprzydatnego i niekompletnego materiału (8 przedsiębiorstw nie zostało bowiem poddanych wystarczającej analizie pod kątem lokalizacji i struktury fizycznej).

- rozmieszczone na terenie całej Polski (zlokalizowane w miejscach o odmiennych walorach przyrodniczo-kulturowych i społecznych).

Badania przeprowadzono: w spółdzielniach społecznych (20), zakładach aktywności zawodowej (2), organizacjach pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą (zarówno w fundacjach (2), jak i stowarzyszeniach (8)), spółkach non-profit (2) i organizacjach kościelnych prowadzących działalność gospodarczą (2). Ze względu na celowy dobór próby, nie zdecydowano się na porównywanie form organizacyjnych.

Badania miały charakter jakościowy – każde wybrane do badania przedsiębiorstwo stanowiło osobne studium przypadku. Zastosowanie tego podejścia było konsekwencją przyjętych wytycznych badawczych w ramach całego realizowanego projektu, jak również z założonych celów badawczych. Do zebrania danych wykorzystano trzy metody badawcze:

- wywiady pogłębione z liderami lub przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych, według przygotowanego scenariusza,
- krótkie obserwacje w przedsiębiorstwie, według przygotowanego klucza podczas wizyt w organizacji,
- analizę dokumentów organizacyjnych, pozyskanych podczas wizyt w przedsiębiorstwie.

Zaprezentowane tutaj wyniki badań dotyczące lokalizacji przedsiębiorstw społecznych i ich struktury fizycznej uzyskano dzięki analizie o charakterze jakościowym, czyli w sposób nieliczbowy interpretowano zebrany materiał badawczy. Poszukiwano określonych prawidłowości i dokonywano próby wyjaśnienia problemów lokalizacyjnych badanych przedsiębiorstw społecznych. Wykorzystano w tym szkicu tylko dane dotyczące lokalizacji i struktury fizycznej, a pozostałe wyniki zaprezentowano w innych opracowaniach.

3. Wyniki badań

Trwałość i sukces przedsiębiorstwa

Zanim zostanie szczegółowo zaprezentowana sytuacja, w jakiej się znajdują badane przedsiębiorstwa społeczne w aspekcie lokalizacji, należy dokonać pewnej kategoryzacji przedsiębiorstw – kategoryzacji ze względu na trwałość lub sukces, który osiągnęły. Pozwoli ona na powiązanie lokalizacji z aktualną

w czasie badań sytuacją przedsiębiorstwa. Oczywiście ma ona charakter umowny, gdyż nie da się w sposób kategoriyczny określić różnicy pomiędzy sukcesem a trwałością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które odniosło sukces to takie, którego liderzy uznają, że organizacja odniosła sukces, pojawiają się w jego ofercie nowe usługi czy produkty, zwiększa się liczba zatrudnianego personelu, jest ono stabilne finansowo, a posiadane nadwyżki inwestuje w nowe przedsięwzięcia biznesowe. Dodatkowo, obszar jego działalności stale się rozszerza, a usługi nie mają tylko charakteru lokalnego. Wśród badanych podmiotów takich przedsiębiorstw zidentyfikowano 9. Trwałe przedsiębiorstwo to takie, którego liderzy dostrzegają pewną stabilizację własnych działań, posiadają określoną liczbę klientów, co pozwala na zachowanie płynności finansowej i umożliwia utrzymanie się na rynku (z ewentualnym wsparciem, które jest stałe i wynika z realizacji celów społecznych, jak np. zakłady aktywności zawodowej). Większość przedsiębiorstw społecznych, które zostały poddane badaniu można zaliczyć do grupy o względnej trwałości organizacyjnej (24 przedsiębiorstwa). I wreszcie, przedsiębiorstwo, które znajduje się w fazie stagnacji lub upadku to takie, które utraciło swoich klientów i płynność finansową, i/lub jest zależne od macierzystej organizacji, nie zatrudnia już płatnego personelu a jego liderzy uznają, że w ciągu najbliższych miesięcy zaprzestaną prowadzenia działalności. Trzy przedsiębiorstwa zaliczono do tej grupy.

Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych

Prowadzone badania pokazują, że struktura finansowa, w tym lokalizacja stanowi istotny element, który wpływa na powodzenie i sukces przedsiębiorstwa społecznego, jak również jest przedmiotem troski i zainteresowania liderów badanych przedsiębiorstw. Nie odnosi się to jednak do wszystkich przedsiębiorstw, co zostanie przedstawione szczegółowo w dalszej części artykułu.

Badane przedsiębiorstwa podchodzą do kwestii lokalizacji trójako (zob. tabela 1). Najczęściej ich wybór ma charakter przypadkowy czy okazjonalny, wynika raczej z możliwości zajęcia określonego lokalu, który pojawia się wraz z podjęciem decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Są to najczęściej lokale lub budynki będące w posiadaniu

organizacji pozarządowej, która podejmuje działalność gospodarczą, albo takie, które udostępnia organizacja publiczna, która na preferencyjnych warunkach wynajmuje je tworzącemu się podmiotowi. Zdarzają się także lokale, które należą do spółdzielni mieszkaniowych – zwykle słabo odpowiadają potrzebom, ale ich atutem jest niska cena. W takiej sytuacji najważniejsza jest możliwość zajęcia jakiegoś lokalu, a refleksja nad jego atrakcyjnością i atutami m.in. w postaci przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pojawia się później. Czasem przypadkowa lokalizacja w dłuższej perspektywie okazuje się korzystna, np. żłobki przy nowo powstających osiedlach mieszkaniowych, czyli blisko klientów, choć początkowo wybór był raczej przypadkowy. Często jednak lokalizacja wybrana w sposób przypadkowy zaczyna nieco „ciążyć” przedsiębiorstwu. W przypadku rozwijających się przedsiębiorstw społecznych i takich, które odnoszą sukces nierzadko pojawia się chęć zmiany lokalizacji – na inny, większy, korzystniejszy w sensie geograficznym i organizacyjnym lokal. W przypadku możliwości rozszerzenia działalności poprzez uruchomienie dodatkowego zakładu czy otwarcie nowego miejsca świadczenia usług (np. nowy punkt obsługi, nowa restauracja) zwykle następuje to w sposób przemyślany w wybranych lokalizacjach, takich które posiadają większy atut lokalizacyjny. Zatem restauracja będzie otwarta w miejscu, gdzie będzie więcej klientów, pralnia na osiedlu mieszkaniowym itd. Wybór drugiej czy trzeciej lokalizacji jest zdecydowanie korzystny, nawet mimo np. konieczności remontowania lokali pozyskanych od gminy na własną działalność. Korzyści z renty lokalizacyjnej są jednak wyższe niż koszty remontów czy dojazdów klientów do pierwotnej siedziby.

Drugi typ lokalizacji ma charakter intencjonalny – wybór miejsca, gdzie przedsiębiorstwo będzie świadczyło usługi jest wyborem przemyślanym, z pełną świadomością określonych atutów miejsca. Przedsiębiorstwa, które w sposób rozmyślny wykorzystują walory miejsc (albo miejsca) stają się inspiracją do stworzenia usług, które silnie wiążą się z danym obszarem. Wśród przedsiębiorstw społecznych, które odniosły sukces wszystkie w sposób świadomy wybrały swoje lokalizacje, wykorzystwały atuty miejsc, w których zdecydowały się funkcjonować. W tym przypadku można wskazać dwa przykłady. Pierwsze przedsiębiorstwo (sieć podmiotów)

lokalizację ma ściśle powiązaną ze świadczonymi usługami. Zajmuje ono stosunkowo duży obszar gminy, wykorzystuje do świadczenia usług jej atrakcje przyrodnicze i kulturowe, co było istotne zwłaszcza na początku działalności. Potem jednak kwestia lokalizacji właściwie przestała mieć znaczenie – ważne były podejmowane działania i inicjatywy. W przypadku drugiego podmiotu, który jest organizacją pozarządową i prowadzi działalność gospodarczą, wybór lokalizacji był intencjonalny. Organizacja nie jest właścicielem budynków, tylko je wynajmuje, stopniowo zyskując coraz więcej punktów, w których realizuje swoje usługi. Generalnie, wybór konkretnych lokalizacji jest związany z liczbą potencjalnych klientów, przy założeniu realizacji celów społecznych. Sekwencja działań jest następująca: przedsiębiorstwo społeczne rozważa i wskazuje na wstępie lokalizację w postaci gminy, gdzie istnieją potrzeby społeczne, które organizacja chce zaspokajać. Następnie poszukuje konkretnego miejsca na świadczenie swoich usług komercyjnych i społecznych, adaptuje wynajmowane lokale i budynki do wykonywanej działalności gospodarczej. Pewną innowacją jest lokalizacja działalności społecznej tego podmiotu w galeriach handlowych.

Wśród badanych podmiotów funkcjonują także takie przedsiębiorstwa, które intencjonalnie mają charakter wirtualny – nie istnieją w przestrzeni geograficznej, nie posiadają biur, ze względu na ograniczanie kosztów. Formalna siedziba i quasi-biuro mieści się mieszkaniu członków organizacji. Wszystkie działania i kontakty z klientami odbywają się przez telefon lub Internet. Sprzyja takim rozwiązaniom charakter świadczonych usług, np. sprzątanie,

prace wysokościowe, usuwanie śniegu z dachów budynków. Co ważne, jest to decyzja tych przedsiębiorstw. Wyjaśnienie jest proste: usługi zawsze są realizowane u klientów i nie ma potrzeby tworzyć sztucznych miejsc biurowych, ponieważ można spotkać się u klienta i od razu ocenić jak, za ile i w jaki sposób wykonać konkretne zadanie.

Lokalizacje centralne i peryferyjne

Lokalizacje badanych przedsiębiorstw społecznych można także rozpatrywać w aspekcie ich centralnego lub peryferyjnego położenia. Lokalizacje centralne to siedziby w centrach miast, blisko głównych dróg, łatwo dostępne dla klientów. Peryferyjne to takie, które znajdują się z dala od centrów miejscowości, stosunkowo oddalone od skupisk klientów, obiektywnie trudniej dostępne. Badane przedsiębiorstwa społeczne mają zarówno centralne lokalizacje, czyli rynki miast, główne arterie komunikacyjne i handlowe, miejsca użyteczności publicznej, a także lokalizacje peryferyjne – dzielnice mieszkaniowe odległe od centrum, tereny przemysłowe, małe wsie, gospodarstwa rolne i tereny leśne.

Przedsiębiorstwa społeczne, które są zlokalizowane w centralnych punktach miejscowości nie zawsze traktują je jako atut i nie zawsze potrafią to wykorzystać. Dla niektórych centralne położenie stanowi o bliskości do różnych miejsc, istotnych dla przedsiębiorstwa. Czasem jednak korzystne położenie centralne, tzn. w zamożnej dzielnicy czy starym centrum miasta, może okazać się trudne dla przedsiębiorstwa ze względu na dużą konkurencję (np. wiele punktów gastronomicznych). Wtedy przedsię-

Tabela 1. Typy lokalizacji przedsiębiorstw społecznych

Typy lokalizacji	Charakterystyka	Sukces/trwałość/porażka
Lokalizacja przypadkowa	<ul style="list-style-type: none"> okazja, przypadek, jedyna możliwość wspólna lokalizacja z macierzystą organizacją najczęściej niska cena, początkowo niska atrakcyjność lokalu/miejsca atuty lokalizacji dostrzegane i wykorzystywane w dłuższej perspektywie 	<ul style="list-style-type: none"> najczęściej trwałość zmiany lokalizacji przy symptomach sukcesu
Lokalizacja intencjonalna	<ul style="list-style-type: none"> świadomy wybór analiza walorów potencjalnych lokalizacji i wybór najkorzystniejszej dla realizacji zarówno celów społecznych, jak i ekonomicznych wykorzystanie atutów lokalizacji w działalności gospodarczej 	<ul style="list-style-type: none"> zwykle sukces, ale także jedna porażka
Lokalizacja wirtualna	<ul style="list-style-type: none"> brak lokalizacji wirtualne biuro kontakty z klientami przez telefon/Internet spotkania w miejscach realizacji usług 	<ul style="list-style-type: none"> trwałość brak symptomów sukcesu

biorstwa dostrzegając korzyści, widzą także wady płynące z dużej konkurencji. Bywa też tak, że celowo wybierają bardzo atrakcyjne lokalizacje wierząc, że ich pomysł plus atrakcyjna lokalizacja jest receptą na sukces. Bywa jeszcze tak, że lokalizacja jest centralna i bardzo korzystna, a działania zarządcze i marketingowe bardzo chybione, stąd nawet korzyści lokalizacyjne nie są w stanie wyciągnąć przedsiębiorstwa ze stanu stagnacji [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Należy zatem podkreślić, że kwestia centralnej, korzystnej lokalizacji może być wielkim atutem przedsiębiorstwa, ale tylko w „rękach” sprawnych i skutecznych menedżerów, musi być wsparta dodatkowo dobrym pomysłem, konsekwentną strategią i dobrym zarządzaniem.

Lokalizacja peryferyjna, czyli poza centrami miast i miejscowości, ale posiadająca atuty przyrodnicze i turystyczne wymaga zwykle od przedsiębiorstw większej koncentracji i zwrócenia szczególnej uwagi na zasoby i planowanie swoich działań. Istotne są także logistyczne kwestie związane z ich dostępnością dla klientów. Dlatego ważna jest jakość infrastruktury drogowej i dostęp do ciągów komunikacyjnych. Peryferyjna lokalizacja może także skutkować zwiększonymi kosztami wynagrodzeń dla personelu czy kłopotami komunikacyjnymi (brak Internetu). Zwykle w badanych przedsiębiorstwach liderzy świadomie wykorzystują atuty peryferyjnej lokalizacji, neutralizując przy tym wady. Wyraźnie widać to na przykładzie przedsiębiorstw, które podkreślają walory lokalizacji w „czystej” okolicy, uwypuklają aspekty dotyczące spokoju i możliwości odpoczynku.

Niektóre przedsiębiorstwa społeczne, które zajmują się produkcją posiadają lokalizacje peryferyjne, typowe dla przedsiębiorstw komercyjnych. Wynajmowane hale produkcyjne czy pomieszczenia magazynowe są zwykle dobrze skomunikowane z centrami miast lub głównymi systemami drogowymi, stąd takie lokalizacje są uznawane przez liderów tych podmiotów za korzystne i przyczyniające się do trwałości przedsiębiorstwa.

Lokalizacja a cele społeczne i ekonomiczne

W przypadku niektórych badanych przedsiębiorstw społecznych można zauważyć pewien konflikt lokalizacyjny. Pojawia się on w sytuacji, gdy ze względu na cele społeczne i biznesowe najlepszym rozwiązaniem byłyby dwie różne lokalizacje. Z per-

spektywy celów społecznych istotne są np. lokalizacje z dala od zgiełku czy ulicznego ruchu, czyli peryferia. Dzieje się tak, gdy podmioty zatrudniają osoby niepełnosprawne. Tymczasem z uwagi na cele biznesowe lepiej by było, gdyby siedziba podmiotu znajdowała się w centrum, gdzie klienci mają bezpośredni i szybki dostęp do usług. Zdarzają się także lokalizacje przypadkowe, które są bardzo korzystne z perspektywy społecznej, ale po jakimś czasie okazują się dla przedsiębiorstw korzystne także w sensie ekonomicznym, gdyż ich działania służą aktywizacji całych obszarów (np. rewitalizacja społeczno-gospodarcza). Można także zauważyć, że takie „trudne lokalizacje” mogą być bardzo korzystne z perspektywy operatywności przedsiębiorstwa, pomysłów, innowacyjności – po prostu świadomość niezbyt korzystnego położenia może wyzwać większą aktywność.

Część przedsiębiorstw swojej trwałości nie wiąże z lokalizacją. Liderzy traktują ją jako obojętną lub neutralną, podkreślając, że w każdej chwili mogą się przenieść. Dotyczy to takich przedsiębiorstw społecznych, które realizują np. usługi ogrodnicze, zajmują się cateringiem czy sprzątaniami. Niektóre przedsiębiorstwa oceniają dość krytycznie swoją lokalizację, np. w relacji do umiejscowienia ich konkurentów. W takiej sytuacji zdarza się, że podejmują kroki, aby to zmienić. Należy dodać, że w przypadku przedsiębiorstw, które bezpośrednio obsługują klienta – tzn. klient przychodzi do siedziby przedsiębiorstwa społecznego z zamiarem zakupu produktu lub usługi – kwestia lokalizacji i jej wpływu na trwałość i sukces przedsiębiorstwa jest znacząca.

Proces wyboru lokalizacji

Przeprowadzone badania dowodzą, że można wyróżnić dwa różne sposoby wyboru lokalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw społecznych (zob. tabela 2). Pierwszy z nich, który wyraźnie można powiązać z sukcesem i trwałością przedsiębiorstw, rozpoczyna się od rozpoznania atutów lokalizacji – miejscowości czy gminy, zarówno przyrodniczych, jak i kulturowych. Może to być atrakcyjna działka, zabytkowy dworek czy gospodarstwo rolne, z którymi można połączyć pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej. Istotne jest jednak, że w przypadku tych przedsiębiorstw, które odniosły sukces pomysłodawcy i liderzy, oprócz

lokalizacji, mieli pomysł na innowacyjny biznes, powiązany z aktywizacją społeczną lub też wspieraniem grup wykluczonych. Co ważne, dane miejsce często ma ukryte atuty, które dostrzegają tylko nieliczni liderzy. Wśród badanych podmiotów znalazły się takie przedsiębiorstwa, które zamieniły np. jedną chatę w szereg wyremontowanych i atrakcyjnych domków dla klientów. Ważna była konsekwencja, możliwość stałego rozwijania i doskonalenia pierwotnego pomysłu na biznes.

Drugi sposób zakłada inną sekwencję działań. Zwykle jest grupa ludzi, pomysł na biznes w zarysie, ale brak konkretnej lokalizacji. Chodzi tutaj raczej o dostrzeżenie luki biznesowej w lokalnym układzie społeczno-gospodarczym, jak również potrzeb określonej grupy osób, które zwykle nie posiadają stałej pracy. Najpierw jest pomysł, potem poszukiwanie lokalizacji, bądź też wykorzystanie tej najbliższej, tylko możliwej lub najłatwiej dostępnej. W tym przypadku lokalizacja odgrywa wtórną rolę – może być przypadkowa, może być okazyjna. W dłuższej perspektywie przedsiębiorstwo albo wykorzystuje jej atuty, albo szuka kolejnej, bardziej korzystnej. Zdarza się także, że nie ma ona większego znaczenia ze względu na specyfikę usług świadczonych przez przedsiębiorstwo. Wydaje się jednak, że w tym przypadku dążenie do celów społecznych ma charakter wewnętrzny – zwykle takie przedsiębiorstwo realizuje je poprzez wspieranie tylko swoich członków i najbliższych grup interesariuszy.

Zasoby lokalowe oraz sposoby ich pozyskiwania i wykorzystanie

Badania potwierdzają, że dla wielu przedsiębiorstw społecznych elementem, który wpływa na

ich funkcjonowanie i sukces jest trwałość miejsca. Przez trwałość należy rozumieć możliwość korzystania z lokali w stosunkowo długim czasie. Przedsiębiorstwa społeczne nierzadko są właścicielami ziemi i budynków, w których prowadzą działalność (lub ich właściciele, np. organizacja pozarządowa). Najczęściej jednak wynajmują potrzebne pomieszczenia. I tutaj pojawia się problem – podmioty przystosowały pomieszczenia do swoich potrzeb, często poniosły dość duże koszty tych adaptacji, a teraz zbliża się moment, gdy ich umowy tracą ważność. Instytucje publiczne zwykle podpisują umowy długoterminowe, zatem np. Zakłady Aktywności Zawodowej są w dobrej sytuacji. Jednak znaczna część badanych podmiotów obawia się sytuacji, gdy będzie musiała opuścić lokal, w którym prowadzi działalność. Z kolei te podmioty, które wynajmują pomieszczenia bez jakichkolwiek preferencji i wsparcia (np. od prywatnych podmiotów) zwykle mają skromne zasoby lokalowe i właściwie w każdej chwili mogą się przenieść. W najlepszej sytuacji pod tym względem (tzn. dostępności lokali) znajdują się dwie grupy badanych przedsiębiorstw: takie, których podmioty powołujące (właściciele) posiadają zasoby lokalowe (w tym Zakłady Aktywności Zawodowej prowadzone przez organizacje pozarządowe) oraz takie, które długo funkcjonują na rynku i odniosły sukces ekonomiczny. Najczęściej korzystają one z zasobów lokalowych macierzystej organizacji, co pozwala im obniżyć koszty działalności. To niewątpliwie jest bardzo istotne w początkowej fazie prowadzenia działalności i przyczynia się do szybszej stabilizacji finansowej.

Warto także zauważyć, że badane przedsiębiorstwa rzadko posiadają tylko jedną lokalizację. Często w innym miejscu znajdują się biura, czasem

Tabela 2. Proces tworzenia przedsiębiorstwa społecznego i jego etapy a lokalizacja	
Proces tworzenia przedsiębiorstwa ściśle związany z lokalizacją	<p>Etapy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja niewykorzystanych do tej pory atutów miejsca/obszaru (przyrodnicze, kulturowe, społeczne) 2. Innowacja – pomysł na działalność gospodarczą 3. Uruchomienie przedsiębiorstwa na podstawie pomysłu i zidentyfikowanych walorów lokalizacyjnych 4. Rozwój przedsiębiorstwa – wzmacnianie atutów lokalizacji
Proces tworzenia przedsiębiorstwa słabo związany z lokalizacją	<p>Etapy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Równoległe: identyfikacja potrzeb społecznych oraz luk biznesowych na konkretnym obszarze 2. Założenie przedsiębiorstwa społecznego 3. Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa – najbliższa możliwa i dostępna lub jedynie dostępna (bliskość organizacyjna a nie terytorialna) 4. Rozwój przedsiębiorstwa – neutralizacja niekorzystnych aspektów wynikających z lokalizacji lub wykorzystywanie jej atutów, ewentualna zmiana lokalizacji

w prestiżowych i tradycyjnych dla ich działalności lokalizacjach, a w innym prowadzona jest faktyczna działalność gospodarcza.

Wnioski z badań

Czy można sprecyzować, jakie lokalizacje przedsiębiorstw społecznych mogą budować ich przewagę konkurencyjną i przyczynić się do ich sukcesu społecznego i ekonomicznego? Przeprowadzone badania dowodzą, że istnieje kilka istotnych elementów, związanych zarówno z samymi przedsiębiorstwami, jak ich instytucjonalnym otoczeniem, które mają wpływ na ich funkcjonowanie. Wnioski są następujące:

1. Największy sukces odnoszą te podmioty społeczne, które w sposób innowacyjny wiążą swoje usługi z lokalizacją przedsiębiorstwa. Powiązanie atrybutów przyrodniczych, społecznych i kulturowych otoczenia z innowacyjnymi pomysłami ich wykorzystania jest receptą na sukces przedsiębiorstwa. Potwierdzają to także inne badania [por. Low, 2006].
2. Wspólna lokalizacja z macierzystą organizacją, która powołała przedsiębiorstwo lub wspiera jego działania od początku funkcjonowania, daje podstawy do osiągnięcia stabilizacji finansowej, czyli celów ekonomicznych. Na wspólną lokalizację (*co-localization*) zwracają także uwagę badacze brytyjscy i australijscy, podkreślając znaczenie wspólnoty lokalizacyjnej, wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami i możliwości wspólnego korzystania z zasobów, jak również kształtowania zaufania do nowo powstałego przedsiębiorstwa społecznego [Kernot, McNeil, 2011; Lyon, 2013].
3. Zidentyfikowane w badaniach procesy tworzenia przedsiębiorstw społecznych wiążą się z rozpoznanymi już w literaturze przedmiotu potrzebami społecznymi, które przedsiębiorcy społeczni starają się zaspokajać [por. Shaw, Carter, 2007]. Jednocześnie niektóre przedsiębiorstwa powstają raczej jako efekt możliwości biznesowej, którą dostrzega rodzące się przedsiębiorstwo. Możliwość ta wiąże się także ze specyfiką czy atutami przestrzeni geograficzno-kulturowej.
4. Intencjonalne i świadome dobieranie lokalizacji przedsiębiorstw – czyli tam, gdzie są potencjalni klienci – może powodować, że nowo powstałe przedsiębiorstwa narażają się na stosunkowo dużą konkurencję. Te z nich, które odniosły sukces zawdzięczają go m.in. silnym aliansom z sektorem publicznym czy komercyjnym. Zewnętrzne wsparcie, zwykle negocjowane, polega na udostępnieniu atrakcyjnych miejsc i lokali w zamian za realizację celów społecznych. To niewątpliwie wpływa na wzrost liczby kooperantów z innych sektorów. Innymi słowy, sieci współpracy mogą przyczynić się do uzyskiwania korzystniejszych ekonomicznie lokalizacji.
5. Lokalizacje przedsiębiorstw powinny być dobierane pod kątem profilu działalności przedsiębiorstwa – usługowego czy produkcyjnego. Dlatego też tak istotny jest pierwotny biznesplan i pomysł (np. trudno o to w przedsiębiorstwach społecznych, takich jak spółdzielnie socjalne, bo ich członkowie zwykle nie mają doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej). Niemniej jednak sukces przedsiębiorstwa zależy także od lokalizacji. To ważne, aby np. lokal gastronomiczny ulokować w miejscu, gdzie będą potencjalni klienci z „ulicy”, myjnię tam, gdzie jest spory ruch samochodowy, zaś sklep produktów regionalnych tam, gdzie pojawią się turyści. Niezmiernie ważne są świadome działania liderów przedsiębiorstw w tym obszarze, bo albo zneutralizują one niekorzystne skutki lokalizacji, albo też wzmocnią jej atuty. Zatem dylemat bliskości geograficznej czy organizacyjnej powinien być intencjonalnie rozwiązywany przez liderów przedsiębiorstw [por. Torre, Rallet, 2005]. Generalnie badania pokazują jednak, że nowo powstające podmioty ekonomii społecznej zwykle nie mają do dyspozycji dostatecznych zasobów, a więc mają ograniczone możliwości wyboru korzystnych lokalizacji.
6. Istotna dla trwałości przedsiębiorstw społecznych jest polityka władz lokalnych, które mogą wspierać przedsiębiorstwa udostępniając im lokale na preferencyjnych warunkach, jak również konstruując takie umowy najmu, które będą korzystne dla rozwijających się podmiotów. Przedsiębiorstwo po prostu nie przetrwa, jeśli zaangażuje swoje zasoby w re-

mont lokalu, który następnie będzie musiało zwrócić gminie czy powiatowi po krótkim czasie użytkowania. Dlatego przedsiębiorstwa społeczne – jako podmioty, które wpływają na rynek pracy i realizują ważne cele

społeczne – powinny być przedmiotem racjonalnej i planowej polityki publicznej na poziomie lokalnym. Jej brak może być silnym hamulcem rozwoju ekonomii społecznej na konkretnym obszarze.

Literatura

Bogacz-Wojtanowska E. [2013], *Raport końcowy z badań nad zarządzaniem przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Hatch M.J. [2002], *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa.

Haugh H. [2005], *A research agenda form social entrepreneurship?*, "Social Enterprise Journal", No. 2.

Każmierczak T., Przybysz I., Podkańska D. [2011], *Przedsiębiorstwa społeczne. Czynniki trwałości. Raport z pierwszej fazy monitoringu przedsiębiorstw społecznych*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Kernot C., McNeil J. [2011], *Australian Stories of social enterprise*, The University of New South Wales, Sydney, NSW, 2052.

Low C. [2006], *A framework for the governance of social enterprise*, "International Journal of Social Economics", Vol. 33 No. 5/6

Lyon F. [2013], *Social innovation, co-operation and competition: inter-organisational relations for social enterprises in the delivery of public services*, Third Sector Research Centre Working Paper 114, Univeristy of Birmingham.

Munoz S-A. [2009], *Towards a geographical research agenda for social enterprise*, Royal Geographical Society, <http://www.abdn.ac.uk/crh/uploads/files/Towards%20a%20geographical%20research%20agenda%20for%20social%20enterprise.pdf> (dostęp: 18.06.2014).

Peattie K., Morely A. [2008], *Social enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions*, http://scholar.google.pl/scholar_url?hl=pl&q=http://www.lsbu.ac.uk/bus-cgcm/conferences/serc/2008/speakers/research-monograph-paper.doc&sa=X&scisig=AAGBfm14sWgLboJKJ2op9yunulf-FiFxfJA&oi=scholar&ei=si71U8fBO6rY4QS0w4Fo&ved=0CCMQgAMoADAA (dostęp: 15.08.2014).

A Survey [2005], *A Survey of Social Enterprises Across the UK*, Research Report prepared for The Small Business Service (SBS), IFF Research Ltd, July.

Szymańska A.I., Płaziak M. [2014], *Enterprise and classical factors of its location on the market*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 120.

Shaw E., Carter S. [2007], *Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 14 Issue 3.

Torre A., Rallet A. [2005], *Proximity and Localization*, "Regional Studies", Vol. 31.1.

The Location of social enterprises: Coercion or choice?

Abstract: The aim of the paper is to assess the characteristics and location of social enterprises in respect of failure, stability and success of the enterprise, as well as a reflection on access to preferred locations. The author also discusses the stages of the decision-making process which influence the selection of a specific location. As a result, the article indicates which locations can build a competitive advantage of social enterprises and contribute to their social and economic success. The study is based on research conducted in social enterprises in Poland in 2012–2013.

Keywords: social enterprise, location, success and sustainability of social enterprise.