



# Pomorski Przegląd Gospodarczy

Temat wydania:

## Globalne usługi biznesowe - szansa na dobre inwestycje

W numerze:

*dr Paweł Wojciechowski*

O sile pierwszego wrażenia, „miękkich” argumentach i nie do końca wykorzystanym potencjale

*Jacek Leverages*

Polska ważnym graczem na międzynarodowym rynku BPO

*Piotr Ciechowicz*

Globalna identyfikacja Pomorza – czyli o budowaniu pomorskich marek i spójnej promocji regionu

*Paweł Adamowicz, Alan Aleksandrowicz*

Czym i jak przekonywać inwestorów offshoringowych?

*dr Błażej Lepczyński*

Metropolia gdańska – centrum usług biznesowych?

*dr Joanna Próchniak*

Offshoring – czy Polska traci na atrakcyjności?

*dr Eliza Chilimoniuk-Przeździecka*

Dziś liczą się koszty, jutro wiedza i najwyższe kompetencje

*dr Jan Fazlagić*

Kultura regionu jako czynnik atrakcyjności inwestycyjnej

*Michał Gryglewski*

Najważniejsze to dostać się do międzynarodowego obiegu

*Agata Szeliga-Staszkiwicz*

Otwarcie na współpracę z nauką i miastem

*Adam R. Wojewodka*

Na wspólnej promocji zyskają wszyscy

*Adam Sikorski*

Nasz sukces zależy od ludzi

*Młodzi o Pomorzu, Analizy i porównania oraz Okno na świat*

Numer 2/2010 (45)  
ISSN 1506-6150

Zapraszamy do otwartej dyskusji na:  
[www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:  
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,  
Grupa LOTOS S.A., ENERGA S.A.,  
Nordea Bank Polski S.A.,  
„Gazeta Wyborcza”, Radio Gdańsk, TVP3 w Gdańsku



**Urząd Marszałkowski  
Województwa Pomorskiego**



**GDAŃSK**  
*morze możliwości*

 **LOTOS**

  
***Energa***

**Nordea** 

 **gazeta**  
WYBORCZA

*Radio Gdańsk*

**TVP GDAŃSK**

## W numerze:

---

<b>Jan Szomburg, Jr.</b>	<i>Drodzy czytelnicy!</i>	3
<b>GLOBALNE USŁUGI BIZNESOWE – SZANSA NA DOBRE INWESTYCJE</b>		
<b>dr Paweł Wojciechowski</b>	<i>O sile pierwszego wrażenia, „miękkich” argumentach i nie do końca wykorzystanym potencjale</i>	6
<b>Jacek Levernes</b>	<i>Polska ważnym graczem na międzynarodowym rynku BPO</i>	10
<b>Piotr Ciechowicz</b>	<i>Globalna identyfikacja Pomorza – czyli o budowaniu pomorskich marek i spójnej promocji regionu</i>	13
<b>Paweł Adamowicz, Alan Aleksandrowicz</b>	<i>Czym i jak przekonywać inwestorów offshoringowych?</i>	17
<b>dr Błażej Lepczyński</b>	<i>Metropolia gdańska – centrum usług biznesowych?</i>	21
<b>dr Joanna Próchniak</b>	<i>Offshoring – czy Polska traci na atrakcyjności?</i>	24
<b>dr Eliza Chilimoniuk-Przeździecka</b>	<i>Dziś liczą się koszty, jutro wiedza i najwyższe kompetencje</i>	27
<b>dr Jan Fazlagić</b>	<i>Kultura regionu jako czynnik atrakcyjności inwestycyjnej</i>	31
<b>Michał Gryglewski</b>	<i>Najważniejsze to dostać się do międzynarodowego obiegu</i>	33
<b>Agata Szeliga-Staszkiwicz</b>	<i>Otwarcie na współpracę z nauką i miastem</i>	37
<b>Adam R. Wojewodka</b>	<i>Na wspólnej promocji zyskają wszyscy</i>	40
<b>Adam Sikorski</b>	<i>Nasz sukces zależy od ludzi</i>	44
<b>MŁODZI O POMORZU</b>		
<b>Piotr Zbieranek</b>	<i>Offshoring – miejsca pracy na miarę naszych możliwości czy potrzeb?</i>	48
<b>OKNO NA ŚWIAT</b>		
<b>Anna Hildebrandt</b>	<i>Globalna mapa offshoringu</i>	53
<b>ANALIZY I PORÓWNANIA</b>		
<b>Przemysław Susmarski</b>	<i>Atrakcyjność metropolii gdańskiej dla inwestycji usługowych typu offshore</i>	60
<b>dr Maciej Tarkowski</b>	<i>Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w I kwartale 2010 r.</i>	67

**Redaktor naczelny**

Marcin Nowicki

**Redaktor prowadzący**

Jan Szomburg, Jr.

**Dystrybucja**

Katarzyna Topka

ISSN 1506–6150

© **Copyright by Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową**

Wszelkie uwagi i opinie na temat  
**„Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”**  
prosimy kierować pod adresem:  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: +48 58 524 49 00  
faks: +48 58 524 49 08  
e-mail: redakcja@ppg.gda.pl  
<http://www.ppg.gda.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
marszałka województwa pomorskiego,  
Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego,  
prezydenta miasta Gdańska,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
ENERGI S.A.,  
Nordea Banku Polskiego S.A.,  
„Gazety Wyborczej”,  
Radia Gdańsk,  
TVP3 w Gdańsku.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,  
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów  
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach nie zawsze  
odzwierciedlają stanowisko IBnGR.



Fot. Damian Trawicki

*Jan Szomburg, Jr.*

---

*redaktor prowadzący PPG*

## *DRODZY CZYTELNICY!*

Pomorskie jako rozpoznawalne centrum globalnych usług biznesowych – czy tak właśnie będzie wyglądał nasz region za kilkanaście lat? Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz transportu spowodowały, iż odległość geograficzna przestała być istotną barierą dla lokalizacji poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstw. Korporacje międzynarodowe toczą zaciekle boje w przestrzeni globalnej o dostęp do najbardziej wydajnych zasobów. Duże przedsiębiorstwa globalne patrzą na swoją działalność przez pryzmat składających się na nią procesów biznesowych. Dla każdego z tych elementów ważne są inne czynniki lokalizacji. Międzynarodowe korporacje, w pogoni za optymalizacją kosztów i większą efektywnością, rozpoczęły poszukiwania nowych miejsc dla tych elementów swojej działalności, które wymagają dużych nakładów wysoko wykwalifikowanej pracy, lecz nie stanowią głównej domeny funkcjonowania przedsiębiorstwa. W obszarze ich zainteresowania znalazły się głównie aglomeracje miejskie, posiadające silne ośrodki akademickie i będące w sposób ciągły zasilać lokalne rynki pracy dużą liczbą dobrej jakości absolwentów. W ten oto sposób narodziło się zjawisko transgranicznego outsourcingu usług biznesowych (*offshored business process outsourcing*, w skrócie *offshoring*), a na całym świecie zaczęły powstawać centra informatyczne, obsługi klienta czy księgowania. Szacuje się, iż w samych tylko

Indiach w sektorze globalnych usług biznesowych zatrudnionych jest około 2,5 mln osób.

Offshoring stał się również istotnym elementem programów rozwojowych lokalizacji przyjmujących. Obecnie mamy do czynienia z sytuacją, w której poszczególne kraje, regiony i metropolie konkurują o inwestycje z sektora usług biznesowych. Głównym powodem zabiegania o takich inwestorów nie jest jednak wielkość tych inwestycji w sensie kapitałowym, lecz możliwość utworzenia w danej lokalizacji dużej liczby atrakcyjnych miejsc pracy. W ostatnich kilku latach również Polska doświadczyła w tym zakresie dynamicznego rozwoju. Szacuje się, iż sektor usług biznesowych w naszym kraju zatrudnia już 50 tys. osób., a liczba ta w ciągu najbliższych lat powinna znacząco wzrosnąć. Z początku większość inwestorów lokalizowała swoją działalność w Polsce centralnej (głównie Warszawa) i południowej (Katowice, Kraków, Wrocław). Było to powodowane przede wszystkim obecnością silnych ośrodków akademickich w tych częściach kraju. Dziś, ze względu na nasycenie inwestycjami wyżej wymienionych lokalizacji, coraz częściej wybór pada na Gdańsk czy Gdynię. W Trójmieście ulokowały się już marki takie jak Thomson Reuters, Sony Pictures, Lufthansa, Acxiom, Geoban, First Data, NComputing czy Arla Foods. Inwestorzy ci oferują relatywnie wysokopłatne miejsca pracy, w tym także dla absolwentów kierunków humanistycznych (głównie ze względu na dobrą znajomość języków obcych). Szacuje się, iż sektor usług biznesowych tworzy już w regionie kilkanaście tysięcy miejsc pracy.

Powstaje jednak pytanie czy rola podwykonawcy dla międzynarodowych koncernów, mających swoje siedziby w wysoko rozwiniętych krajach, jest spełnieniem naszych ambicji rozwojowych? Sama geneza offshoringu wskazywałyby, iż nie jest to działalność wysoce kreatywna

i innowacyjna. W dodatku może podlegać łatwym procesom delokalizacji. Wydaje się, że ocena tego zjawiska w dużej mierze będzie zależała od tego, jak wykorzystamy sytuację, w której się obecnie znajdujemy. Sam sektor usług biznesowych podlega bardzo dynamicznym zmianom i przeobrażeniom. Coraz częściej przedmiotem offshoringu stają się zaawansowane procesy tworzenia wiedzy (*Knowledge Process Offshoring*), w tym również centra badawczo-rozwojowe. Duże zainteresowanie międzynarodowych korporacji umiejscawianiem w naszym regionie relatywnie prostych usług dziś, można przekuć w lokalizację działalności o najwyższej wartości dodanej w przyszłości. Kluczem do sukcesu wydaje się zwiększenie potencjału pomorskich uczelni i to zarówno w zakresie liczby absolwentów, jakości kształcenia, jak i współpracy badawczo-wdrożeniowej z najbardziej innowacyjnymi reprezentantami gospodarki globalnej. Kierunek ten pozwoliłby na zbudowanie mas krytycznych kompetencji w regionie, a co za tym idzie trwałej zdolności do przyciągania nowych inwestorów. Duża liczba przedsiębiorstw i atrakcyjnych miejsc pracy zwiększyłaby naszą zdolność konkurowania o talenty, nie tylko przeciwdziałając emigracji, ale i stymulując imigrację. W efekcie nastąpiłoby również ugruntowanie inwestycji obecnych już w regionie – niełatwo zrezygnować z dostępu do szerokiego zasobu ludzi o wysokich kompetencjach i kwalifikacjach.

Czy wizja województwa pomorskiego jako rozpoznawalnego centrum globalnych usług biznesowych jest dla nas atrakcyjna i ma szansę się ziszczyć w perspektywie kilkunastu lat? Mam nadzieję, iż refleksje zawarte w niniejszym wydaniu „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” posłużą jako inspiracja do szerszej debaty publicznej w tej mierze. Atrakcyjność zamieszkania i niezłą jakością życia już mamy, teraz czas na dobre miejsca pracy.

# Globalne usługi biznesowe – szansa na dobre inwestycje

<b>dr Paweł Wojciechowski</b>	<i>O sile pierwszego wrażenia, „miękkich” argumentach i nie do końca wykorzystanym potencjale</i>	6
<b>Jacek Levernes</b>	<i>Polska ważnym graczem na międzynarodowym rynku BPO</i>	10
<b>Piotr Ciechowicz</b>	<i>Globalna identyfikacja Pomorza – czyli o budowaniu pomorskich marek i spójnej promocji regionu</i>	13
<b>Paweł Adamowicz, Alan Aleksandrowicz</b>	<i>Czym i jak przekonywać inwestorów offshoringowych?</i>	17
<b>dr Błażej Lepczyński</b>	<i>Metropolia gdańska – centrum usług biznesowych?</i>	21
<b>dr Joanna Próchniak</b>	<i>Offshoring – czy Polska traci na atrakcyjności?</i>	24
<b>dr Eliza Chilimoniuk- -Przeździecka</b>	<i>Dziś liczą się koszty, jutro wiedza i najwyższe kompetencje</i>	27
<b>dr Jan Fazlagić</b>	<i>Kultura regionu jako czynnik atrakcyjności inwestycyjnej</i>	31
<b>Michał Gryglewski</b>	<i>Najważniejsze to dostać się do międzynarodowego obiegu</i>	33
<b>Agata Szeliga-Staszkiwicz</b>	<i>Otwarcie na współpracę z nauką i miastem</i>	37
<b>Adam R. Wojewodka</b>	<i>Na wspólnej promocji zyskają wszyscy</i>	40
<b>Adam Sikorski</b>	<i>Nasz sukces zależy od ludzi</i>	44

## *O SILE PIERWSZEGO WRAŻENIA, „MIĘKKICH” ARGUMENTACH I NIE DO KOŃCA WYKORZYSTANYM POTENCJALE*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Z raportów przygotowanych m.in. przez Deloitte wynika, że Polska staje się coraz mniej atrakcyjna dla inwestorów. Dlaczego tak się dzieje i czy również sektor usług biznesowych znajduje się wśród branż mniej zainteresowanych naszym krajem?**

Paweł Wojciechowski: Atrakcyjność kraju, który przyciąga inwestorów zagranicznych, jest sprawą bardzo złożoną. Są trzy główne siły napędowe: inwestorzy szukający surowców, inwestorzy szukający rynków i wreszcie inwestorzy poszukujący efektywności, zazwyczaj efektywności kosztowej: niskich płac przy względnie wysokiej jakości pracowników. Te dwie ostatnie siły napędowe decydowały dotychczas o atrakcyjności inwestycyjnej Polski. Są jeszcze inne elementy wpływające na decyzje inwestorów, na przykład rozwój infrastruktury, nie tylko drogowej lub kolejowej, ale także telekomunikacyjnej. Mimo widocznej poprawy nadal jest to nasza piąta achillesowa. Drugą poważną barierą jest jakość prawa. Niestety, pod tym względem w rankingach Banku Światowego Polska nadal znajduje się na odległych pozycjach.

*dr Paweł Wojciechowski*

---

*stały przedstawiciel Polski  
przy OECD,  
były wiceminister spraw  
zagranicznych,  
były prezes Polskiej Agencji  
Informacji i Inwestycji  
Zagranicznych*



Jestem pewien, że uproszczenie prawa znacząco wzmocniłoby naszą atrakcyjność inwestycyjną.

– **To są czynniki wpływające na wszystkie inwestycje zagraniczne i decydujące o ich większym lub mniejszym napływie. Czy jednak usługi biznesowe podlegają tym samym procesom, co na przykład przemysł motoryzacyjny?**

– W Europie Zachodniej dominują inwestycje w sferze usług, w Polsce zaś przeważają te o charakterze produkcyjnym. Usługi biznesowe wiążą się z mniejszymi nakładami inwestycyjnymi, ale umożliwiają utworzenie dużej liczby dobrych miejsc pracy. Polska w ostatnich kilku latach wyraźnie postawiła na ściąganie inwestycji usługowych, zwłaszcza centrów usług wspólnych w sektorze BPO (*Business Process Offshoring*). Osiedliły się one w Krakowie, Warszawie, Wrocławiu. Nieco mniej firm tego typu trafiło do Trójmiasta, Poznania i Szczecina. Kryzys wyhamował wzrost kosztów pracy. Zachęcił duże korporacje do ich redukcji i przechodzenia na outsourcing w lokalizacjach, gdzie są one niższe. Wydaje mi się, że szanse w sektorze BPO wykorzystujemy bardzo dobrze, choć nadal istnieje duży potencjał wzrostu.

– **Minione lata to różne doświadczenia. Był okres dużego przyrostu firm offshoringowych, później pewne wyhamowanie. Chyba dzięki temu łatwiej zrozumieć, co najbardziej decyduje o atrakcyjności w tej branży.**

– Kiedy odwiedzałem jedną z firm w Bangalore w Indiach, dostałem książkę, w której znalazłem receptę na ich sukces: „*Brains + low costs*”, czyli niskie koszty odpowiednio wykwalifikowanych pracowników są podstawowym atutem w sektorze BPO.

– **W porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej Polska ma wysokie koszty pracy.**

– W stosunku do Bułgarii czy Rumunii są one rzeczywiście wyższe, ale dużo niższe niż w krajach Europy Zachodniej. Ważnym czynnikiem jest również wielkość zasobów dobrze wykwalifikowanych, wykształconych i znających po kilka języków obcych pracowników. Firmy lokujące się w Polsce zwykle obsługują europejskich klientów i znajdują u nas ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami językowymi.

– **Czy bliskość cywilizacyjna, kulturowa mają znaczenie?**

– Oczywiście tak, ale można też odwrócić rolę tych czynników. Gdy tworzy się centrum outsourcingowe na kilkaset czy nawet kilka tysięcy osób, dostępność do bazy kulturalnej i rekreacyjnej ma również istotne znaczenie. Jakość życia jest w wielu przypadkach atrakcyjnym dodatkiem do dobrych zarobków. Centra outsourcingowe w Bangalore otoczone są drutem kolczastym, co jest zrozumiałe ze względów bezpieczeństwa pracowników, ale na pewno nie podnosi ich jakości życia. W Polsce nie ma takich dysproporcji. Mamy zupełnie inną jakość życia – pracę dobrze harmonizującą z czasem wolnym.

– **Czyli nie tylko „twarde” argumenty natury ekonomicznej mają znaczenie, ale również „miękkie”, związane właśnie z jakością życia, jakąś sympatią do danego miejsca?**

– Pracując w PAiiIZ, wielokrotnie przekonałem się, że często decydowały właśnie „miękkie” czynniki. W dużych światowych koncernach z sektora BPO pracują osoby zajmujące się szukaniem lokalizacji dla kolejnych oddziałów

---

*Przy decyzji o lokalizacji inwestycji tak naprawdę liczy się pierwsze wrażenie. Dlatego tak ważną rolę odgrywa PAiiIZ i regionalne Centra Obsługi Inwestorów. Podczas przyjmowania zespołów szukających lokalizacji wręcz rytuałem jest zabieganie o to, aby w danym miejscu czuć było nie tylko motywację do pracy i profesjonalizm, lecz także przyjacielskie nastawienie. W Polsce te „miękkie” elementy są ciągle niedoceniane.*

---

firmy. Nie mają one zbyt wiele czasu i tak naprawdę liczy się pierwsze wrażenie. Dlatego tak ważną rolę odgrywa Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz regionalne Centra Obsługi Inwestorów jako punkty kontaktowe. Podczas przyjmowania zespołów szukających lokalizacji wręcz rytuałem jest zabieganie o to, aby w danym miejscu czuć było nie tylko motywację do pracy i profesjonalizm, lecz także przyjacielskie nastawienie. W Polsce te „miękkie” elementy są jeszcze ciągle niedoceniane.

– **Jak skutecznie ściągać takich inwestorów? Co może zrobić administracja rządowa?**

– Musimy upraszczać prawo tak, żeby było bardziej przyjazne dla przedsiębiorców. Nie ma w tym przypadku znaczenia, czy są to inwestorzy polscy czy zagraniczni. Nieprzejrzyste prawo i wynikająca z tego nadmierna biurokracja oraz brak pewności gospodarczej mogą być barierą wzrostu. To jest fundament i od niego w dużym stopniu zależy, czy w różnych rankingach tworzonych przez firmy konsultingowe lub Bank Światowy Polska będzie wędrowała

w górę czy w dół. Dla inwestorów takie rankingi mają znaczenie. Wiele krajów, promując się w folderach, eksponuje swoją wysoką pozycję w różnych zestawieniach. Singapur na przykład powołuje się na kilka ważnych rankingów, w których jest w ścisłej czołówce. Przedsiębiorcy nie mają czasu na wnikliwe analizy, dlatego rankingi mają tak duże znaczenie. Nieprzejrzyste prawo zwiększa ryzyko inwestorów. Inwestorzy reprezentujący wysokie technologie, bardziej wyspecjalizowane usługi biznesowe, szczególnie analizują te ryzyka. Pytają na przykład, jak wyglądają regulacje związane z prawem patentowym, jak można przetwarzać dane osobowe dla celów outsourcingowych i jak je następnie przenosić w operacjach na całym świecie.

**– A zagraniczna promocja kraju i promocja regionów?**

– Z jednej strony Polska wciąż jest krajem nieodkrytym przez inwestorów. Nie mamy też reputacji porównywalnej z krajami intensywnie się promującymi i mogącymi wykazać się wysokimi pozycjami w rankingach. Z drugiej strony większość znanych mi firm zagranicznych, które osiedliły się w naszym kraju, jest zadowolona ze swojej inwestycji. Nie z tego powodu, że mamy dobre prawo czy drogi, ale przede wszystkim dlatego, że mamy chłonny rynek i wykwalifikowanych, zmotywowanych pracowników.

**– Jednak od przedstawicieli firm z sektora usług biznesowych działających w naszym regionie słyszałem narzekania na pozostawienie ich bez wsparcia. Mogli liczyć na pomoc do chwili, w której się osiedlili. Później przestały się nimi interesować samorządy i rządowe agencje.**

– Zanim odszedłem z PAIiIZ, starałem się, aby priorytetowym elementem promocji była opieka poinwestycyjna. Uważam, że przynosi to dobre efekty w późniejszych działaniach promocyjnych, szczególnie gdy opiera się na współpracy z izbami gospodarczymi, zwłaszcza bilateralnymi. Takie działania niewiele kosztują, a dają doskonałe efekty. Nieoceniona jest opinia kolegi z branży o udanej inwestycji w Polsce. Koncentrowanie się na szukaniu nowych inwestorów i zapominanie o „starych”

*Opieka poinwestycyjna przynosi dobre efekty w późniejszych działaniach promocyjnych, szczególnie gdy opiera się na współpracy z izbami gospodarczymi. Takie działania niewiele kosztują, a dają doskonałe efekty. Nieoceniona jest opinia kolegi z branży o udanej inwestycji w Polsce. Koncentrowanie się na szukaniu nowych inwestorów i zapominanie o „starych” zmniejsza efektywność działań promocyjnych.*

zmniejsza efektywność działań promocyjnych. Prawdziwym ciosem dla reputacji kraju jako miejsca lokowania inwestycji są delokalizacje całych zakładów pracy. Dlatego warto „dopieszczać” obecnych już w Polsce inwestorów zagranicznych. Sporo przestrzeni w tej kwestii oferuje współpraca Agencji z izbami bilateralnymi.

**– Jak skuteczne są PAIiIZ oraz liczne odpowiedniki samorządowe w poszukiwaniu inwestorów offshoringowych?**

– Z punktu widzenia inwestora ważna jest konkurencja różnych miast. W innych krajach taka wewnętrzna konkurencja jest dużo ostrzejsza niż w Polsce. Na poziomie krajowym nie jest to szczególnie istotne, ale dla samorządów, a tym bardziej dla inwestora, ma ogromne znaczenie. Agencja, moim zdaniem, dobrze się wywiązuje z roli arbitra między miastami i regionami. Mamy rozsiane po kraju strefy ekonomiczne, samorządy terytorialne oraz samorządy gospodarcze, również dysponujące środkami na promocję. Jest wreszcie w miarę zobjektywizowany proces wyboru lokalizacji pod inwestycje. Ten proces został oddzielony od bezpośredniej opieki nad inwestorem. Dzięki temu unikamy sytuacji, w której jedna strefa czy też jeden samorząd jest bardziej uprzywilejowany i tam najczęściej trafiają inwestorzy.

**– Czy Agencja ma wystarczające środki na te cele?**

– Uważam, że w całym systemie środków jest dużo. Niestety, są one bardzo rozproszone w administracji publicznej. Ministerstwo Spraw Zagranicznych jest na czwartym miejscu wśród ministerstw dysponujących pieniędzmi na zagraniczną promocję kraju. Dodatkowe fundusze na promocję mają zarówno inne resorty, jak i samorządy terytorialne oraz specjalne strefy ekonomiczne. Z tym połączone jest zróżnicowanie kompetencji, i to na wielu płaszczyznach: stref, samorządów, ministerstw, agencji etc. To wymaga innego ułożenia całego systemu.

**– Interesująca nas branża BPO jest bardzo zróżnicowana, ale są tam kąski bardziej smakowite; o kogo powinniśmy jako kraj, regiony, strefy ekonomiczne zabiegać najbardziej?**

– Oczywiście o takie inwestycje, które mają największą wartość dodaną, czyli są najbardziej zaawansowane technologicznie. Zatem powinniśmy przykładąć większą wagę do centrów księgowych niż *call center*, ale największe znaczenie mają centra badawczo-rozwojowe.

– **W jaki sposób można skutecznie zabiegać o usługi biznesowe o charakterze badawczo-rozwojowym?**

– Czynnikiem przyciągającym firmy mocno zaawansowane technologicznie jest dobra współpraca między już działającymi inwestorami a wyższymi uczelniami. Nie chodzi o absolwentów dobrze przygotowanych do pracy w takich centrach, chociaż to też jest bardzo ważne, ale o wdrożenia. Świat nauki musi współpracować z gospodarką, wykazywać inicjatywę i staranie przygotowywać innowacyjne produkty. Z jednej strony należy rozumieć potrzeby biznesu i ważnym zadaniem jest wspieranie kierunków zamawianych, porozumień firm z uczelniami. Z drugiej strony rozwój takich firm będzie się opierał na zapleczu w postaci uczelnianych ośrodków naukowych i wciąganiu ich do gospodarki. Niestety, ciągle jeszcze ta współpraca nie układa się tak, jak powinna. Uczelnie są gotowe, ale oczekują finansowania badań i procedur wdrożeniowych przez firmy. Bez dobrej współpracy uczelni z firmami trudno mówić o ściąganiu offshoringu z najwyższej półki.

– **Jak będzie wyglądał rynek offshoringu za dziesięć lat i jak Polska wykorzysta swój potencjał?**

– Firmy tego sektora szukają jakości. Nie można jednak zapominać, że jakość powiązana jest z infrastrukturą techniczną, prawną, że liczą się wspomniane czynniki „twarde” i „miękkie”. Musimy też pamiętać, że ten biznes łatwo wchodzi, ale równie łatwo może opuścić nasz kraj i na przykład osiedlić się u sąsiadów. Najgorszym rozwiązaniem w takiej sytuacji byłby tzw. drenaż mózgow, czyli odejście pracowników w ramach tej samej korporacji do innych lokalizacji. Dlatego należy tworzyć warunki zachęcające ich do pozostania jak najdłużej w obecnej firmie. W odniesieniu do sektora BPO duże znaczenie ma ilość i jakość powierzchni biurowej i z takim ograniczeniem jeszcze kilka lat temu borykała się Polska. Inwestor w ciągu najwyżej pół roku musi mieć budynek co najmniej klasy B. Te argumenty mają duże znaczenie dziś, ale tak samo będzie za dziesięć lat. Jesteśmy na początku drogi i przyciąganie usług biznesowych na szeroką skalę wymaga wielu starań. Musimy osiągnąć masę krytyczną w ilości i jakości inwestorów, żeby Polska pozostała dla nich atrakcyjna w sektorze BPO. Kraków jest już znany, sytuuje się wysoko w wielu rankingach, podobnie jak Warszawa i Wrocław. Trójmiasto ma pewien dystans do nadrobienia.

– **Dziękuję za rozmowę.**

*Jacek Levernes*

---

*prezes Związku Liderów Sektora  
Usług Biznesowych w Polsce,  
prezes GeBO Hewlett-Packard*

## ***POLSKA WAŻNYM GRACZEM NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU BPO***

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtko, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

### **Leszek Szmidtko: Jak pan ocenia opiekę poinwestycyjną nad firmami z branży offshoringu?**

Jacek Levernes: Wiele zależy od samorządów, prezydentów miast oraz ich urzędników. Występują takie przypadki, że liczy się tylko pozyskanie inwestora, a później władze miasta przestają się interesować firmami. Jednak częściej nasi członkowie zrzeszeni w ABSL, czyli stowarzyszeniu reprezentującym przedsiębiorstwa z sektora usług biznesowych, chwalą późniejszą współpracę z samorządami. Władze zdają sobie sprawę, że firmy, które już się osiedliły, w pewnym sensie wystawiają referencje dla następnych inwestorów.

– **Czy płynące w świat opinie od działających w Polsce firm z sektora BPO (*Business Process Offshoring*) są pozytywne i przyczyniają się do osiedlania się w naszym kraju kolejnych inwestorów?**

– Polska jest w czołówce krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jeżeli chodzi o inwestycje tego sektora. Moim zdaniem Polska ma szanse konkurować nawet w skali globalnej. Ten rynek rozwija się bardzo dynamicznie. Widać coraz więcej zaawansowanych usług, szczególnie wsparcia decyzyjnego. Oczywiście takie inwestycje będą napływały, jeżeli polski rynek będzie konkurencyjny i przyjazny dla inwestorów. Mam na myśli nie tylko koszty, ale również jakość, dostęp do zasobów ludzkich: zarówno absolwentów wyższych uczelni, jak i doświadczonych specjalistów.

– **Czy dobre kadry i stosunkowo niskie koszty wystarczają, żeby Polska była atrakcyjna dla inwestorów z sektora SSC (*Shared Services Centers*)/BPO?**

– Lepszym pojęciem niż „dobre kadry” są zasoby ludzkie, a dostępność do dobrze wykwalifikowanych absolwentów wyższych uczelni jest bardzo ważna. W przypadku firm bardziej zaawansowanych technologicznie jeszcze ważniejsi są ludzie z 5–7-letnim doświadczeniem w tej branży. Drugim czynnikiem są oczywiście koszty. Inwestorzy kalkulują wysokość wynagrodzeń, które muszą być konkurencyjne nie tylko w stosunku do Europy Zachodniej, ale także krajów sąsiadujących. Jeżeli Polska chce być graczem na globalnym rynku, to duże znaczenie ma też wartość dodana, gdyż trudno konkurować z Indiami niskimi kosztami. Trzecim ważnym kryterium jest infrastruktura. Lotniska i gęsta sieć połączeń mają ogromne znaczenie dla tego sektora. Do tego dochodzi przestrzeń biurowa. Nasze firmy potrzebują elastycznego rynku. Ważna jest również pomoc ze strony państwa oraz samorządów.

– **Czy stabilizacja prawna i makroekonomiczna są czynnikami, które mają decydujące znaczenie w czasie podejmowania decyzji o lokowaniu inwestycji?**

– Te czynniki mają ogromne znaczenie i są fundamentem decyzji o inwestowaniu w danym kraju. Jako stowarzyszenie bardzo uważnie się temu przyglądamy i mamy zastrzeżenia na przykład do prawa pracy. Czasami nawet niewielkie zmiany bardzo by nam pomogły w rozwijaniu działalności. Na przykład na każdych 500 pracowników trzeba zatrudnić specjalistę od BHP. W fabrykach produkujących jakies

towary lub urządzenia ma to swoje uzasadnienie. Natomiast w przypadku mojego centrum we Wrocławiu, gdzie pracuje prawie 2 tysiące ludzi, czterech specjalistów BHP nie ma większego sensu. Jedna lub dwie osoby wystarczą. Tradycyjny przemysł rządzi się nieco innymi prawami niż nowoczesne usługi.

– **Wśród czynników decydujących o inwestowaniu w danym kraju wymienił pan tzw. twarde argumenty, o ekonomicznym charakterze. Czy wysoka jakość życia, dobre wrażenie czy życzliwość i zaangażowanie miejscowych władz mogą mieć wpływ na ostateczną decyzję?**

– W przypadku wielkich korporacji czynniki emocjonalne mają mniejsze znaczenie. Decydują twarde dane, liczby oraz fakty. Między innymi dlatego korporacje są bardziej przejrzyste niż małe lub średnie firmy. Mechanizmy kontrolne, różne audyty umożliwiają dokładny nadzór ze strony akcjonariuszy i dlatego najważniejsze są argumenty merytoryczne. Zazwyczaj jest to koszyk różnych czynników, które decydują o wyborze państwa czy miasta.

– **Kryzys w napływie inwestycji zagranicznych dotyka również usług biznesowych?**

– Sytuacja gospodarcza jest bardzo skomplikowana. Tym bardziej że od początku kryzysu, w ciągu ostatnich dwóch lat, wiele się wydarzyło. Z jednej strony słychać, że Polska dzięki trudnej sytuacji gospodarczej na całym świecie wzmocniła swoją konkurencyjność. Z drugiej strony pojawiają się informacje o ograniczeniu wysokości ulg w specjalnych strefach ekonomicznych. Taki zabieg może, moim zdaniem, obniżyć konkurencyjność polskiej gospodarki w stosunku do sąsiadów, szczególnie Czech i Słowacji. Słabnięcie złotówki w ostatnich kilku miesiącach też ma znaczenie dla inwestorów. Dla firm sektora SSC/BPO rozliczających się w euro i dolarach Polska staje się bardziej konkurencyjna. Jako stowarzyszenie zrzeszające firmy z tej branży widzimy w perspektywie możliwości inwestycyjne i dlatego niedługo Ernst & Young otworzy swoje centrum we Wrocławiu, zatrudniając około tysiąca osób. Natomiast większa niż kilka lat temu jest konkurencja państw i miast ubiegających się o takie inwestycje. Równocześnie mniej jest firm gotowych przenieść swoje centra lub tworzyć nowe.

– **Czy w najbliższym czasie możliwy jest powrót do tak dynamicznego rozwoju, jaki obserwowaliśmy w tym sektorze jeszcze 3–4 lata temu?**

– Zbyt wiele czynników może mieć wpływ na przyszłość tego rynku, żeby pokusić się o próby przewidywania przyszłości. A przecież mogą o tym zdecydować wydarzenia zarówno w Polsce, jak i w innych zakątkach świata. Natomiast inwestycje SSC/BPO

wymagają nieustannej troski. Dzisiejsza pewna przewaga konkurencyjna nie oznacza, że nie trzeba

*Inwestycje SSC/BPO wymagają nieustannej troski. Dzisiejsza pewna przewaga konkurencyjna nie oznacza, że nie trzeba już nic robić i tak będzie zawsze.*

już nic robić i tak będzie zawsze. Cały czas należy podnosić konkurencyjność. Kraje, podobnie jak firmy, konkurują między sobą. Dlatego cały czas trzeba patrzeć na to, co robią inni, i szukać nowych rozwiązań.

– **Czy rządowe i samorządowe instytucje odpowiedzialne za ściąganie inwestorów do Polski dobrze się wywiązują ze swoich zadań?**

– Jako ABSL prowadzimy dialog z naszymi partnerami i widzimy, jak się zmieniają. Jest zrozumienie i chęć

do wprowadzania nowych pomysłów zwiększających konkurencyjność Polski na globalnym rynku.

– **Przyciąganie inwestorów odbywa się na kilku płaszczyznach, na których działają instytucje rządowe oraz samorządowe. Skoncentrujmy się na koniec na samorządach. Proszę o krótką instrukcję obsługi, co należy poprawić, żeby skuteczniej ściągać firmy z sektora usług biznesowych, zwłaszcza te bardziej zaawansowane technologicznie.**

– Działania rządowe i samorządowe są tak samo ważne. Pełnią nieco inne funkcje i dlatego się uzupełniają. Jeżeli inwestorzy zostaną dobrze obsłużeni, to ich opinie będą

*Należy dbać nie tylko o chętnych do inwestowania, ale także o firmy już działające. Samorządy powinny o tym pamiętać.*

referencjami dla potencjalnych chętnych. Wracamy do pierwszego pytania, gdyż należy dbać nie tylko

o chętnych do inwestowania, ale także o firmy już działające. Samorządy powinny o tym pamiętać.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *GLOBALNA IDENTYFIKACJA POMORZA – CZYLI O BUDOWANIU POMORSKICH MAREK I SPÓJNEJ PROMOCJI REGIONU*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** *Teoretycznie Pomorze ma najważniejsze dla inwestorów argumenty: co roku tysiące absolwentów wyższych uczelni, powierzchnie biurowe, pomoc samorządów, a jednak nie widać masowego napływu inwestycji BPO/SSC (*Business Process Offshoring/Shared Services Centers*). Dlaczego?*

Piotr Ciechowicz: Rzeczywiście, potencjał ludzki daje nam 3.–4. miejsce w Polsce, pod względem powierzchni biurowych jest to również 3.–4. pozycja. Pierwsza fala inwestorów popłynęła do Warszawy, później do Krakowa i Wrocławia. Mniej więcej od 2006 r. na Pomorzu zaczyna się osiedlać coraz więcej firm z tego sektora. Większy napływ inwestorów dotyczy nie tylko Trójmiasta, ale także Elbląga, Koszalina oraz Torunia. A mimo to firm offshoringowych jest ciągle za mało. Dlaczego? Zbyt mało ludzi na świecie o nas wie. Ciągle brakuje ofensywy informacyjnej. Do tej pory nie zbudowaliśmy jasnego, precyzyjnego i nieskonfliktowanego przekazu. Mimo to mamy duże szanse na napływ inwestorów. Kraków i Wrocław są już nasycone firmami,

*Piotr Ciechowicz*

---

*wiceprezes zarządu  
Agencji Rozwoju Pomorza*

a decyzje o wyborze miejsca podejmuje się przede wszystkim na podstawie dostępności kadr. Ważne są oczywiście istniejące powierzchnie biurowe, pomoc udzielana takim firmom przez samorządy, ale pierwsze pytania dotyczą ludzi: ich wykształcenia, liczby oraz oczekiwań płacowych. Nasz region ma jeszcze duży potencjał, większy niż Kraków i Wrocław. Pojawiają się też inne miasta: Rzeszów, Toruń, Bydgoszcz, a nawet Lublin. Są to ośrodki akademickie bardzo interesujące dla usług biznesowych. Plasujemy się między pierwszą a drugą grupą. Natomiast dodatkowe czynniki, na przykład wysoka jakość życia, powodują coraz większe zainteresowanie trójmiejską metropolią.

– **Czy polskie miasta ostro rywalizują o inwestorów?**

– Inwestor szuka nowej lokalizacji stopniowo: najpierw wybiera część świata, później kraj, i dopiero wtedy przygląda się poszczególnym miastom. Na tym ostatnim etapie do akcji wkraczają różne instytucje regionalne bądź miejskie, zajmujące się obsługą inwestorów. Na tym poziomie konkurencja momentami bywa brutalna. Niekiedy pracownicy instytucji poszczególnych miast przekraczają granice etycznego zachowania, próbując deprecjonować przeciwników.

– **Ale to nie jest walka na argumenty. Były wiceminister spraw zagranicznych Paweł Wojciechowski, będąc wcześniej szefem PAIiIZ, za zasługę poczytywał sobie pewne ucywilizowanie konkurencji. Jednak zdaje się, że przez rządową instytucję przechodzi tylko część inwestorów.**

– Jesteśmy partnerem PAIiIZ. Przez rządową agencję przechodzi mniej więcej 1/3 inwestorów, z którymi mamy do czynienia. Pozostałe firmy, którym oferujemy tutejsze lokalizacje, zdobywają pomorskie instytucje. Natomiast PAIiIZ ma dużo większe środki i możliwości promocji niż my.

– **Dzięki środkom unijnym regionalne i lokalne agencje też mogą aktywniej promować region i miasta. Tylko że robicie to oddzielnie.**

– Rzeczywiście, nie ma wspólnej promocji jednolitego produktu, jakim są na przykład powierzchnie biurowe, zasoby ludzkie naszego województwa itp. Jest kilka instytucji zajmujących się reklamowaniem naszego potencjału, m.in. Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna i jej słujska odpowiedniczka. W Gdańsku mamy InvestGDA. Gdynia również powołała zespół ludzi zajmujący się takimi

działaniami. Jest wreszcie Agencja Rozwoju Pomorza i nasze Centrum Obsługi Inwestora. Natomiast nie udało się zbudować marki „województwo pomorskie”. Z badań, które zleciliśmy, wynika jednoznacznie, że jedyną rozpoznawalną w świecie marką związaną z naszym regionem identyfiko-

*Z badań, które zleciliśmy, wynika jednoznacznie, że jedyną rozpoznawalną w świecie marką związaną z naszym regionem identyfikowaną przez inwestorów jest Gdańsk. Wniosek jest prosty: nie uciekniemy od Gdańska jako marki.*

waną przez inwestorów jest Gdańsk. Podkreślam, że nie mówię o turystyce, ale o inwestycjach. Wniosek jest prosty: nie uciekniemy od Gdańska jako marki

związanej z naszym regionem. Dlatego zadaniem takiej instytucji jak nasza, czyli o charakterze regionalnym, jest wzmocnienie i właściwe obudowanie tej marki. Pracujemy nad europejskim projektem „System promocji i informacji gospodarczej”, którego zadaniem jest właśnie zbudowanie i wypromowanie takiej marki.

– **Inwestorzy, z którymi rozmawiałem, są wyjątkowo zgodni, że brakuje wspólnego zespołu ludzi, wspólnego budżetu i wspólnej promocji dla całego regionu.**

– Agencja Rozwoju Pomorza jako instytucja o charakterze regionalnym chce stworzyć identyfikowalne w świecie marki, którymi będą się posługiwały wymienione instytucje ściągające inwestorów. Pod koniec czerwca spotkaliśmy się w gronie przedstawicieli instytucji zajmujących się promocją oraz szukaniem inwestorów. Przedstawiliśmy cele naszych działań i zostały one zaakceptowane. Próbuje zdefiniować nasze słabe i mocne strony. Badanie jest złożone i, jak na polskie realia, rewolucyjne. Zlecając to zadanie PricewaterhouseCoopers oraz Instytutowi Badań nad Gospodarką Rynkową, chcemy się dowiedzieć, jakie nasz region będzie miał szanse i możliwości w najbliższych dwudziestu latach. Badania będą prowadzone nie tylko na terenie naszego województwa, ale również w przestrzeni europejskiej i nawet światowej. Gospodarka ma charakter globalny, inwestorzy przybywający do Gdańska, Gdyni, a także do innych miast pochodzą z niemal wszystkich kontynentów i dlatego musimy znaleźć miejsce dla Pomorza w tej globalnej układance. Nie możemy na przykład nastawiać się na branże, które za kilka lat będą szyćkowe.

– **Czy BPO, albo szerzej usługi biznesowe, są dziedziną, w którą warto inwestować i zabiegać o firmy działające w tej branży?**



– Jesteśmy po pierwszym etapie badań, w których określono potencjał instytucji zajmujących się ściąganiem inwestorów. Na podstawie dotychczasowych obserwacji można powiedzieć, że usługi biznesowe są ważną częścią gospodarki, ale z pewnym zastrzeżeniem. Mają charakter odtwórczy, nawet BPO niesie mało innowacyjności. Dopiero wejście na wyższy szczebel, czyli KPO (*Knowledge Process Offshoring*) – poprzez przesunięcie do takich krajów jak Polska jednostek o charakterze badawczym – pozwoli osiągnąć nową jakość. Dobrym przykładem jest Intel.

– **Czy trzeba podjąć jakieś dodatkowe działania, żeby więcej takich firm osiedlało się w naszym regionie?**

– Argumenty, dzięki którym można ściągnąć inwestorów z całej branży, są podobne. Musimy pokazać, jakich mamy ludzi oraz miejsca. Oczywiście, w przypadku sektora bardziej zaawansowanego potrzebni są lepiej wykwalifikowani specjaliści. Oprócz dobrej znajomości języków obcych potrzebna jest wiedza z takich dziedzin jak biologia, chemia, biotechnologia itp.

– **Jednak w przypadku firm z tego najbardziej zaawansowanego sektora napotykamy poważną barierę. Nasze uczelnie słabo współpracują z gospodarką. Bez sprawnego przepływu osiągnięć naukowych, gotowych do wdrażania produktów, niewielu inwestorów reprezentujących outsourcing inżynierii będzie zainteresowanych Gdańskiem lub Gdynią.**

– Niestety, nie jest to najmocniejsza strona naszego regionu. Jeżeli nie poradzimy sobie z brakiem współpracy świata nauki ze światem biznesu, inwestorzy bardziej zaawansowani technologicznie będą nas omijać. Znamy pojedyncze przypadki dobrej współpracy, ale jeżeli chcemy realizować ambitne projekty, musi to być skala masowa. Wyższe uczelnie muszą zmienić swoje mechanizmy. To się zaczyna dziać, jednak ten proces może potrwać długo. Jest coraz więcej prób, włączają się też do tego samorządy, inne instytucje i dzięki temu powstają parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości. Znowu zaczyna coś się dziać wokół bardzo interesującego projektu trzech największych pomorskich uczelni – BioBaltica.

– **Czy nowe uczelnie są potrzebne?**

– Są potrzebne i między uczelniami jest konkurencja. Konkuruje głównie uczelnie prywatne, które po latach działalności okrzepły. Już nie zajmują się wyłącznie dydaktyką. Niektóre zainwestowały w nowoczesne laboratoria. Jednak żeby osiągnąć poziom wyposażenia Politechniki lub Uniwersytetu, potrzebują znacznie więcej czasu oraz pieniędzy.

– **Inwestorzy zwracają uwagę na brak kształcenia biznesowego na uczelniach technicznych. Wydaje się, że zapełnienie tej luki nie powinno być wielkim kłopotem. Tylko czy takie potrzeby są doceniane w środowiskach akademickich?**

– Niedawno uczestniczyłem w spotkaniu z władzami Politechniki Gdańskiej. Jeden z potencjalnych inwestorów chciał wiedzieć, czy pomorskie uczelnie mogą otworzyć nową specjalizację. Wprawdzie nie jest to firma z sektora BPO i trwające negocjacje nie pozwalają na ujawnienie nazwy, ale co innego jest istotne. Rektor Politechniki dosłownie po kilku minutach rozmowy podpisał list intencyjny gwarantujący, że stworzy warunki do kształcenia studentów w stosownych specjalizacjach, kiedy inwestor osiedli się w naszym regionie.

– **Kolejna słabość naszego regionu, na co zwracają uwagę przedstawiciele firm, które znalazły swoje miejsce na Pomorzu, to brak opieki poinwestycyjnej.**

– Niestety, to poważne niedomaganie instytucji, które mają się opiekować inwestorami – także Agencji Rozwoju Pomorza. Koncentrowaliśmy się tak bardzo na ściąganiu firm na nasz teren, że zapomnieliśmy o ważnej części całego procesu, jakim jest właśnie późniejsza opieka. To wspólny grzech zaniedbania, a problemy są bardzo różne. Począwszy od przeniesienia przystanku autobusowego, zgrania rozkładów jazdy autobusów z pociągami SKM czy też doświetlenia ulic, aż po otwieranie przedszkoli i szkół angielsko- oraz niemieckojęzycznych. Bardzo ważne jest docenienie inwestora, a także stworzenia mu komfortu pracy. A przede wszystkim wywiązanie się z podjętych zobowiązań. Te i wiele innych cech składają się na nasz obraz w świecie. Firmy, które się u nas osiedliły, są dla innych najbardziej wiarygodnym źródłem informacji o warunkach w Gdańsku, Gdyni lub Słupsku.

– **Czy wielu drażliwych sytuacji można by uniknąć, gdyby istniał sprawny przepływ informacji, dialog między różnymi urzędami, uczelniami oraz firmami?**

– Wspominałem o diagnozie instytucji zajmujących się inwestorami i najlepiej wypadła w tej części InvestGDA, która prowadzi regularne ankiety i spotkania z przedsiębiorcami. Jednak nawet oni stawiają pierwsze kroki. Niezbędne są spotkania, dialog z firmami, ale także między instytucjami zajmującymi się obsługą inwestorską, między

samorządami. Należy jeszcze zwrócić uwagę, że jest obojętne, czy firmy osiedlą się w Gdańsku, Gdyni, a nawet Słupsku – korzystamy na tym wszyscy. Znane są już takie przypadki i mam nadzieję, że dzięki coraz bliższej współpracy będziemy mieli coraz lepszą promocję, obsługę inwestorów, a firm przybywających do nas będzie coraz więcej i będą to przedsiębiorstwa przynoszące największe korzyści regionowi.

– **Dziękuję za rozmowę.**

*Paweł Adamowicz*  
prezydent miasta Gdańska

*Alan Aleksandrowicz*  
prezes zarządu  
Gdańskiej Agencji Rozwoju  
Gospodarczego (InvestGDA)

## *CZYM I JAK PRZEKONYWAĆ INWESTORÓW OFFSHORINGOWYCH?*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** *Dobre kwalifikacje za rozsądną cenę – to w skrócie hasło inwestorów z branży usług biznesowych. Trójmiasto dysponuje takimi atutami, a mimo to Kraków czy Wrocław ściągnęły wielokrotnie więcej inwestorów. Dlaczego?*

Paweł Adamowicz: Panuje przekonanie, że są to miasta z dużą liczbą szkół wyższych i studentów, a szczególnie absolwentów poszukiwanych przez inwestorów kierunków. Dlatego nasze uczelnie powinny szukać rozwiązań odpowiadających wyzwaniom rynku pracy.

– **Spotyka się pan z rektorami i rozmawia na ten temat?**

– Spotykam się i rozmawiam, ale uczelnie mają pełną autonomię. W ostatnich latach zauważam lepsze reagowanie na potrzeby rynku pracy. Jednak elastyczność powinna być jeszcze większa i władze uczelni muszą myśleć z kilkuletnim wyprzedzeniem o czekających ich zmianach w gospodarce.

*Alan Aleksandrowicz: Kraków, Wrocław oraz Warszawa to krajowa czołówka. Razem z Łodzią i Poznaniem jesteśmy tuż za podium. Tworzenie warunków do powstawania nowych uczelni jest jakimś rozwiązaniem. Tym bardziej że na przykład w Krakowie oraz sąsiadujących gminach jest więcej szkół wyższych niż w Trójmieście.*

– **Większa konkurencja powinna być nie tylko w przypadku uczelni. Były wiceminister spraw zagranicznych Paweł Wojciechowski mówi, że jest zbyt mała rywalizacja między polskimi miastami. Jak będzie większa, to inwestorzy chętniej będą przybywać...**

– *Z naszej perspektywy rywalizacja jest bardzo ostra i w kilku przypadkach musieliśmy toczyć zacięte boje o inwestorów. W ostatnim czasie wygraliśmy dla Trójmiasta Sony Pictures oraz Willisa. Niestety, w tym samym czasie nie udało się nam przekonać dwóch innych firm, Franklin Templeton oraz UniCredit, do osiedlenia się w Gdańsku.*

– **Analizujecie wygrane i przegrane bitwy. Jakie są wnioski?**

– *Centra usług biznesowych, zarówno Franklin Templeton jak i UniCredit, ściśle współpracują z niemieckimi oddziałami tych koncernów. Dlatego ważnym argumentem była liczba absolwentów germanistyki czy szerzej – znajomość języka niemieckiego wśród studentów. W tym punkcie przegraliśmy z Poznaniem i Szczecinem. U nas przeważa język angielski, silną pozycję mają języki skandynawskie. Nie jestem jednak pewien, czy suche dane statystyczne odzwierciedlają stan rzeczywisty. W Trójmieście te firmy bez problemu mogły znaleźć odpowiednią liczbę pracowników sprawnie posługujących się językiem niemieckim. Kolejnym ważnym argumentem była bliskość Niemiec. W takich przypadkach trudno konkurować z Wrocławiem, Poznaniem czy Szczecinem.*

– **Geografia jest nieubłagana. Jakie inne słabe punkty należy poprawić?**

– *Przede wszystkim należy zwiększyć liczbę wyższych uczelni z kierunkami poszukiwanymi przez inwestorów. Zachęcamy do zakładania takich szkół w Gdańsku; dobrym przykładem jest Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych, która otworzyła oddział w naszym mieście.*

– *Namawiamy inwestorów do wspólnego tworzenia pomagisterskich centrów doskonałości, zajmujących się wyposażaniem absolwentów szkół wyższych w specjalistyczną*

*wiedzę potrzebną w ich firmach. Przez długie lata słabością Gdańska był brak przestrzeni biurowej. Dziś mamy takich powierzchni więcej i ta poważna bariera na pewien czas zniknęła. A czas jest bardzo ważny, gdyż deweloperzy nie będą budować nowych biurowców bez choćby częściowego wypełnienia portfela zamówień. Natomiast inwestorzy z interesującej nas branży nie chcą czekać kilka lat na wybudowanie od podstaw nowego biurowca. Tam decyzje zapadają szybko i jeżeli nie ma odpowiedniego miejsca, szukają go w innych miastach. Najlepsi studenci czy absolwenci nie wystarczą, jeżeli nie mają miejsca na podjęcie pracy.*

– **Inwestorzy z sektora usług biznesowych łatwo się osiedlają, ale równie szybko mogą poszukać innego miejsca. Wartość takiej inwestycji jest też dużo niższa niż fabryki. Dlaczego warto zabiegać o takie firmy?**

– *Każde miejsce pracy jest ważne i nie można wybrzydzać. Tym bardziej że sektor BPO (*Business Process Offshoring*) oferuje dobrze płatne stanowiska dla ludzi z wysokimi kwalifikacjami. Miasto bardzo się cieszy z takich ludzi: kupują mieszkania, wyposażają, robią zwykle większe zakupy, uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych i sportowych. Ich aktywność obywatelska też jest większa.*

– **Dla inwestorów jakość życia ma znaczenie?**

– *Przedstawiciele firm szukających lokalizacji o tym wspominają, ale przede wszystkim liczą się kadry oraz powierzchnie biurowe. Natomiast nieprawdą jest ulotność inwestycji offshore. Łatwiej dziś zdemontować fabrykę samochodów lub AGD, niż znaleźć wysoko wykwalifikowanych pracowników w nowym miejscu. Łatwiej dziś zdemontować fabrykę samochodów lub AGD, niż znaleźć wysoko wykwalifikowanych pracowników w nowym miejscu.*

– **To są zwykle młodzi ludzie, więc łatwiej podejmują decyzję o przeniesieniu się do Krakowa, Wrocławia czy Budapesztu.**

– *Wbrew pozorom nie są tacy skorzy do przeprowadzek. Z naszych obserwacji w innych miastach wynika, że pracownicy tego sektora częściej zostają, kiedy ich firma zmienia lokalizację, niż robotnicy z fabryk produkcyjnych. Firmy mają tego świadomość i jeśli się osiedlają, to na dłużej.*

– **Wspomniany już minister Wojciechowski twierdzi, że samorządy nie doceniają tych „miękkich” czynników.**

– Znamy wagę tych argumentów i dlatego z inicjatywy miasta Gdańska Fundacja Oświatowa podjęła się zorganizowania przedszkola i szkoły z językiem angielskim jako językiem podstawowym. Pracownicy nasi i Agencji pomagają rozwiązywać indywidualne sprawy obcokrajowców zatrudnionych w tych firmach. Doceniamy znaczenie „miękkich” czynników, ale wiemy też, na co inwestorzy spoglądają przede wszystkim. Wspieramy również inwestorów w późniejszych miesiącach i latach.

**– Czyli narzekania przedstawicieli firm na brak takiego wsparcia poinwestycyjnego nie są panu obce?**

– Wiem, że są takie sygnały. Jednak zarówno Agencja, jak i Urząd Miasta dokładają starań, żeby nasi inwestorzy nie mieli powodów do narzekań. Oczywiście, nie wszystko można od razu załatwić, i nie wszystko można w ogóle załatwić, ale Gdańsk pod tym względem na pewno się wyróżnia na korzyść. W każdej firmie pytamy na różne sposoby, m.in. poprzez ankiety, jak oceniają nasze miasto. Często spotykam się z szefami firm. Budujemy trwałe relacje z inwestorami, którzy się u nas osiedlili, i doceniamy ich znaczenie. Przecież ich zadowolenie jest najlepszą reklamą. Słowa prezesa Intela mają na świecie znacznie większą wartość niż przedstawicieli instytucji rządowych lub samorządowych.

*Zadowolenie inwestora jest najlepszą reklamą. Słowa prezesa Intela mają na świecie znacznie większą wartość niż przedstawicieli instytucji rządowych lub samorządowych.*

**– Czy offshoring jest tak ważną branżą, że należy tworzyć dla niej specjalne plany czy nawet strategię wytyczającą kierunki poszukiwań i rozwoju?**

– Nie musimy tego pisać, my to robimy. Już dziś na terenie metropolii gdańskiej pracuje w tym sektorze około 13 tys. ludzi. Uczymy się i dostosowujemy do potrzeb tego segmentu. Jak trzeba, to o 7 rano spotykam się z inwestorami. Tak właśnie było niedawno z przedstawicielami amerykańskiego koncernu Willis. Udało się ich przekonać, choć pojawił się pewien problem i czekamy na decyzję ministra finansów.

– *Minister zmienił zasady wspierania inwestycji zagranicznych. Firmy, które mogą korzystać ze środków unijnych, nie dostają wsparcia z funduszy rządowych. Zmiana reguł w czasie procesu inwestycyjnego mocno skomplikowała nam sytuację.*

**– Czy starania o ściąganie działalności offshoringowej wiążą się z inwestycjami w miejską infrastrukturę?**

– Bezpośrednio nie, ale ułatwiamy zadanie tym deweloperom, którzy chcą budować biurowce. W Urzędzie Miejskim jest specjalna ścieżka przyspieszająca otrzymanie zgody i pozwoleń związanych z takimi inwestycjami. Dzięki tej współpracy mamy dziś w Gdańsku odpowiednią ilość powierzchni biurowych.

– *Jest też specjalna uchwała, dzięki której parki biznesowe mogą uzyskać zwolnienie z podatku od nieruchomości. W kraju mało jest przypadków, żeby deweloperzy w tym sektorze mogli liczyć na takie wsparcie.*

**– Czy to są wnioski wynikające z osiedlenia się kilku inwestorów w Gdyni, mimo że pracownicy gdańskiej instytucji wywołali ich zainteresowanie?**

– To doskonale pokazuje nasze podejście. Nie zamykamy się we własnych opłotkach. Cieszymy się, że inwestycje takie jak Thomson Reuters lub Sony Pictures znalazły się w Gdyni, a nie w Krakowie czy Wrocławiu. Metropolia jest przecież wspólnym miejscem pracy. Tam również będą pracować gdańszczanie. Podobnie jak w gdańskich firmach, a nawet urzędzie miejskim, pracują mieszkańcy Gdyni, Wejherowa, Pruszcza czy Żukowa.

**– Ale inwestorzy zgodnie podkreślają potrzebę silnej współpracy, szczególnie Gdańska i Gdyni.**

– Staramy się współpracować ze wszystkimi samorządami. Tym bardziej że jedynie w Gdańsku jest tak sprawny zespół ludzi przygotowanych do ściągania inwestorów z sektora BPO. Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego pracuje dla całej metropolii.

**– Wspólny zespół, wspólna promocja i wspólny budżet spowodują, zdaniem pytanym inwestorów, dużo większą skuteczność.**

– Też jestem o tym przekonany, ale nie znajdujemy zrozumienia w Gdyni. Wielokrotnie organizowaliśmy różne wyjazdy promocyjne i zapraszaliśmy sąsiadów. Zaproszenia przyjmowały Sopot i Pruszcz Gdański, natomiast Gdynia – ani razu. Mimo to promujemy również Gdynię.

– *Zrobiliśmy wspólnie z GE Money Bank badania i wyszło z nich, że struktura zatrudnienia w firmach jest podobna:*

*1/3 to mieszkańcy Gdańska, nieco mniej Gdyni, a reszta pracowników pochodzi z Sopotu i innych miejscowości wchodzących w skład metropolii.*

**– Jak wyglądają zabiegi o inwestorów?**

– Jesteśmy obecni na targach, w pismach branżowych. Ściśle współpracujemy z PAIiIZ, gdyż część potencjalnych inwestorów trafia do nas poprzez tę rządową agencję.

– *Najskuteczniejszą metodą jest bezpośrednie dotarcie do zainteresowanych. Na szczęście na takie wyjazdy są unijne środki w Regionalnym Programie Operacyjnym i z tego korzystamy. Nasza delegacja niedawno była na największych w Europie targach offshoringowych w Edynburgu. Zabieramy również przedstawicieli firm, które się u nas osiedliły, na różne wyjazdy i promujemy się poprzez tych inwestorów. Taka właśnie delegacja z przedstawicielami pięciu firm wróciła niedawno ze Stanów Zjednoczonych. Amerykanie coraz mniej chętnie inwestują bezpośrednio w innych krajach. Wolą nawiązać współpracę z firmą z Gdańska i zlecić jej wykonanie produkcji lub usług. Dla amerykańskich firm jest to mniej ryzykowne rozwiązanie niż budowanie na miejscu zespołu od zera. Dla nas jest to też korzystne, gdyż dzięki temu na miejscu będą powstawały duże i dobre firmy.*

**– Czy polskie firmy są zainteresowane offshoringiem i czy szukacie inwestorów na rodzimym rynku?**

– *Takich przypadków jest niewiele, ale fala powoli narasta. Spodziewam się, że krajowe koncerny energetyczne będą wyodrębniały usługi biznesowe. PZU już stworzyło centra usług: księgowo, kadrowe czy finansowe. Między innymi takie centrum powstało w biurowcu na ulicy Arkońskiej.*

**– Za jakiś czas zniknie jeden z dzisiejszych atutów, czyli niższe niż w krajach Europy Zachodniej koszty pracy. Czy wówczas będziemy zachęcać do inwestowania?**

– Oczywiście, w tej grupie zawodowej różnice w płacach będą się zmniejszały. Dlatego już dziś musimy zmieniać nasz wizerunek: przestać eksponować właśnie niskie koszty pracy, a zacząć pokazywać wartość intelektualną i kompetencje Polaków. Przecież w matematyce nasi studenci są jednymi z najlepszych na świecie.

**– Czyli wracamy do początku naszej rozmowy: wysoki poziom kształcenia, współpraca uczelni z gospodarką, otwarcie na potrzeby rynku pracy.**

– Kreatywność, talent, tolerancja są niezwykle ważne w budowie społeczeństwa i gospodarki przyszłości. W Gdańsku, na Pomorzu, w Polsce musimy być otwarci na inność, na nowe prądy, nie zaniedbując własnej tożsamości. Taka metropolia będzie przyciągać ludzi i firmy.

**– Dziękuję za rozmowę.**

## *METROPOLIA GDAŃSKA – CENTRUM USŁUG BIZNESOWYCH?*

**O**ffshoring w najogólniejszym ujęciu oznacza przeniesienie wybranych funkcji przedsiębiorstwa do innego kraju. Z offshoringu korzystają głównie międzynarodowe korporacje, przenosząc funkcje nieprodukcyjne do tańszych lokalizacji. Podstawowym bowiem motywem offshoringu jest redukcja kosztów pracy.

W ramach procesu offshoringu powstają tzw. centra usług wspólnych BPO (*Business Process Offshoring*) lub SSC (*Shared Services Centers*). Firmy przenoszą najczęściej za granicę centra telefoniczne, procesy obsługi klienta, usługi księgowe oraz IT. Ponadto coraz częściej offshoring dotyczy bardzo zaawansowanych analiz i ekspertyz, wykonywanych w ramach centrów typu KPO (*Knowledge Process Offshoring*).

Z perspektywy firm decydujących się na offshoring korzyści sprowadzają się przede wszystkim do oszczędności w kosztach pracy. Dlatego najważniejszą lokalizacją usług offshoringowych, głównie z zakresu IT, są Indie. Bardzo konkurencyjny kraj na rynku tych usług to również Chiny.

*dr Błażej Lepczyński*

---

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

## Metropolia gdańska na mapie offshoringu

W Europie ważnymi centrami BPO/SSC oraz KPO od kilku lat stają się kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Istotnym miejscem na mapie centrów offshoringowych jest Polska. W przyciąganiu atrakcyjnych inwestycji zagranicznych bardzo pomogło nam wejście do Unii Europejskiej. Jako kraj posiadamy atuty, które nie sprowadzają się tylko do kilkakrotnie niższych kosztów pracy niż w Europie Zachodniej. Relatywnie niskie ryzyko inwestycyjne czy kulturowa i geograficzna bliskość Europy Zachodniej stanowią dla wielu firm ważne kryteria w podejmowaniu decyzji o przeniesieniu usług do Polski. Nade wszystko jednak mamy wielu wysoko wykwalifikowanych specjalistów znających języki obce.

*Atuty Polski nie sprowadzają się tylko do niższych kosztów pracy. Relatywnie niskie ryzyko inwestycyjne czy kulturowa i geograficzna bliskość Europy Zachodniej stanowią dla wielu firm ważne kryteria w podejmowaniu decyzji o przeniesieniu usług do Polski. Nade wszystko jednak mamy wielu wysoko wykwalifikowanych specjalistów znających języki obce.*

Metropolia gdańska to prawie 1,3 mln mieszkańców, z kluczową rolą Gdańsk, Gdyni i Sopotu, które tworzą centrum obszaru metropolitalnego. Analizując statystyki dotyczące centrów offshoringowych w Polsce, można stwierdzić, że metropolia gdańska odnosi niemałe sukcesy w przyciąganiu centrów BPO/SSC, ale nie jest z pewnością liderem tego typu przedsięwzięć w naszym kraju, pomimo posiadania pewnych przewag konkurencyjnych nad innymi dużymi obszarami metropolitalnymi. Lepiej radzą sobie obecnie Kraków, Wrocław czy Poznań.

Metropolię gdańską uznano za dobrą lokalizację do przeniesienia swoich usług biznesowych i centrów badawczych kilka znanych firm na świecie. Chyba najważniejszą inwestycją offshoringową zlokalizowaną w Trójmieście jest centrum Thomson Reuters, które mieści się w Gdyni i zajmuje się zarządzaniem danymi oraz informacją z zakresu finansów i ekonomii. Inną ciekawą gdyńską inwestycją jest spółka Geoban, będąca częścią hiszpańskiej grupy kapitałowej Santander. Świadczy ona usługi bankowe typu *back office*. Z kolei w Gdańsku powstało centrum kompetencyjno-wdrożeniowe IBM. Inną ważną inwestycją z siedzibą w Gdańsku jest amerykańska firma First Data Global Services, która zatrudnia specjalistów ds. rachunkowości i finansów. Warto także wymienić kilka

innych międzynarodowych firm, które ulokowały swoje centra usługowe w metropolii gdańskiej: Intel, Lufthansa Systems oraz ZenSar Technologies.

Co przyciąga tego typu inwestycje do Trójmiasta? Z pewnością ludzie o wysokich kwalifikacjach, znający języki obce. Metropolia gdańska to także duży ośrodek akademicki z liczbą studentów przekraczającą 90 tys. Inne atuty to strategiczne położenie na skrzyżowaniu ważnych europejskich szlaków transportowych i wysoka jakość życia przy relatywnie niskich kosztach utrzymania. Ważna jest również dostępność powierzchni biurowych o wysokim standardzie, które są w naszej metropolii stosunkowo tanie.

## Znaczenie dla metropolii gdańskiej

Offshoring jest ważny dla naszej metropolii co najmniej z kilku powodów. Po pierwsze, centra usług tworzą nowe miejsca pracy, w których zatrudnienie znajdują dobrze wykształceni młodzi ludzie. To właśnie miejsca pracy, a nie kapitał są główną korzyścią offshoringu. Po drugie, to szansa na umiędzynarodowienie metropolii gdańskiej. Kiedyś o międzynarodowym charakterze Gdańsk decydowało morze, dzisiaj w coraz większym stopniu – właśnie offshoring. Rozwijanie centrów BPO to także możliwość promocji metropolii jako obszaru innowacyjnego i przyjaznego dla inwestorów zagranicznych.

Metropolia gdańska ma sporo atutów, mogących uczynić ją jednym z najważniejszych centrów offshoringu nie tylko w Polsce, ale także w Europie, które z powodzeniem będzie konkurować z Budapesztem, Bukaresztem, Bratysławą czy Zagrzebiem.

W jednym z najnowszych raportów KPMG pt. „Przekraczając globalne granice – nowe wschodzące lokalizacje” Gdańsk został wskazany jako jedna z kilkunastu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji na świecie dla inwestycji IT–BPO. Według ekspertów KPMG, Gdańsk charakteryzuje się dużą dostępnością i wysoką jakością specjalistów z zakresu IT. W raporcie zwraca się uwagę, że w Gdańsku zlokalizowane są instytucje badawcze, które mogą być pomocne w tworzeniu centrów IT–BPO. Co więcej, podkreśla się relatywnie niewielką jeszcze konkurencję na rynku pracy dla informatyków.

W wielu opracowaniach wskazuje się, że szansą dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej na przyciągnięcie nowych inwestycji typu BPO/SSC może być globalny kryzys gospodarczy, bo z jego powodu firmy optymalizują



koszty. Nie upatrywałbym jednak w tym czynniku dużej szansy, ponieważ kryzys wymusił także na rządach bogatych krajów europejskich zachowania protekcyjnistyczne oraz ochronę lokalnych rynków pracy.

Przed nami wybory samorządowe. Ważnym elementem programów wyborczych powinien być offshoring i pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów zagranicznych.

Inwestycje tego typu mogą bowiem nie tylko poprawić sytuację na lokalnym rynku pracy, ale również stanowić ważny argument dla młodych, dobrze wykształconych ludzi rozpoczynających życie zawodowe, powstrzymując ich przed

---

*Ważnym elementem programów wyborczych powinien być offshoring i pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów zagranicznych. Inwestycje tego typu mogą bowiem poprawić sytuację na lokalnym rynku pracy i stanowić ważny argument dla młodych, dobrze wykształconych ludzi, powstrzymujący ich przed emigracją.*

---

emigracją do innych miast Polski i Europy. Część dotychczasowej młodej polskiej emigracji zdecydowała się lub zdecyduje prawdopodobnie wrócić do Polski. Pozyskiwanie

centrów BPO/SSC może stać się dla wracających emigrantów ważnym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca zamieszkania. Byłaby to szansa na przyciągnięcie do metropolii gdańskiej młodych ludzi, znających języki i mających doświadczenie zawodowe w innych krajach.

Metropolia gdańska ma niepowtarzalną szansę stać się ważnym centrum offshoringu w Europie i na świecie. Jej atrakcyjność w najbliższych latach mogą podnieść inwestycje infrastrukturalne związane z EURO 2012. Sporo jednak zależeć będzie od działań przyszłych władz samorządowych, ich otwartości i zrozumienia procesów zachodzących we współczesnym świecie. Brak centralizacji działań promocyjnych na rzecz przyciągania inwestorów typu BPO/SSC na poziomie całej metropolii gdańskiej jest z pewnością przeszkodą utrudniającą pozyskiwanie tego typu inwestycji.

## *OFFSHORING – CZY POLSKA TRACI NA ATRAKCYJNOŚCI?*

**W** ostatnim czasie kryzys skupił całą uwagę ekonomistów. W związku z wstrzymywaniem decyzji inwestycyjnych przyhamował on również procesy transgranicznego outsourcingu działalności przedsiębiorstw krajów zamożnych. Można się jednak spodziewać, że proces offshoringu niebawem stanie się znów ważnym tematem dla globalnej gospodarki.

### **Kilka podstawowych pojęć**

Pojęcie offshoring w ogólnym znaczeniu określa transgraniczny outsourcing działalności przedsiębiorstw do tańszych lokalizacji. Offshoring zapoczątkowany został przez procesy outsourcingu, polegające na zleceniu dostawcom zewnętrznym procesów i usług, które nie stanowiły działalności podstawowej lub kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (ang. *outsourcing – outsource-resource-using*). Czasem w ramach outsourcingu następowało wydzielanie procesów przedsiębiorstwa i utworzenie niezależnej firmy, do której przenoszono część pracowników oraz aktywów. W zakres outsourcingu zalicza się zarówno działania indywidualne (np. usługi sprzątnia), działania

---

*dr Joanna Próchniak*

*Uniwersytet Gdański*

funkcjonalne, jak i całe procesy. W przypadku procesów zleceniobiorca zobowiązuje się do realizacji całej sekwencji zadań oraz ich optymalizacji, a nawet wdrażania nowych technologii i rozwiązań. Największe korzyści z outsourcingu mogą być realizowane przez zlecenie procesów poza granicami kraju zleceniodawcy w poszukiwaniu najtańszych dostawców. Proces ten został określony jako offshoring. Początkowo offshoring szczególnie dynamicznie rozwijał się w sferze produkcji, jednak najbardziej popularny stał się jako określenie w zakresie IT – *Offshore IT Outsourcing*.

Przyspieszenie procesów offshoringu miało miejsce w latach 90. ubiegłego wieku. Obecnie zarówno rynek, jak i zakres offshoringu rozwijają się bardzo dynamicznie, a zlecane procesy są bardzo zaawansowane.

Biorąc pod uwagę powiązanie podmiotu realizującego procesy i usługi z podmiotem zlecającym, w ramach offshoringu wyróżnić można dwa modelowe podejścia:

- *Offshore Outsourcing* – inaczej: *International Outsourcing* – oznaczający zlecenie procesów i usług do podmiotów niepowiązanych z podmiotem zlecającym usługi, oraz
- *Captive Offshoring* (inaczej: *Corporate-owned Offshoring, Captive Centres*) – oznaczający wydziałanie procesów do podmiotów zależnych, umiejscowionych w tańszych lokalizacjach (np. centra księgowania ThomsonReuters lub Arla Foods).

Natomiast wydziałanie usług do krajów sąsiadujących z krajami zlecającymi określane jest jako nearshoring. I tak, dla rynku europejskiego atrakcyjnymi lokalizacjami typu nearshore są: Polska, Czechy, Węgry, Bułgaria, Słowacja, natomiast dla Stanów Zjednoczonych – Meksyk i Kanada.

Offshoring zaawansowanych procesów przyjęło się określać jako BPO (ang. *Business Process Offshoring*), a centra, w których lokowane są tego typu usługi – jako centra usług wspólnych/dzielonych SSC (ang. *Shared Services Centers*). Do centrów SSC wydziałane są procesy m.in. w sferze: technologii informatycznych, zarządzania danymi, księgowania, badań i rozwoju, usług prawnych, diagnostyki medycznej, obsługi klientów. Przy czym za usługi, których wzrost określany jest jako dojrzały, uważa się: wsparcie informatyczne, usługi w zakresie wsparcia technologicznego, księgowość, usługi zarządzania dokumentami oraz biurowe. Natomiast do najbardziej dynamicznych obszarów offshoringu w zakresie procesów zalicza się: usługi biurowe i kancelarii adwokackich, wsparcie procesów marketingowych,

elektroniczne publikowanie dokumentów i ich digitalizacja, zarządzanie wiedzą, wreszcie usługi prawne<sup>1</sup>.

Najbardziej zaawansowaną formą offshoringu typu BPO jest KPO (ang. *Knowledge Process Offshoring*). Termin KPO rozpowszechnił się od 2003 r. i dotyczy zaawansowanych technologii, badań inwestycyjnych i finansowych, badań biznesowych, badań rynku, własności intelektualnej. Światowym liderem w świadczeniu usług typu KPO jest Evaluserve. Z badań tej firmy nad rozwojem KPO wynika, że najbardziej dynamicznie rozwijającą się sferą KPO jest LPO (ang. *Legal Process Offshoring*), której dynamika wzrostu wyniosła 40 proc. w 2008 i 2009 r. Wśród usług oferowanych w ramach LPO wyróżnić można np.: usługi elektronicznego zarządzania dokumentami prawnymi (w tym np. uaktualnianie baz aktów prawnych), przygotowywanie dokumentów do procesów sądowych, usługi związane z prawami autorskimi (np. w zakresie patentów i znaków towarowych), przygotowywanie dokumentów sądowych, umów i wzorów uchwał, ocena umów (np. umów o zachowaniu poufności, o współpracy).

Podczas gdy tzw. kraje goszczące walczą o pozyskanie kolejnych inwestycji, kraje przenoszące usługi robią bilans efektów procesów offshoringu – oszczędność kosztów dla przedsiębiorstw a utrata miejsc pracy i np. powierzchni biurowych. Przedstawiciele Colliers International podsumowują, że sam rynek londyński stracił przynajmniej 500 000 m<sup>2</sup> powierzchni tzw. funkcji *back-office* na rzecz Indii, natomiast ok. 350 000 m<sup>2</sup> powierzchni zostało utracone w wyniku przenoszenia stanowisk pracy do mniej kosztownych części Wielkiej Brytanii.

## Pozycja Polski w ciągu ostatnich lat

Szacuje się, że sektor BPO zatrudnia obecnie w Polsce ok. 50 tys. osób, a w ciągu najbliższych lat liczba zatrudnionych w tym sektorze powinna znacząco wrosnąć. Szacuje się, że sektor BPO zatrudnia obecnie w Polsce ok. 50 tys. osób, a w ciągu najbliższych lat liczba zatrudnionych w tym sektorze powinna znacząco wrosnąć. PAiIZ, odpowiedzialny w Polsce za pozyskiwanie inwestycji zagranicznych, koordynuje w tej chwili 24 nowe projekty związane z centrami usług.

Zdaniem przedstawicieli Colliers International, zainteresowanie inwestorów krajami Europy Środkowo-Wschodniej jako lokalizacji centrów typu BPO powinno utrzymywać się przynajmniej przez 6–7 najbliższych lat. Do tej pory

<sup>1</sup> Źródło: Evaluserve.

Polska zajmowała bardzo silną pozycję w czołówce wszelkich światowych rankingów atrakcyjności inwestycyjnej. Warto jednak zwrócić uwagę na zmiany, jakie zaszły w 2008 i 2009 r. na rynku usług centrów BPO, które silnie dotyczą Polski.

Po pierwsze, wraz z dużym zainteresowaniem przenoszenia usług do tańszych lokalizacji przez kraje rozwinięte zauważalny jest proces konsolidacji tej działalności w odniesieniu do tzw. krajów goszczących. W efekcie zmniejsza się liczba krajów, w których lokalizowane są centra BPO.

Po drugie, zmieniają się również preferencje w zakresie miast wybieranych na lokalizacje centrów usług. Doceniane są aglomeracje, w których nie ma zlokalizowanych wielu inwestycji, ze względu na mniejszą konkurencję o wykwalifikowanych pracowników. Miasta o mniejszym doświadczeniu i słabszych kwalifikacjach w oczach inwestorów przyciągają proste usługi w sferze IT, call center czy procesowania transakcji. Natomiast w aglomeracjach o dużym doświadczeniu chętnie lokalizowane są centra bardziej wyspecjalizowanych usług, np. prognozowanie, analiza biznesowa, doradztwo, zarządzanie relacjami. Z raportu A.T. Kearney i Colliers International wynika, że takie miasta jak: War-

*Takie miasta jak Warszawa, Praga, Budapeszt przestały być już najbardziej atrakcyjnymi kosztowo lokalizacjami. Jednakże ich potencjał jako miejsc alokacji wyspecjalizowanych centrów usług jest cały czas wysoki. Wśród przyszłościowych miast pod względem kosztów i możliwości absorpcji wykwalifikowanej kadry postrzegają się m.in. Szczecin, Toruń, Bydgoszcz, Rzeszów, Belgrad, Kijów, Rygę.*

szawa, Praga, Budapeszt przestały być już najbardziej atrakcyjnymi kosztowo lokalizacjami. Jednakże ich potencjał jako miejsc alokacji wyspecjalizowanych centrów usług jest cały czas wysoki. Wśród przyszłościowych miast pod względem kosztów i możliwości absorpcji wykwalifikowanej kadry w Polsce postrzegają się natomiast: Szczecin, Toruń, Bydgoszcz, Rzeszów, a poza Polską: Belgrad, Kijów, Rygę. W matrycy A.T. Kearney i Colliers International określanej przez parametry, tj. poziom doświadczenia w usługach dla centrów BPO/SSC (pomiędzy niski a wysoki) oraz poziom kosztów niezbędnych do utworzenia centrów (pomiędzy niskie a wysokie) w podobnym miejscu znalazły się także aglomeracje jak: Brno, Gdańsk, Łódź, Poznań, Wrocław i Kraków, przy czym Gdańsk umieszczony został w matrycy w miejscu określającym poziom kosztów na poziomie najwyższym z wyżej wymienionych miast.

Po trzecie, z analizy atrakcyjności inwestycyjnej przygotowywanej przez A.T. Kearney (A.T. Kearney Global Services Location Index) wynika, że pozycja krajów Europy Środkowo-Wschodniej w 2009 r. bardzo spadła w porównaniu z 2007 r. Z rankingu wynika osłabienie atrakcyjności inwestycyjnej nowych państw UE na korzyść takich państw jak Tunezja, Egipt, Jordania. W obu rankingach na trzech pierwszych miejscach znalazły się kolejno: Indie, Chiny i Malezja.

Tak duże osłabienie pozycji Polski oraz nowych krajów

*Duże osłabienie pozycji Polski oraz nowych krajów członkowskich UE w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej jest podyktowane raptownym wzrostem kosztów wynikających w dużej mierze z umocnienia się walut regionu oraz dynamiki wzrostu wynagrodzeń.*

członkowskich UE w rankingu jest podyktowane raptownym wzrostem kosztów wynikających w dużej mierze z umocnienia się walut regionu oraz dynamiki wzrostu wynagrodzeń.

**Tabela 1. Kraje o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej dla globalnych usług biznesowych<sup>2</sup>**

Państwo	Miejsce w rankingu w 2007 r.	Miejsce w rankingu w 2009 r.
Indie	1	1
Chiny	2	2
Malezja	3	3
Tajlandia	4	4
Brazylia	5	12
Indonezja	6	5
Chile	7	8
Filipiny	8	7
Bułgaria	9	13
Meksyk	10	11
Singapur	11	35
Słowacja	12	40
Egipt	13	6
Jordania	14	9
Estonia	15	18
Czechy	16	32
Łotwa	17	22
<b>Polska</b>	<b>18</b>	<b>38</b>
Wietnam	19	10
Zjednoczone Emiraty Arabskie	20	29

Źródło: A.T. Kearney, 2009

<sup>2</sup> Według A.T. Kearney Global Services Location Index (2007 r., 2009 r.).

## *DZIŚ LICZĄ SIĘ KOSZTY, JUTRO WIEDZA I NAJWYŻSZE KOMPETENCJE*

### **Kto przed, a kto za nami?**

Kraje naszego regionu są ciągle na czele listy najbardziej atrakcyjnych miejsc lokalizacji inwestycji offshoringowych (usługi biznesowe, centra badawczo-rozwojowe, centra usług wspólnych, centra wsparcia technicznego). Rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej utrzymują atrakcyjną ofertę dzięki tańszym niż na Zachodzie kosztom pracy oraz dobrze wykształconym pracownikom. Pomimo rosnących wynagrodzeń, szczególnie na stanowiskach specjalistycznych, oraz ciągłego procesu wyrównywania się kosztów życia w Polsce, Czechach czy na Węgrzech względem państw „starej” Unii Europejskiej, inwestorzy ciągle znajdują tu atrakcyjny klimat do rozpoczęcia działalności. W ostatnich latach, trudnych dla gospodarek wielu krajów, istotnym czynnikiem zachęcającym do inwestowania jest – obok kryterium finansowej atrakcyjności (czyli czynników kosztowych) – stabilna gospodarka, uniknięcie przez dany kraj recesji czy umiejętność utrzymania dodatniego wzrostu gospodarczego. Wszystkie te czynniki wystąpiły w Polsce, jedynym kraju regionu, który może się pochwalić takim osiągnięciem. Inne państwa, którym nie udało się uniknąć tragicznych skutków kryzysu, przez wiele następnych lat będą wychodzić na prostą, starając się przywrócić dodatni wskaźnik wzrostu gospodarczego czy jednocyfrową stopę bezrobocia. W tym kontekście nie musimy się obawiać, że inwestorzy przesuną

*dr Eliza Chilimoniuk-  
-Przeździecka*

---

*Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie*

swoje zainteresowanie na Litwę, Łotwę, Estonię, Bułgarię czy Rumunię, choć oddech konkurencji z tych krajów czuliśmy na plecach jeszcze w 2008 r. Dziś państwa te nie myślą o przyciąganiu inwestorów, starają się raczej łagodzić skutki recesji ostatnich lat, korzystając – jak Łotwa czy Rumunia – z pożyczek Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Na listach firm konsultingowych i agencji ratingowych oceniających atrakcyjność rynków dla inwestycji offshoringowych liderami są co prawda Chiny, Indie czy mniejsze kraje Dalekiego Wschodu, tj. Malezja, Tajlandia, Indonezja, jednak coraz wyższą pozycję zajmują Egipt, Jordania, Arabia Saudyjska, które w ostatnich latach wyrosły na konkurentów zwłaszcza w branży BPO (*Business Process Offshoring*) i IT. Okazały się one popularne ze względu na niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, wynikające m.in. z niewysokich wynagrodzeń oraz sąsiedztwo krajów Europy i silne powiązanie ich gospodarek z dolarem amerykańskim.

### Podobieństwa zbliżają

Wydaje się jednak, że inwestorzy rozpoczynający działalność na tych właśnie rynkach poszukują zupełnie czegoś innego niż inwestorzy zainteresowani Europą Środkową i Wschodnią. Czynniki lokalizacji inwestycji offshoringowych w naszym regionie bazują przede wszystkim na spójności kulturowej, bliskości geograficznej oraz podobieństwach zachowań społecznych.

Te miękkie czynniki, znacznie trudniejsze w ocenie niż koszty siły roboczej czy wynajmu powierzchni biurowej, stają się coraz ważniejsze, zwłaszcza dla inwestorów zachodnioeuropejskich rozpoczynających

*Czynniki lokalizacji inwestycji offshoringowych w naszym regionie Europy bazują przede wszystkim na spójności kulturowej, bliskości geograficznej oraz podobieństwach zachowań społecznych. Te miękkie czynniki stają się coraz ważniejsze zwłaszcza dla inwestorów zachodnioeuropejskich rozpoczynających działalność w Polsce.*

działalność w Polsce. Co prawda najwięcej firm dotychczas inwestujących w branży usług biznesowych pochodziło ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, ale czynniki sprzyjające inwestycjom typu nearshoring będą coraz istotniejsze. Pozwala to sądzić, że wzrośnie zainteresowanie naszym krajem inwestorów niemieckich czy francuskich. Polska jest rynkiem atrakcyjnym nie tylko ze względu na dostępność wykwalifikowanej siły roboczej, znajomość języków obcych, niższe niż w krajach wysoko rozwiniętych koszty pracy, ale także na ciągle rosnący popyt wewnętrzny

i poprawiającą się infrastrukturę, doświadczenie biznesowe lokalnych potencjalnych kooperantów czy certyfikaty jakości, które znacznie częściej są chlubą przedsiębiorstwa niż zbędnym wydatkiem. Nie należy zapominać, że istotnym czynnikiem zwiększającym zainteresowanie inwestorów jest, paradoksalnie, obecność ich konkurentów na rynku, która może posłużyć jako *benchmark* do działalności w danej lokalizacji. Doświadczenie w obszarze outsourcingu otoczenia gospodarczego jako całości jest dziś przewagą, jaką ma nasz kraj nad swoimi wschodnimi i południowymi sąsiadami.

### Małe nie zawsze jest piękne

Niewątpliwie inwestycje offshoringowe, a wśród nich inwestycje w usługach biznesowych, w porównaniu z inwestycjami w usługach ogółem charakteryzuje w ostatnich latach znacznie wyższa dynamika wzrostu. W latach 2000–2008 wartości inwestycji w branży usług B+R i biznesowych wzrastały średniorocznie odpowiednio o 35,4 proc. oraz 37,5 proc. Z kolei inwestycje w usługach ogółem w analizowanym okresie charakteryzowała dynamika wzrostu sięgająca niespełna 20 proc. rocznie<sup>1</sup>. Według danych PAIiIZ, w latach 2003–2010 (do końca lutego) w Polsce zrealizowano łącznie 216 projektów inwestycyjnych typu offshoring, z czego 138 stanowiły przedsięwzięcia w usługach bizneso-

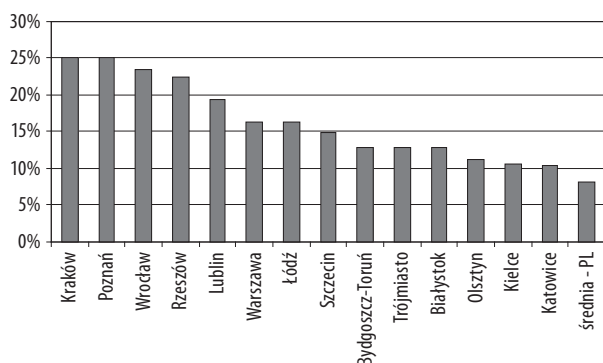
*W latach 2000–2008 wartości inwestycji w branży usług B+R i biznesowych wzrastały średniorocznie odpowiednio o 35,4 proc. oraz 37,5 proc. Z kolei inwestycje w usługach ogółem w analizowanym okresie charakteryzowała dynamika wzrostu sięgająca niespełna 20 proc. rocznie.*

wych. Rok 2008 był rekordowy, zrealizowano bowiem wówczas 47 projektów inwestycyjnych, dzięki którym powstało blisko 13 tysięcy nowych miejsc pracy. Zewnętrzny przepływ kapitału dla wielu regionów jest

sposobem zmniejszania bezrobocia, nie powinno więc dziwić zjawisko zacieklej konkurencji pomiędzy nimi. Dziś największą przewagę mają oczywiście największe i najlepiej skomunikowane z zagranicą miasta (m.in. dzięki portom lotniczym), które są dodatkowo dużymi ośrodkami akademickimi. Specyfiką naszego kraju jest bowiem lokalizacja wyższych uczelni raczej w dużych miastach, dzięki czemu mają one dodatkowe atuty sprzyjające rozwojowi. Dane o liczbie studentów potwierdzają, że właśnie w tych miejscach występuje znaczna kumulacja szkół wyższych. W Polsce odsetek osób studiujących wynosi 8 proc., natomiast średnia dla największych miast to 17 proc.

<sup>1</sup> Dane OECD.

**Rysunek 1. Udział studentów w populacji wybranych miast w Polsce w 2009 r. (w proc.)**



Źródło: GUS

Analizując ważniejsze projekty inwestycyjne, widzimy, że ich silna koncentracja również nastąpiła w największych miastach Polski: w Warszawie od początku 2003 r. zrealizowano łącznie 70 projektów, w Krakowie – 22, we Wrocławiu – 19. Mniejsze ośrodki będą miały szansę przyciągnąć kapitał zagraniczny jedynie wtedy, gdy ich oferta będzie korzystna nie tylko dla inwestorów, ale także dla ich potencjalnych pracowników.

### Doliny nie wszędzie krzemowe

Warunki gospodarowania atrakcyjne zarówno dla inwestorów, jak i pracowników o pożądanym kwalifikacjach gwarantują rozwój regionów o dużym potencjale wzrostu, takich jak Dolina Krzemowa w Stanach Zjednoczonych, Dublin w Irlandii, Campinas w Brazylii, Bangalore w Indiach, Dalian w Chinach czy Innograd w Rosji. Ten ostatni region, jako swoiste „miasto innowacji”, ma przede wszystkim przyciągać inwestorów zagranicznych. Rosyjski rząd prowadzi obecnie prace przygotowawcze nad wdrożeniem programu inwestycji w Innogradzie – tylko w 2010 r. ma przeznaczyć na ten cel blisko 4 mld rubli (ok. 400 mln zł). Docelowo pracować tam będzie 150 tys. specjalistów w takich gałęziach jak energetyka jądrowa, technologie kosmiczne, IT. Z doświadczeń istniejących regionów wysokich technologii wiadomo, że ich powstanie i dalszy rozwój gwarantuje jedynie sprawne połączenie kilku elementów, takich jak: dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry i bliskość innowacji (gwarantowana właśnie przez obecność uczelni i instytutów badawczych), sprzyjające warunki infrastrukturalne (dostępność powierzchni biurowej, rozwinięta sieć transportowa i komunikacyjna) oraz korzyści administracyjne dla inwestorów (ulgi podatkowe, subsydia, prawo chroniące własność intelektualną).

W naszych warunkach żaden z regionów nie pretenduje do miana Doliny Krzemowej Europy Środkowej i Wschodniej. Jednak warto zauważyć, że zachęty dla inwestorów stają się coraz ważniejszym elementem w strategiach poszczególnych miast w Polsce. Bez wątpienia wszelkie działania mające przyciągnąć inwestorów powinny stanowić efekty współpracy pomiędzy organami państwa, uczelniami wyższymi, władzą lokalną i samymi inwestorami.

### Offshoring – na eksport?

Warto zwrócić także uwagę, że rosnąca powszechność fragmentacji procesów biznesowych znajduje odzwierciedlenie nie tylko we wzroście przepływów inwestycji zagranicznych, zwłaszcza offshoringowych. Inwestorzy po rozpoczęciu działalności w danym kraju dostarczają swoje produkty i usługi nie tylko na rynek lokalny. Wielu z nich, zwłaszcza działających w dziedzinie usług biznesowych, centrów usług wspólnych czy prac badawczo-rozwojowych, nawiązuje współpracę przede wszystkim z podmiotami zagranicznymi. Mamy więc do czynienia z działaniami, które w dużym stopniu, zwłaszcza w perspektywie długoterminowej, wpływają na pozycję krajów w handlu międzynarodowym. Wyniki wielu badań naukowych podkreślają istotne znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich w poprawie konkurencyjności danej gospodarki, a co za tym idzie – także wzroście eksportu. Dokładniejsza analiza tego związku w kontekście inwestycji typu offshoring również potwierdza taką zależność. Okazuje się, że offshoring usług biznesowych (badanie obejmowało inwestycje zagraniczne w branży usług biznesowych i B&R w Polsce) istotnie wpływa na eksport tych usług z naszego kraju. Mamy więc do czynienia z poprawą konkurencyjności polskiej gospodarki, którą osiągamy dzięki obecności podmiotów zagranicznych.

### Dziś pracujemy na przyszłe przewagi

Jak zatem możemy najlepiej wykorzystać ten kapitał, skoro mamy szansę na jego przyływ z pewnością przez kilka następnych lat? Odpowiedź nie jest prosta, ale jedno jest pewne: nie możemy zmarnować naszego potencjału, koncentrując się tylko na tych usługach, które możemy oferować już teraz dzięki przewagom kosztowym. Powinniśmy jak najlepiej wykorzystać zainteresowanie inwestorów i zewnętrzne źródła kapitału do budowy przyszłych przewag – chociażby rozwijając dziedziny takie jak B+R (centra badawczo-rozwojowe) czy usługi typu KPO (offshoring procesów wiedzy).

przewagom kosztowym. Powinniśmy jak najlepiej wykorzystać zainteresowanie inwestorów i zewnętrzne źródła kapitału do budowy przyszłych przewag – chociażby rozwijając dziedziny takie jak B+R (centra badawczo-rozwojowe) czy usługi typu KPO (*Knowledge Process Offshoring*).

Polska staje się coraz atrakcyjniejszym rynkiem lokalizacji inwestycji typu KPO, a to dzięki rosnącemu zaawansowaniu usług świadczonych w ramach BPO i w centrach usług wspólnych, które są obecnie wystarczająco rozwinięte, aby kierować kompleksową ofertę do inwestorów zagranicznych. Zasoby wysoko wykwalifikowanej siły roboczej ujawnione w branży BPO stają się dziś kluczowym czynnikiem decydującym o lokowaniu inwestycji typu KPO. Według szacunków, branża KPO wzrosła w Polsce w 2010 r. w porównaniu z rokiem poprzednim o 45 proc., osiągając wartość rynku 17 mld dolarów<sup>2</sup>. Dzięki niskim barierom wejścia, dostępowi do wiedzy i wykwalifikowanej kadry, a także relatywnie prostym procedurom administracyjnym związanym z rozpoczęciem inwestycji, firmy zachodnio-europejskie z zainteresowaniem przyglądają się rynkowi polskiemu jako miejscu lokalizacji biznesu w sektorach wysokich technologii (biznesu opartego na wiedzy).

Zainteresowanie inwestorów z branży KPO wzbudza także rozwój lokalnego rynku B+R, dla którego niebagatelne znaczenie mają dziś wszelkie dotacje, dzięki którym polskie przedsiębiorstwa mogą podnosić swoje kompetencje i przedstawić zagranicznym inwestorom ofertę opartą na najwyższych kwalifikacjach. Jeśli jednak chodzi o wsparcie z dotacji państwowych prac badawczo-rozwojowych, Polska z wartością 0,605 proc. PKB jest znacznie poniżej średniej krajów OECD (2,27 proc. PKB). Spośród krajów naszego regionu za nami na liście

jest tylko Słowacja (0,47 proc. PKB)<sup>3</sup>. Nie wróży to dobrze na przyszłość. Na szczęście rozwojowi tego rynku w Polsce niewątpliwie sprzyjają fundusze UE w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, które w obecnej chwili są jednym z ważniejszych źródeł finansowania tej branży ze środków publicznych. Wsparcie, które firmy mogą uzyskać na działalność badawczo-rozwojową, może wynieść nawet 50 proc. wartości inwestycji.

**Tabela 1. Liczba projektów zrealizowanych przez inwestorów zagranicznych w dziedzinach IT/Finanse oraz B+R – stan na styczeń 2010 r.**

Miasto	IT/Finanse i rachunkowość	B+R
Warszawa	23	11
Łódź	20	6
Kraków	30	11
Katowice	4	4
Wrocław	11	12
Poznań	14	7

Źródło: „Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure?”, raport firmy Jones Lang Lasalle, Warszawa 2010, za PAIIIZ

Chociaż decyzja o wyborze lokalizacji inwestycji w Polsce w coraz mniejszym stopniu będzie zależała od czynników kosztowych, w najbliższym czasie nie musimy się obawiać znaczącego zmniejszenia aktywności inwestorów zagranicznych w naszym kraju. Warunkiem zapewnienia stałego dopływu kapitału jest jednak umiejętność przygotowania atrakcyjnej oferty, bo za kilka lat to jakość, a nie jak dziś koszt dostarczanego procesu będzie miała główny wpływ na decyzję o inwestycji. Sposobem na uatrakcyjnienie pozycji Polski na światowej mapie inwestycyjnej będzie więc rozwijanie i poszerzanie oferty opartej na wiedzy i najwyższe kompetencje.

<sup>2</sup> Według „Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure?”, raport firmy Jones Lang Lasalle, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Dane OECD.



## KULTURA REGIONU JAKO CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ

W globalnej gospodarce odległość geograficzna staje się coraz mniej istotnym czynnikiem. Oczywiście nadal w wielu sektorach koszty transportu odgrywają dużą rolę. Chociażby na rynku europejskim polski przemysł meblarski jest wciąż w relatywnie lepszej pozycji konkurencyjnej niż chiński, czego nie można już powiedzieć o przemyśle obuwniczym, w którym koszty transportu nie odgrywają tak dużej roli.

W książce *The Death of Distance* Michael J. Thomas wymienia nowe zjawiska w gospodarce globalnej i zauważa, że wiele peryferyjnych regionów świata zostaje włączonych do światowej gospodarki dzięki tytułowej „śmierci odległości”. Przykładem takiego kraju jest Australia. M.J. Thomas wskazuje, że:

- odległość geograficzna odgrywa mniejszą rolę niż kiedyś,
- lokalizacja ma mniejsze znaczenie, szczególnie lokalizacja surowców do produkcji,
- wielkość nie odgrywa roli – małe firmy i małe państwa skutecznie konkurują z dużymi.

W przypadku branż usługowych koszty transportu (koszty transakcji) ustępują miejsca kosztom interakcji. W sytuacji, gdy firmy muszą poruszać się w warunkach

---

*Kultura regionu może stać się atutem w tym sensie, że zapewni niższe koszty interakcji z partnerami zewnętrznymi. Zatem o ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej regionu nie decydują już wyłącznie czynniki ekonomiczne.*

---

nadmiaru informacji (*information overload*), o tym, czy dana transakcja zostanie przeprowadzona, decydują czynniki „miękkie”. Poszukujemy partnerów w sieci, z którymi komunikacja jest najprostsza. Kultura regionu może więc stać się atutem w tym sensie, że zapewni niższe koszty interakcji z partnerami zewnętrznymi. Zatem o ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej regionu nie decydują już wyłącznie czynniki ekonomiczne. Klasycznym przykładem jest tutaj Wrocław, który

*dr Jan Fazlagić*

*Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu*

jest w stanie przyciągać inwestorów dzięki „modzie”, „dobrej famie” i „świetnej prasie”, a więc czynnikom bardzo ulotnym i niemierzalnym.

Aby zbadać konkurencyjność i atrakcyjność inwestycyjną regionu, należy bardzo poważnie brać pod uwagę jego aktualny i potencjalny (docelowy) wizerunek kulturowy. To na władzach województwa spoczywa jednak obowiązek odkrycia bądź wykreowania jego znaczenia. Promocja regionu w gospodarce opartej na wiedzy sprowadza się do zarządzania znaczeniem (*management of meaning*). Kluczem jest zamiana „informacji” o regionie w „wiedzę” o regionie w umyśle potencjalnego inwestora. Kultura jest tutaj instrumentem pozwalającym na kreowanie znaczenia. Promocja regionu powinna obecnie

*Promocja regionu powinna obecnie polegać na maksymalnym wykorzystaniu sieci kontaktów osobistych.*

polegać na maksymalnym wykorzystaniu sieci kontaktów osobistych. Brytyjczycy już w latach osiemdziesiątych postawili na fundowanie stypendiów chińskim studentom w Wielkiej Brytanii, słusznie zakładając, że w przyszłości już jako absolwenci będą bardziej przychylni wobec propozycji handlowych pochodzących z kraju, w którym wcześniej studiowali. W globalnej wiosce istnieją znacznie lepsze sposoby spożytkowania 100 tys. dolarów na promocję polskiego miasta niż zamieszczenie reklamy w „The Financial Times”.

Znaczenie kontaktów osobistych („chemii”) między ludźmi jest istotnie niedoszacowane. W jednym z badań Massachusetts Institute of Technology próbowano dociec, jakie znaczenie ma dla produktywności pracownika jego „usieciowienie”, czyli po prostu liczba kontaktów społecznych, jaką dana osoba posiada. Okazało się, że pracownicy, którzy mieli znacząco większe sieci kontaktów internetowych (korzystali często z portali społecznościowych itp.), byli przeciętnie o 7 proc. bardziej produktywni. Jednak dla pracowników, którzy mieli szeroką sieć kontaktów osobistych, wskaźnik produktywności był wyższy aż o 30 proc.<sup>1</sup>

Wielkie korporacje, wybierając miejsca lokalizacji nowych inwestycji, tworzą zwykle tzw. długą listę, na której znajdują się miasta/regiony, które spełniają pewne założone kryteria bazowe. Jednak zwykle przed podjęciem

ostatecznej decyzji opracowują tzw. krótką listę, na której znajduje się kilka równorzędnych lokalizacji (jeśli chodzi o czynniki mierzalne). Niedawno jeden z przedstawicieli zachodniej korporacji podejmującej inwestycję miał do wyboru tylko dwa miasta z „krótkiej listy” – Poznań oraz Wrocław (kolejność alfabetyczna). Jako miejsce lokalizacji inwestycji typu offshore wybrano Poznań, ponieważ prezydent miasta wraz z kierownictwem działu promocji zaprosili przedstawiciela korporacji na lunch i zafundowali kilka wycieczek po mieście. Chodziło o inwestycję dającą na początku zatrudnienie 60 osobom (branża IT). Dla Wrocławia inwestycja taka była zbyt mało znacząca (choć chodziło o markę globalną), w związku z czym inwestor nie uzyskał żadnej ponadstandardowej uwagi. Ponadto Poznań został oceniony jako miasto „schludne i ładne”, w którym pracują „kompetentni ludzie”. Notabene, inwestor wybrał Poznań ze względu na małe nasycenie inwestycjami typu offshore w stosunku do Wrocławia, co przekładało się na łatwość pozyskania pracowników. Powyższy przykład dowodzi, że czynniki „miękkie” są znacznie bardziej istotne w podejmowaniu decyzji o lokalizacji inwestycji usługowych, niż to się powszechnie wydaje<sup>2</sup>.

W gospodarce opartej na wiedzy jednym z głównych wyzwań jest to, jak nadawać znaczenie informacji. Globalny rynek lokalizacji dla inwestycji jest olbrzymi, a królem na tym rynku jest „kupujący” (tzn. inwestor). „Sprzedawcy” (tzn. regiony/miasta/kraje) muszą konkurować nie tylko na poziomie czynników „twardych”, lecz również wspomnianych wyżej czynników „miękkich”, niepowiązanych bezpośrednio z lokalizacją geograficzną, infrastrukturą komunikacyjną czy rynkiem pracy.

Jak zauważa S.P. Huntington, „czynniki kulturowe, często ukryte, niezrozumiałe czy wręcz lekceważone, w wielu wypadkach odgrywają rolę determinant decydujących o kondycji poszczególnych regionów, krajów czy narodów”<sup>3</sup>. Polskie regiony powinny więc – starając się przyciągnąć inwestycje zagraniczne – przykładać większą wagę do znaczenia swojej kultury w oczach inwestorów.

<sup>2</sup> Warto też nadmienić, że obecnie (po roku od lokalizacji) inwestor przekroczył już trzykrotnie założony poziom zatrudnienia.

<sup>3</sup> Za: *Polacy wobec wielości kultur. Wczoraj – dziś – jutro*, Praca zb. pod red. G. Pełczyńskiego i K. Święcickiego, GWSHM Milenium, Gniezno 2009.

<sup>1</sup> A. Petland, *How social networks network best*, Harvard Business Review, 2/2009.

*Michał Gryglewski*

---

*dyrektor zarządzający  
centrum finansowego  
Sony Pictures Entertainment –  
Global Business Service w Gdyni*

## *NAJWAŻNIEJSZE TO DOSTAĆ SIĘ DO MIĘDZYNARODOWEGO OBIEGU*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Kadry odpowiedniej jakości oraz niskie koszty to najczęściej wymieniane powody, dla których firmy lokują się w naszym kraju. Jak pan ocenia te dwa kryteria na Pomorzu?**

Michał Gryglewski: Cała Europa Środkowo-Wschodnia, czyli Polska, Czechy, Węgry, a także kraje nadbałtyckie, jak Litwa, Łotwa oraz Estonia, oraz niektóre państwa Afryki Północnej, jak choćby Egipt, można wrzucić do jednego worka, jeżeli chodzi o koszty. Zwłaszcza gdy porównamy je z krajami Europy Zachodniej i Stanami Zjednoczonymi z jednej strony oraz Indiami i innymi krajami Azji Południowej z drugiej. W naszym regionie różnice są niewielkie. Pomorze jest nieco tańsze niż Budapeszt czy Warszawa. Młody człowiek jest bardzo mobilny, szczególnie jeżeli nie ma jeszcze rodziny, i bez większego problemu może przenieść się do Bratysławy, Budapesztu czy Krakowa. Trójmiasto stało się w ostatnich latach rozpoznawalnym miejscem w Europie, a nawet na świecie. Jest lotnisko, sporo wydarzeń rozrywkowych, osiedlają się tu duże i znane firmy. Jednak w Trójmieście niewiele jest dużych firm o podobnym

do naszego charakterze, więc musimy sięgać po doświadczonych pracowników z innych miast i państw. Dlatego osiedlając się w nowym miejscu, polegamy częściowo na wcześniejszych, sprawdzonych pracownikach.

**– Czy taki dziewiczy rynek nie jest barierą dla startujących firm?**

– Można sięgnąć po pracowników z działających w Trójmieście przedsiębiorstw, ale to nie buduje dobrych relacji. Dlatego od początku uznaliśmy, że nie będziemy zachęcać do masowych przejść managementu z innych firm. Tworzymy swoją kulturę od podstaw. Tym bardziej że w Trójmieście są trzy Shared Service Centers (SSC), a w Krakowie 30, w Budapeszcie zaś 50. Dlatego jeżeli sprowadzamy ludzi do Gdyni, to z takich ośrodków. Chcemy też uniknąć sytuacji, jaka ma miejsce na południu kraju, gdzie jest duża rotacja kadr między firmami. Marka Sony przyciąga młodych ludzi, ale muszą oni otrzymać odpowiednie wynagrodzenie i czytelną ścieżkę awansu. Nasi pracownicy mają szerszy ogląd finansów całej firmy, powinni być uniwersalni, radzić sobie z wieloma problemami – współpracować z ludźmi z marketingu, sprzedaży i generalnie rozumieć mechanizmy finansowe takiej firmy jak Sony.

**– Takie podejście wymaga sporych inwestycji w szkolenia i tym samym czas zwrotu nakładów jest długi.**

– Tak, ale równocześnie staramy się tak budować relacje z naszymi pracownikami, żeby zostali z nami dłużej. Shared Service Center jest specyficznym mechanizmem, gdzie trzeba znaleźć odpowiednie sposoby na dopasowanie się do spółki-matki. Dlatego stawiamy na młodych ludzi, którzy będą chcieli dłużej pracować w naszej firmie. Często nie mają oni doświadczenia w finansach. Kończyli różne filologie, socjologie czy inne humanistyczne kierunki. Budujemy piramidę, w której podstawą są takie młode osoby, pełne ambicji, pragnące zaczerpnąć kultury korporacyjnej w amerykańskim wydaniu. Nieco wyżej mamy specjalistów od finansów, znających nasze systemy rozliczeń. No i oczywiście management.

**– Inwestor, szukając dla siebie lokalizacji, zna poziom kosztów w Europie Zachodniej, Indiach oraz Polsce. Jeżeli decyduje się na nasz kraj, to koszty schodzą na drugi plan i zaczynają decydować inne argumenty. Jakie?**

– Geograficzna i kulturowa bliskość krajów Europy Zachodniej jest dużym atutem. Indie czy inne kraje z południa Azji różnią się pod względem kulturowym, oferują inne wartości. Nawet znajomość języka angielskiego, powszechnie występująca w tych krajach, pozbawiona europejskiej otoczki kulturowej przemawia na korzyść takich krajów jak Polska. Natomiast w podejściu do pracy jest ogromna różnica. U nas wystarczy podać temat i już sami potrafimy sobie z nim poradzić. Outsourcing w indyjskim wydaniu polega na dokładnym wyliczeniu, co i jak należy zrobić.

*Między Azją a Europą jest ogromna różnica w podejściu do pracy. U nas wystarczy podać temat i już sami potrafimy sobie z nim poradzić. Outsourcing w indyjskim wydaniu polega na dokładnym wyliczeniu, co i jak należy zrobić. W Europie zwykle zajmujemy się bardziej skomplikowanymi zagadnieniami.*

Największe firmy z naszej branży dywersyfikują swoje usługi w różnych krajach i dopasowują je do lokalnej specyfiki. W Europie zwykle zajmujemy się bardziej skomplikowanymi zagadnieniami. W naszej

firmie występują również zlecenia transakcyjne, chociaż w niewielkiej liczbie. Natomiast za kilka lat być może takie zadania przeniesiemy do Indii. Zostawimy zaś to, co blisko biznesu: analizy danych, trendów, wyciąganie wniosków – czyli to wszystko, co pomaga w podejmowaniu decyzji biznesowych. Zamierzamy stworzyć centrum podatkowe. Kilka osób będzie się zajmowało podatkami w całej Europie. Będą na przykład rozliczały podatki we Włoszech, współpracowały z tamtejszymi urzędami skarbowymi. Już mamy specjalistę od podatku VAT, wkrótce będzie drugi, zajmujący się zwrotami w krajach Europy Zachodniej.

**– Zanim firma przywędrowała do Trójmiasta, musiała zapoznać się nie tylko z lokalizacją, stanem kadr, ale także na przykład z profilem uczelni czy zachowaniem władz samorządowych. Wynik był pozytywny, skoro się osiedliliście. Jak wypadły uczelnie i władze samorządowe?**

– Od samego początku, czyli od końca ubiegłego roku, szukamy stażystów i praktykantów dla naszej firmy. Warunkiem koniecznym jest znajomość języków obcych. Angielski jest podstawą, mile widziana jest umiejętność posługiwania się drugim językiem. Wystartowaliśmy niedawno i okazało się, że tegoroczne limity w programach dla stażystów zostały już wyczerpane i że w tym roku nie możemy liczyć na takie wsparcie. Mamy dwóch stażystów refundowanych, a resztę kosztów z tym związanych będziemy pokrywali z własnej kieszeni.

– **Czy pomorskie uczelnie interesują się bardziej zaawansowaną współpracą, na przykład jakimiś projektami badawczymi?**

– Takich propozycji jeszcze nie otrzymaliśmy. My zaś stawiamy pierwsze kroki i potrzebujemy czasu na zaawansowane projekty z udziałem uczelni. Nasza firma reprezentuje też inną kulturę współpracy niż polskie standardy. W Stanach Zjednoczonych to uczelnie szukają kontaktów, przygotowują propozycje czy wręcz gotowe do wdrożenia rozwiązania. Gdyby jakiś wydział uniwersytetu, politechniki lub innej uczelni przygotował takie interesujące projekty, łatwiej można by się zaangażować. Gdy się zakorzenimy, na pewno będziemy zainteresowani wspólnymi programami zmierzającymi do nowych rozwiązań, na przykład w księgowości czy – szerzej – w finansach.

Współpraca z władzami samorządowymi układała się na tyle dobrze, że jesteśmy w Trójmieście. Szukając lokalizacji, mieliśmy oparcie w firmach konsultingowych mieszczących się w Warszawie i Londynie. Nie nawiązaliśmy wcześniej żadnego kontaktu z Pomorzem i dopiero miejska firma InvestGDA zachęciła nas do przyjrzenia się temu regionowi.

– **Może w takim razie utworzyć pomorskie przedstawicielstwo w Londynie lub Nowym Jorku, szukające inwestorów spełniających oczekiwania miejscowych samorządów?**

– Nie trzeba tworzyć placówki w światowych stolicach biznesu, żeby funkcjonować na rynku. InvestGDA już istnieje w światowym obiegu. Można taką działalność prowadzić z Gdańska, ale potrzebne są fundusze i ludzie ze znajomością rynku. Świat nie jest taki wielki, więc ktoś, kto dobrze się orientuje w biznesowej geografii, oczekiwaniach i istniejących ofertach, skutecznie może prowadzić działalność bez zakładania placówki za oceanem.

– **Proszę się postawić w sytuacji drugiej strony, tzn. prezydenta Gdańska czy Gdyni, i zastanowić, dlaczego warto zabiegać o tego typu inwestycje. Dlaczego opłaca się inwestować w infrastrukturę, promować swoje miasto?**

– Jeżeli samorzady chcą rozwijać gospodarkę, to muszą zabiegać o inwestorów z różnych branż. Kiedy dane miasto trafi do międzynarodowego obiegu, łatwiej mu znaleźć kolejnych chętnych. Na niedawnych targach outsourcingowych

w Edynburgu wielu ludzi z Europy wiedziało już, że Sony osiedliło się w Trójmieście, pytali o warunki. Nie bez znaczenia jest fakt, że na przykład w Los Angeles do niedawna wiedza o Gdańsku czy Gdyni była znikoma. Teraz wszystkie firmy konsultingowe wiedzą, gdzie jesteśmy, a niektórzy przedstawiciele tych firm już nawet tu byli.

– **Ta identyfikacja dotyczy Gdańska, Gdyni, Trójmiasta?**

– Obcokrajowcom ciężko się w tym połąpać. Zwykle zaczynają od Gdańska. Kiedy wyjaśnimy, że biuro jest w Gdyni, przechodzą na „Tri-city”. Sądzę więc, że to nie jest istotne.

– **Z punktu widzenia Gdańska lub Gdyni ma to jednak znaczenie, gdyż od lat trwają dyskusje, czy największe miasta naszego regionu powinny promować się wspólnie, czy każde na swój sposób.**

– Można powiedzieć, że są dwie szkoły. Według jednej nie ma to większego znaczenia i każde z miast może się promować oddzielnie. Zainteresowani szybko zorientują się, jak blisko siebie są położone i że w rzeczywistości tworzą jeden organizm. Druga szkoła obstaje przy jednej nazwie. Jej zwolennicy podkreślają, że Gdańsk już jest znany na świecie i dlatego będzie najskuteczniejszy podczas promowania. Natomiast moim zdaniem większy nacisk powinno się kłaść na sprawne narzędzia. Ujednolicenie musi polegać raczej na jednym zespole, który będzie jeździł po świecie i promował cały region – a inwestorzy niech sami wybierają. Jeśli każde miasto będzie miało swój zespół i odrębne budżety, to skutki będą dużo słabsze, a potencjalni inwestorzy zdezorientowani.

– **Jednak trudno to wykazać w rachunku przedwyborczym. Dlatego liczą się konkrety, na przykład ilość i rodzaj nowych miejsc pracy.**

– W naszej branży nakład kapitałowy jest niewielki. Ma ona przecież charakter usługowy, a nie produkcyjny. Pamiętajmy jednak, że w krajach z dobrze rozwiniętymi gospodarkami już od dawna obserwuje się coraz większy rozwój usług. Region zyskuje przede wszystkim dobrą pracę dla mieszkańców, szczególnie z wyższym wykształceniem. Działamy pół roku, zatrudniamy około 80 osób, w większości z Trójmiasta. A nasi pracownicy z innych regionów i krajów także tutaj kupują mieszkania, wydają pieniądze i napędzają miejscową gospodarkę.

Wartością, którą trudno oszacować, jest kultura korporacyjna, przyniesiona przez takie firmy jak nasza. Doświadczenia zdobywane przez nas na całym świecie będą przekazywane w różnej postaci na trójmiejski rynek. Kiedy już okrzepniemy, zaczniemy współpracę z uczelniami, firmami, instytucjami, samorządami – wtedy będziemy się dzielić naszymi umiejętnościami. Nasi pracownicy też przecież będą odchodzić, a wtedy w swoich lub innych firmach wykorzystają nabytą u nas wiedzę. Standardy, umiejętności w Polsce, na Pomorzu będą takie same jak w innych krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Kiedy za jakiś czas poziom zarobków się wyrówna i będziemy musieli szukać innych przewag, wtedy kultura korporacyjna będzie miała znaczenie.

*Doświadczenia zdobywane na całym świecie przez naszą firmę będą przekazywane w różnej postaci na trójmiejski rynek. Będziemy się dzielić naszymi umiejętnościami. Pracujący u nas ludzie będą wykorzystywać nabytą u nas wiedzę. Standardy, umiejętności w Polsce, na Pomorzu będą takie same jak w innych krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Kiedy za jakiś czas poziom zarobków się wyrówna i będziemy musieli szukać innych przewag, wtedy kultura korporacyjna będzie miała znaczenie.*

– **Współpraca samorządów przy promowaniu może zwiększyć zainteresowanie naszym regionem. Jakie są inne spostrzeżenia przydatne w ściąganiu firm z sektora usług biznesowych, szczególnie tych z wyższej półki?**

– Z punktu widzenia firmy duże znaczenie ma jak najszybszy dostęp do informacji. Dlatego misje InvestGDA wymagają szerszego zaangażowania się samorządów. Kiedy dochodzi do spotkania z poważnymi inwestorami, reprezentant władzy powinien wesprzeć deklaracje o pomocy swoim autorytetem. Obserwowałem niedawno zachowanie delegacji egipskiej, której towarzyszył wysoki przedstawiciel

władzy, operujący już na tym etapie konkretami – poinformował, jaka pomoc jest przewidywana, jak będzie kontrolowany rozwój danej branży. Ważne jest na przykład zagwarantowanie, że w danym segmencie będzie działać jeszcze tylko jedna firma. W Krakowie i Wrocławiu poszło to na żywioł i jest wiele pokrewnych shared service centers. Ulgi podatkowe, zagwarantowanie stażystów – w zależności od poziomu zatrudnienia – na własny koszt i inne zachęty wyłożone na stół oraz możliwość omówienia szczegółów od razu z przedstawicielem władzy mają ogromne znaczenie.

Miałem okazję uczestniczyć w spotkaniu z przedstawicielami Kairu, którzy na pytanie firmy chcącej otworzyć centrum i zatrudnić kilka tysięcy inżynierów, usłyszeli, że osiedlić się mogą, jednak wsparcia nie otrzymają, gdyż są już dwa takie centra i kolejne może zaburzyć funkcjonowanie rynku. W przypadku Trójmiasta oferty są adekwatne do rynku, ale też należy dywersyfikować rynek i różnicować inwestorów. Niezwykle interesujący jest przypadek Szkocji, gdzie stworzono poza miastem miejsce na inwestycje usługowe i zwolniono je bodajże na kilka lat z opłat za użytkowanie. Sektor usług biznesowych jest branżą niezwykle dynamiczną, ale należy przygotować ogólną strategię na wiele lat i modyfikować ją w zależności od zmian.

– **Czy w Gdańsku i Gdyni istnieją takie dokumenty strategiczne?**

– Nie odniosłem takiego wrażenia. Warto coś takiego przygotować, warto też współpracować, gdyż są tu duże możliwości. Kryzys spowodował, że firmy szukają oszczędności i chętnie korzystają z zewnętrznych usług biznesowych.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *OTWARCI NA WSPÓŁPRACĘ Z NAUKĄ I MIASTEM*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Z jakiego powodu firma Acxiom musiałaby szukać innego miejsca w kraju lub za granicą?**

Agata Szeliga-Staszekiewicz: Na decyzję o zmianie lokalizacji nie wpływa jeden element. Na pewno przy jej podejmowaniu może mieć znaczenie brak rąk do pracy czy zmiany legislacyjne znacznie utrudniające działalność firmy.

– **Zazwyczaj wynajęcie powierzchni biurowej nie jest trudnym zabiegiem. Ważniejszym kryterium jest zbudowanie nowego zespołu w nowym miejscu. To mocno ogranicza pomysły związane ze zmianą lokalizacji.**

– Teoretycznie wynajem biura powinien być najłatwiejszą częścią tego zadania, ale kiedy prawie trzy lata temu szukaliśmy miejsca w Gdańsku, okazało się to bardzo dużym problemem. Natomiast zbudowanie zespołu pracowników jest procesem długotrwałym. Dlatego kiedy już mamy ludzi, staramy się nie przeprowadzać gwałtownych zmian i decyzja o pozostawieniu dotychczasowej i szukaniu nowej lokalizacji jest bardzo trudna.

– **Kilkuletnia działalność w Warszawie oraz Gdańsku z pewnością dostarczyła wielu spostrzeżeń. Gdyby decyzje lokalizacyjne podejmowane były dziś, czy inaczej wyglądałyby rozmowy z samorządami?**

*Agata Szeliga-  
-Staszekiewicz*

---

*prezes Acxiom Polska*

– Przed laty odrobiliśmy lekcję i nie sędzę, żeby do tej pory nastąpiły jakieś większe zmiany. Gdańskie centrum otwieraliśmy z uwzględnieniem warszawskich doświadczeń. Natomiast podejmując dziś taką decyzję, bardziej dbalibyśmy o pomoc ze strony samorządu w dłuższej, nawet kilkuletniej perspektywie. Kiedy szukaliśmy miejsca na Pomorzu, wsparcie było bez zarzutu, mogliśmy liczyć na nie niemal na każdym kroku. Kiedy już się osiedliliśmy, pomoc się skończyła. Mogę się tylko domyślać, że siły zostały przerzucone na inwestorów, którzy jeszcze nie podjęli decyzji, gdzie utworzą firmę.

**– Brak pomocy po rozpoczęciu działalności jest gdańską specyfiką czy też ten problem ma szerszy zasięg?**

– To jest większy problem, chociaż są też wyjątki, gdzie gminy dłużej pamiętają o wspieraniu inwestorów. Nie chcę wychwalać innych miast, tym bardziej że w porównaniu z niektórymi krajami jest jeszcze wiele do zrobienia.

**– Jakiej pomocy potrzebuje inwestor po osiedleniu się w danym miejscu?**

– Oczekujemy wsparcia przy rekrutacji, a później przy rozwoju kadr i biznesowym szkoleniu młodych ludzi. Na nich opiera się działalność naszej branży. Potrzebujemy pomocy również przy nawiązywaniu współpracy z uczelniami, chociaż w tym wypadku sami staramy się szukać kontaktów, a Gdańsk jest przykładem dobrych relacji ze szkołami wyższymi. Uczelnie, z którymi współpracujemy, są otwarte na nasze propozycje szkoleń. Udostępniają nam swoje zaplecze, służą pomysłami. Wspólnie organizujemy konferencje, są również inne formy promocji kierunku, który nas najbardziej interesuje, czyli informatyki.

*Potrzebujemy wsparcia przy rekrutacji, a później przy rozwoju kadr i biznesowym szkoleniu młodych ludzi. Na nich opiera się działalność naszej branży. Potrzebujemy pomocy również przy nawiązywaniu współpracy z uczelniami.*

**– Czy ta kooperacja sięga dalej i są już przykłady współpracy badawczej, a może nawet wdrożeń?**

– Nie mamy na razie takich doświadczeń i w Polsce ta wdrożeniowa część współpracy jest jeszcze przed nami.

**– Gdyby takie inicjatywy wyszły z Politechniki Warszawskiej lub Gdańskiej, jaki byłby ich los?**

– Na pewno pochylibyśmy się nad takimi pomysłami. Jesteśmy otwarci na ciekawe propozycje. Niestety, aktywność środowisk naukowych jest niewielka.

**– Na co szczególnie zwracacie uwagę, przygotowując się do inwestowania?**

– W Gdańsku dużo czasu poświęciliśmy na znalezienie odpowiednich pomieszczeń. Wiedzieliśmy, jaka jest sytuacja, więc odpowiednio wcześniej rozpoczęliśmy poszukiwania. Dwa i pół roku temu znalezienie dużej powierzchni odpowiedniej klasy było sporym kłopotem. Kolejna ważna rzecz to dobra komunikacja. Ponieważ stawiamy na młodych ludzi, często absolwentów uczelni, musimy uwzględnić to, że spora ich część nie jest jeszcze zmotoryzowana. Oczywiście podstawą decyzji o osiedleniu się w danym miejscu jest dostępność wykwalifikowanych kadr.

**– Sami prowadzicie badania rynku pracy, czyli liczby i jakości przyszłych pracowników, czy też opieracie się na danych dostarczanych przez pracowników urzędu lub instytucji obsługującej inwestorów?**

– Zwykle jest to zbiór danych z różnych źródeł. Częściowo sami szukamy informacji, niektóre kupujemy od wyspecjalizowanych firm. Dużo wiadomości otrzymaliśmy od PAIiZ oraz samorządowych odpowiedników w interesujących nas miastach. W Gdańsku byliśmy bardzo dobrze obsłużeni przez InvestGDA.

**– Jaka jest wiarygodność takich informacji? Czy samorządowe instytucje zajmujące się szukaniem inwestorów nie ubarwiały tych danych?**

– Generalnie były one wiarygodne. Poszukiwania nowej lokalizacji rozpoczęliśmy prawie trzy lata temu i już wówczas był to przyzwoity standard. Ponieważ mam dłuższe doświadczenie z tym sektorem, widzę znaczącą poprawę w stosunku do tego, co było 6–7 lat temu.

**– Były wiceminister spraw zagranicznych Paweł Wojciechowski twierdzi, że ta konkurencja miast nie jest jeszcze zbyt ostra. Jak pani ocenia rywalizację, zabiegi miast o inwestorów?**

– Zgadzam się z tym spostrzeżeniem. Jednak z każdym rokiem oferty przygotowywane dla inwestorów są coraz ciekawsze. Dla firm szukających miejsca mocna rywalizacja jest korzystna, gdyż więcej zyskują. Pośrednio zyskuje też Polska, która musi konkurować o inwestycje z sąsiednimi państwami. Połączenie atrakcyjnych propozycji rządowych i samorządowych oraz właściwa promocja będą przyciągały firmy.



– **Czy zdarzały się zaskakujące pomysły promocyjne lub przykuwające uwagę oferty?**

– Przyciąga uwagę atrakcyjne położenie Gdańska – morze, dużo lasów dookoła. Kiedy rozpoczynaliśmy poszukiwanie nowej lokalizacji, w Trójmieście niewiele było firm z branży usług biznesowych. Dla inwestora ma to znaczenie, gdyż nie musi walczyć o ludzi na rynku pracy. Dzięki temu może zbudować dobry zespół, i to na dłużej. Ważne jest też podejście do inwestora. Profesjonalna i bardzo życzliwa obsługa InvestGDA miały duży wpływ na naszą decyzję.

– **Acxiom jest firmą, która wpisuje się w charakter przyszłej gospodarki, czyli gospodarki opartej na wiedzy. Czy można dziś powiedzieć, jakie będą potrzeby takich firm za kilka lat?**

– Cały sektor BPO (*Business Process Offshoring*) będzie migrował w kierunku kolejnych etapów rozwoju i na pewno będzie to outsourcing inżynierii. Z całą pewnością będziemy potrzebowali jeszcze więcej i jeszcze lepiej wykwalifikowanych ludzi niż dziś. Dlatego pewnym problemem jest mała liczba studentów, a później absolwentów uczelni technicznych w stosunku do rosnących potrzeb. Konieczne będzie także wzbogacenie wykształcenia technicznego o kształcenie biznesowe. Niestety, dziś

*Cały sektor BPO będzie migrował w kierunku outsourcingu inżynierii. Na pewno będziemy potrzebowali jeszcze więcej i jeszcze lepiej wykwalifikowanych ludzi niż dziś. Dlatego pewnym problemem jest mała liczba studentów, a później absolwentów uczelni technicznych w stosunku do rosnących potrzeb. Konieczne będzie także wzbogacenie wykształcenia technicznego o kształcenie biznesowe.*

niezwykle rzadko absolwenci uczelni technicznych posiadają biznesową wiedzę. Jej brak odbija się niekorzystnie na pracy w takich globalnych organizacjach jak Acxiom. Kolejnym ważnym elementem wymagającym poprawy jest dialog z władzami samorządowymi, współtworzenie stale pracujących zespołów wspierających rozwój firm z najwyższej półki. Taka współpraca i wspólnie przygotowywane pomysły będą miały dla regionu duże znaczenie. Myślę, że wszyscy tego potrzebujemy.

– **Kto będzie i kto powinien być inicjatorem takich działań: uczelnie, samorządy, firmy?**

– Na razie większość tego typu propozycji wychodzi z naszej strony. Uczelnie i władze miast ciągle za mało się angażują. Wszyscy powinniśmy planować długoterminowo, jednak planowanie firm musi się opierać na wcześniej wypracowanych koncepcjach w miastach i regionach, które muszą współpracować z uczelniami. Miasta i regiony powinny się zdecydować na kierunki rozwoju. Żeby to było możliwe, muszą z nami współpracować.

– **Czy mam rozumieć, że dziś tej współpracy nie ma?**

– Działamy w Gdańsku od dwóch i pół roku i przez ten czas mieliśmy dwa zaproszenia na spotkania o charakterze dyskusyjnym. Takich spotkań, dyskusji powinno być więcej. Jesteśmy od siebie zależni, więc myśląc o przyszłości, musimy współpracować.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *NA WSPÓLNEJ PROMOCJI ZYSKAJĄ WSZYSCY*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtko, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtko: Inżynier aeronautyczny, inżynier systemów, architekt oprogramowania – na te stanowiska szukał pan niedawno ludzi do pracy. Znaleźli się odpowiedni kandydaci w Gdańsku?**

Adam R. Wojewodka: W Gdańsku można znaleźć informatyków, architektów systemów, inżynierów softwarowych. Przybywa kierunków informatycznych na innych niż do tej pory uczelniach. Do tego przyjeżdżają nad morze informatycy na przykład z Olsztyna. Natomiast fachowców z branży aeronautycznej na Pomorzu nie znajdziemy. Po absolwentów aeronautyki i pokrewnych kierunków musimy sięgać do Rzeszowa. Tamtejsza Politechnika od ponad 50 lat kształci inżynierów lotnictwa. W Trójmieście oczywiście mamy specjalistów od nawigacji, ale dwuwymiarowej – morskiej. Jest wielu absolwentów szkół morskich, których kształcimy już w firmie. Dodatkowo Akademia Marynarki Wojennej chce podjąć współpracę z Wyższą Szkołą Oficerską Sił Powietrznych w Dęblinie i oferować kierunki lotnicze w Gdyni. Z punktu widzenia naszej firmy jest to bardzo ciekawa propozycja.

*Adam R. Wojewodka*

---

*prezes zarządu  
Lufthansa Systems Poland*

– **Potrzebujecie nie tylko informatyków. Jak po kilkunastu latach działalności w Gdańsku wypada ocena rynku pracy?**

– Na blisko 320 osób tutaj pracujących 2/3 to informatycy. Pozostałe dziedziny to wspomniana aeronautyka i dyscypliny pokrewne. Pracują u nas na przykład osoby, które skończyły geografię, geodezję i kierunki morskie. Oczywiście są też specjaliści od finansów, HR itp.

13 lat temu osiedliliśmy się w Gdańsku, ponieważ byli tu dobrej jakości informatycy. Od tamtego czasu wprawdzie przybyło firm zatrudniających inżynierów tej specjalności, ale też co roku dużo więcej absolwentów kierunków informatycznych opuszcza mury różnych uczelni.

– **Jak firmie tak długo zakorzenionej w Gdańsku układa się współpraca z władzami miasta?**

– Przekornie powiem, że przyszliśmy do Gdańska za wcześnie. Byliśmy bodaj pierwszą dużą zachodnią firmą informatyczną, która się osiedliła w tym mieście, i wtedy nie było jeszcze żadnych zachęt. W późniejszych latach wykorzystywaliśmy programy wsparcia dla nowo zatrudnionych absolwentów wyższych uczelni. Nie możemy już korzystać z żadnych ulg podatkowych czy innych programów pomocy, jakie otrzymują nowe zagraniczne firmy.

– **O jakich formach wsparcia rozmawiacie w czasie spotkań z władzami miasta?**

– Rzadko do nich dochodzi, więc ten temat raczej nie jest poruszany.

– **Ale w środowisku biznesowym spotkania firm o zbliżonym profilu zapewne mają miejsce. Czy kiedy rozmawia się o przyszłości przedsiębiorstw, padają jakieś oczekiwania wobec władz miasta?**

– Pojawił się pomysł powołania klastra. Być może dochodzi do takich dyskusji i są formułowane pewne oczekiwania. Jednak nie ma to szerszego charakteru.

– **Zmiany w tym sektorze są szybkie i rynek podobnych firm się rozrasta, także w Trójmieście. Co będzie za kilka lat? Czy wówczas jakaś pomoc samorządu będzie potrzebna?**

– Nie odnoszę wrażenia, że zachodzą szybkie zmiany. Jeżeli spojrzymy na kilka ostatnich lat, to rzeczywiście nasza branża jest rozwojowa, ale coś ją hamuje. Patrząc na całą

aglomerację, na potencjał, wartość dodaną wynikającą z jakości życia, Trójmiasto ma wiele zalet. Natomiast w ciągu tych 13 lat zwiększyła się liczba dużych firm informatycznych, ale jest ich nadal kilka, a nie kilkanaście czy kilkadziesiąt. Światowa koniunktura dla takich firm jeszcze trwa, tylko że za 10 lat prawdopodobnie już tak dobrych warunków do rozwoju nie będzie.

*Wiara w gwałtowny rozwój sektora informatycznego w Trójmieście nie ma oparcia w rzeczywistości. Potrzebna jest dywersyfikacja przemysłu i usług. Natomiast jeszcze bardziej Gdańsk potrzebuje promocji na świecie.*

Dlatego wiara w gwałtowny rozwój tego sektora w Trójmieście nie ma oparcia w rzeczywistości. Potrzebna jest dywersyfikacja przemysłu i usług.

Natomiast jeszcze bardziej Gdańsk potrzebuje promocji na świecie. To jeden z wniosków płynących z porównania rozwoju tego sektora w innych miejscach w kraju i poza jego granicami. Dlatego nie wierzę, że czeka nas wielki rozwój w najbliższych latach, skoro do tej pory tego nie zaobserwowaliśmy.

– **Dla wielu firm barierą był brak powierzchni biurowych. Czy 13 lat temu mieliście kłopot ze znalezieniem miejsca?**

– To jest nasza druga siedziba. Kiedy rozglądaliśmy się za nową lokalizacją, pomieszczenia przy Długich Ogrodach wręcz na nas czekały. Dziś jest tyle biurowców, że w Trójmieście ta bariera zniknęła.

– **Starania InvestGDA o ściągnięcie dwóch dużych inwestorów nie powiodły się, ponieważ przeprowadzone przez nich badania wykazały w Trójmieście zbyt małą liczbę studentów oraz absolwentów znających dobrze język niemiecki. Czy Lufthansa Systems natknęła się w Gdańsku na taką barierę?**

– To jest szerszy problem. Mam zastrzeżenia dotyczące absolwentów trójmiejskich uczelni. Znajomość języków

*Mam zastrzeżenia dotyczące absolwentów trójmiejskich uczelni. Znajomość języków obcych – i to nie tylko niemieckiego, ale także angielskiego – powinna być lepsza. Brakuje też praktycznej wiedzy o biznesie. Wreszcie, bardzo czasochłonna jest nauka pracy w zespole. Absolwenci naszych uczelni są często świetnymi fachowcami, ale nie nauczyli się, jak współpracować, komunikować się z innymi członkami zespołu, z klientem.*

obcych – i to nie tylko niemieckiego, ale także angielskiego – powinna być lepsza. W takiej firmie jak nasza cała dokumentacja, bieżąca komunikacja odbywa się po angielsku. Jesteśmy jednak częścią niemieckiego koncernu, więc niezbędny jest też niemiecki. Oba języki trzeba dobrze znać.

Absolwentom naszych uczelni brakuje też praktycznej wiedzy o biznesie. Potrzeba jest ta zdobywana na uczelni, ale oprócz tego studenci muszą odbywać w firmach staże. Jeżeli młody człowiek przychodzi do pracy bez takiej wiedzy i umiejętności, dużo czasu trzeba poświęcić na przygotowanie go do przejęcia obowiązków. Wreszcie, bardzo czasochłonna jest nauka pracy w zespole. Absolwenci naszych uczelni są często świetnymi fachowcami, ale nie nauczyli się, jak współpracować, komunikować się z innymi członkami zespołu, z klientem.

– **Co, oprócz poprawy jakości kształcenia, należy zrobić by zwiększyć napływ inwestorów do regionu?**

– Podstawą jest promocja Gdańska i Pomorza w świecie. To powinno być dobrze przygotowane i realizowane na szeroką skalę. Częściej należy sięgać po przykłady firm, które osiedliły się w Gdańsku i są zadowolone z tego wyboru.

– **Czy współpraca samorządów, szczególnie Gdańska i Gdyni, może spowodować, że więcej firm będzie się tu osiedlało?**

– Na pewno. Inwestor szybko się zorientuje, że te miasta chodzą własnymi drogami: dwa lotniska, dwa parki technologiczne, nie jestem pewien, czy jest wreszcie wspólny bilet na komunikację miejską i SKM dla całego Trójmiasta. To nie są miasta odległe od siebie o setki kilometrów. Gdyby miały wspólne centrum promocyjne, byłby większy efekt. Liczy się ściąganie firmy, a czy się ona osiedli w Gdańsku czy w Gdyni – nie powinno mieć większego znaczenia. I tak zyskują oba miasta, zyskuje cała aglomeracja.

– **Największym dostawcą absolwentów potrzebnych dla takich firm jak Lufthansa Systems jest Politechnika Gdańska. Dodatkowo, wkrótce Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Gdańsku zacznie dostarczać absolwentów. Konkurencja między uczelniami nie jest zbyt duża.**

– Korzystamy również z absolwentów Uniwersytetu Gdańskiego, Akademii Morskiej, od niedawna również Wyższej Szkoły Bankowej. Jest więc w czym wybierać i uważam, że taka konkurencja jest wystarczająca.

– **Czy wasze uwagi dotyczące kształcenia, choćby języków czy przedsiębiorczości, są brane pod uwagę?**

– Niekiedy tak się dzieje. Zostałem zaproszony do Rady Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Bankowej i być może

dzięki temu będzie lepszy przepływ informacji między naszymi środowiskami. Mam wrażenie, że im mniejsza uczelnia, tym bardziej jest otwarta na oczekiwania firm.

– **Czy korzystacie z dorobku naukowego pomorskich uczelni? Czy były jakieś ciekawe pomysły, które udało się zaadaptować?**

– Nasze potrzeby nie są w tej kwestii zbyt duże i chyba nie było takiego przypadku.

– **Może uczelnie powinny dostarczyć jakieś propozycje?**

– Gdyby uczelnie zaczęły przychodzić z takimi pomysłami, to z zainteresowaniem byśmy się im przyjrzeni. Co tu ukrywać, są na świecie miejsca, gdzie przepływ wiedzy z uczelni do biznesu lepiej funkcjonuje.

– **O firmach z sektora usług biznesowych mówi się niekiedy, że równie łatwo wchodzi, jak i wychodzą. Jakie okoliczności mogą zmusić pana do szukania innego miejsca dla Lufthansa Systems?**

– Każdą firmę można przenieść. Zmiana lokalizacji fabryki samochodów jest bardzo prosta. Jest decyzja, później sprzedaż lub zapakowanie urządzeń i przenosiny do innego kraju lub na nowy kontynent. Decyduje rachunek ekonomiczny i znane są przypadki takich przeprowadzek. W naszej branży wartością są ludzie. Dopóki mamy zapewnioną stabilność podatkową, finansową, ogólne bezpieczeństwo, a także swobodny dostęp do usług i ludzi do pracy, raczej nikt nie będzie myślał o przenosinach.

– **Coraz bardziej rozbudowane wsparcie dla inwestorów, coraz kosztowniejsza promocja każą prezydentom miast zastanawiać się, jakie korzyści płyną ze ściągania inwestorów z branży usług biznesowych. Co miasto zyskuje?**

– Pomijam korzyści płynące z podatków płaconych przez firmy oraz zatrudnionych tam pracowników. Równie ważny, a może nawet ważniejszy, jest wizerunek. Firmy znanych marek, jak Intel, Sony, Lufthansa, przyciągają innych inwestorów. To się przekłada na szybszy rozwój nie tylko w danym sektorze; miasta, w których działają światowe firmy, są też znane na całym świecie. Przez te 13 lat naszą firmę odwiedziły setki, a może nawet tysiące osób. Wszyscy musieli gdzieś mieszkać, jeść, chcieli coś zobaczyć, czegoś

posłuchać itp., czyli zostawili w Gdańsku pieniądze. Wielu z nich wróciło z rodzinami jako turyści.

– **Jak wygląda zaangażowanie pańskiej firmy w działalność społeczną?**

– To jest bardzo ważne zarówno dla miasta, jak i dla firmy. Nie jestem zwolennikiem głośnego mówienia o pomocy, chociaż wiem, że niektórzy przykładają do tego wielką

wagę, podkreślając znaczenie CSR. Regularnie wspieramy przedstawienia dla dzieci w szpitalu na Polankach. Na Dolnym Mieście znajduje się świetlica społeczna, której pomagamy. Ostatnio pracownicy zorganizowali pomoc dla powodzian, do czego firma się dołożyła. Nasze działania koncentrujemy na najbliższym otoczeniu, a Dolne Miasto potrzebuje takich inicjatyw.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *NASZ SUKCES ZALEŻY OD LUDZI*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

### **Leszek Szmidtke: Co przyciąga do Trójmiasta firmy takie jak Thomson Reuters?**

Adam Sikorski: Przede wszystkim wysoko wykwalifikowane kadry. Kiedy kilka lat temu osiedlaliśmy się w Trójmieście, nie mieliśmy dużej konkurencji i dlatego stosunkowo łatwo mogliśmy znaleźć dobrze wykwalifikowanych pracowników.

#### **– Niewielka liczba firm zagranicznych mogła mieć też ujemne strony. Czy nie brakowało ludzi z doświadczeniem?**

– Gdyński oddział Thomson Reuters powstał na bazie firmy EcoWin, która została kupiona w 2005 r., więc mieliśmy specjalistów. Drugim źródłem wykwalifikowanych pracowników były inne oddziały firmy, znajdujące się na niemal wszystkich kontynentach. Kiedy w 2005 r. zapadały decyzje o lokalizacji biura w Europie Środkowo-Wschodniej, konkurentami były Budapeszt oraz Bratysława, jednak ostatecznie firma osiadła w Trójmieście.

#### **– Większość firm z branży usług informacyjnych działa w Warszawie, Krakowie lub Wrocławiu. Oprócz odpowiednich zasobów ludzkich, jakie jeszcze argumenty zdecydowały o lokalizacji na Pomorzu?**

– Właśnie duża liczba firm w wymienionych przez pana miastach kazała szukać innego miejsca spełniającego nasze oczekiwania. Gdańsk i Gdynia mają wiele uczelni. Corocznie tysiące absolwentów kończy szkoły wyższe w Trójmieście. Są oni

*Adam Sikorski*

---

*dyrektor oddziału Thomson  
Reuters w Gdyni*

odpowiednio przygotowani do pracy w takiej firmie jak Thomson Reuters.

– **W 2005 r. w Gdańsku i Gdyni nie było zbyt dużo powierzchni biurowych. Czy stanowiło to jakąś barierę?**

– Siedziba firmy EcoWin znajdowała się w Gdańsku i tam pracowało około 30 osób. Dlatego początkowo właśnie w Gdańsku szukaliśmy biura. Niestety, mimo wydatnej pomocy władz miasta nie udało się znaleźć tak dużej powierzchni, żeby oddział Thomson Reuters mógł się rozwinąć do zakładanej wielkości. Dlatego osiedliliśmy się w Gdyni.

– **Czy oprócz odpowiednich kadr, powierzchni biurowych i dobrej komunikacji przy wyborze miejsca brano pod uwagę inne argumenty, na przykład jakość życia?**

– Jakość życia ma znaczenie, szczególnie gdy trzeba ludzi sprowadzać z innych miast lub krajów. Standard Gdańska lub Gdyni jest wysoki, jest morze, wiele propozycji kulturalnych. Miasta nie są zbyt duże, dzięki temu nie ma znacznych problemów komunikacyjnych i ludzie chętnie się tu przeprowadzają. Podobnie zachowują się obcokrajowcy. Około 10 proc. pracowników gdyńskiego oddziału pochodzi z innych krajów i chyba dobrze się im mieszka w Trójmieście.

– **Czy wysoka jakość życia jest czynnikiem ważnym również dla szefów decydujących o lokalizacji?**

– Nie jest to oczywiście czynnik decydujący, ale kiedy te najważniejsze są porównywalne, jest miejsce na mniej ważne i one często decydują o tym, gdzie ulokuje się firma.

*Jakość życia nie jest oczywiście czynnikiem decydującym, ale kiedy te najważniejsze są porównywalne, jest miejsce na mniej ważne i one często decydują o tym, gdzie ulokuje się firma.*

– **Zaangażowanie władz samorządowych jest chyba silniejszym argumentem?**

– Zdecydowanie, i nie tylko wtedy, gdy szuka się miejsca na inwestycje. Dobry kontakt z lokalną władzą bardzo pomaga w prowadzeniu biznesu, szczególnie kiedy trwa proces inwestycyjny. Jest wiele spraw, które wymagają na bieżąco konsultacji, czasami nawet pomocy. Dlatego zainteresowanie samorządów jest niezwykle istotne.

– **Czy władze Gdańska angażowały się w pomoc na tym pierwszym etapie, kiedy szukaliście miejsca na biuro w tym mieście?**

– Tak. Było poważne zainteresowanie i pomoc. Niestety, wówczas nie było w Gdańsku dużych powierzchni biurowych odpowiadających naszym potrzebom.

– **Jak się układa współpraca z gdyńskim magistratem?**

– Poprawnie. Więcej nie mogę powiedzieć, ponieważ dopiero przejmuję obowiązki dyrektora i nie mam jeszcze osobistych doświadczeń.

– **Niekiedy inwestorzy skarżą się na krótką pamięć władz polskich miast, które wykazują zainteresowanie jedynie do chwili wyboru lokalizacji, ewentualnie do momentu zakończenia procesu inwestycyjnego. Później zaś kontakty się urywają i nikt się już nie interesuje, co dalej się dzieje z danym inwestorem.**

– Wszystkie ośrodki na całym świecie są w podobnej sytuacji i niezwykle ważne jest, aby bieżące relacje z władzami lokalnymi były ustabilizowane. Istotne jest również, aby oczekiwania obu stron były jasne od pierwszego stadium współpracy i aby strony konsekwentnie przestrzegały ustaleń.

– **Czy firmy zagraniczne pytają, jak wyglądają kontakty z samorządami na różnych etapach inwestycji?**

– Tak. Mieliśmy już kilka rozmów z przedstawicielami różnych zagranicznych inwestorów, zastanawiających się nad lokalizacją w Trójmieście. Zawsze pytali o relacje z samorządami. Nasze opinie są traktowane jak referencje. Znanie są w Polsce przypadki, że przychylne dla samorządów opinie zachęcały firmy do inwestowania w danym regionie.

– **Czy pozostałe kryteria są dla innych inwestorów podobne?**

– Oczywiście, w naszej branży sukces lub porażka przed-

*sięwzięcia zależą od ludzi; w naszej branży sukces lub porażka przedsięwzięcia zależą od ludzi; dostępność kadr również decyduje, czy dana inwestycja trafi w takie lub inne miejsce. Ważnym elementem jest też pewna stabilizacja i przejrzystość prawna.*

dostępność kadr również decyduje, czy dana inwestycja trafi w takie lub inne miejsce. Ważnym elementem jest też pewna stabilizacja i przejrzystość prawna.

– **Jacy byli ludzie, których szukaliście do pracy pięć lat temu, i jak wygląda to dziś?**

– W tym wypadku nic się nie zmieniło. Szukaliśmy i szukamy ludzi utalentowanych, znających co najmniej dwa

języki obce, ambitnych, chcących się rozwijać. Mamy szeroką i zróżnicowaną ofertę pracy.

**– Absolwenci wyższych uczelni przystępują od razu do pracy czy wymagają dłuższego szkolenia?**

– Przed przystąpieniem do pracy każda nowo przyjęta osoba jest szkolona. Nie oczekujemy od uczelni absolwentów od razu przygotowanych do przejścia obowiązków. Szkolenie jest niezbędne, gdyż jesteśmy firmą z nietypowymi wymaganiami. Trwa ono, w zależności od działu, od trzech do sześciu miesięcy.

**– Czy absolwenci pomorskich uczelni mają kompetencje i kwalifikacje spotykane w innych największych polskich miastach?**

– Znajdujemy podobnie przygotowanych absolwentów wyższych szkół z Krakowa, Wrocławia oraz Trójmiasta. Nie mamy problemów z obsadzaniem nowych stanowisk, zawsze znajdujemy ludzi odpowiednio wykształconych i przygotowanych.

**– Thomson Reuters jest globalną korporacją. Jak wypada porównanie polskich uczelni z zagranicznymi?**

– Wszędzie jest jakaś specyfika. W Polsce ludzie potrafią ciężko i wydajnie pracować, a oprócz tego są twórczy.

**– Od uczelni oczekujecie wyłącznie dobrze przygotowanych absolwentów?**

– Nie tylko. Potrzebujemy większego zorientowania na biznes w ogólnie pojętych programach kształcenia. Zacieśniamy współpracę z Wydziałem Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Jeden z przedmiotów został oparty na produktach Thomson Reuters. Pomogliśmy również w przygotowaniu specjalistycznej pracowni na tym wydziale.

**– Dynamika zmian w sektorze, w którym funkcjonuje Thomson Reuters, jest bardzo duża. W jakim kierunku obecnie zmierza korporacja?**

– Widzimy siebie jako przedsiębiorstwo o prawdziwie globalnym charakterze. Korzenie naszej firmy sięgają roku 1851, za pośrednictwem naszych agencji informacyjnych jesteśmy obecni w wielu krajach i miastach od lat. Nasze centrum w Gdyni jest częścią globalnej sieci centrów doskonałości i odgrywa ważną rolę we wspieraniu realizacji tego, co nazywamy dostarczaniem informacji inteligentnej.

**– Jakie są korzyści dla pomorskiej i polskiej gospodarki płynące z osiedlania się takich firm jak Thomson Reuters?**

– Thomson Reuters to firma o charakterze globalnym, zatrudniamy 55 tys. osób w 100 krajach. Centrum w Gdyni odgrywa ważną rolę w zaopatrywaniu w niezbędną wiedzę i dane dla światowego „przemysłu finansowego”. W Gdyni zatrudniamy kilkaset osób. Nasi pracownicy mają szansę ubiegania się o pracę we wszystkich krajach, miastach – o ile są odpowiednio wykwalifikowani i oczywiście zainteresowani. Dajemy doświadczenie, kulturę pracy światowej korporacji, które mają ogromne znaczenie na rynku. Jeżeli ktoś z obecnych pracowników zmieni pracę lub założy swoją firmę, na pewno będzie wykorzystywał te atuty.

**– Mamy coraz lepsze drogi oraz infrastrukturę telekomunikacyjną. Czy firmy nadal będą się lokować wyłącznie w dużych miastach, czy może atrakcyjne staną się na przykład Kartuzy i tam będą stawiane nowe biurowce?**

– Thomson Reuters nie może wypowiadać się na temat ewentualnych decyzji innych firm, ale nie wydaje się, aby miał nastąpić odwrót od dużych miast. Owszem, światłowodowy można doprowadzić do wielu miejsc, ale wybudowanie biurowców w Kartuzach i dojeżdżanie do pracy tysięcy osób nie będzie łatwe. Większość naszych pracowników korzysta z komunikacji miejskiej, z pociągów SKM. Czas i pewność dojazdu mają duże znaczenie.

**– W Trójmieście powoli przybywa firm zagranicznych. Jak duże rezerwy ma pomorski rynek pracy, żeby inwestorzy nie zniechęcali się brakiem wykwalifikowanych kadr?**

– Oczywiście jest gdzieś granica, której przekroczenie może wywołać taką reakcję potencjalnych inwestorów. Nie możemy spekulować na temat wielkości rezerw na rynku pracy, ale na każdym takim rynku istnieje pewien limit. Aczkolwiek jeżeli rynek pracy jest stabilny i co roku mury uczelni opuszczają nowi absolwenci, to bardzo pomaga firmom takim jak nasza, które poszukują młodych, utalentowanych i wykształconych ludzi.

**– Dziękuję za rozmowę.**



# Młodzi o Pomorzu

## OFFSHORING – MIEJSCA PRACY NA MIARĘ NASZYCH MOŻLIWOŚCI CZY POTRZEB?

Obserwowane zainteresowanie kapitału zagranicznego lokowaniem inwestycji usługowych typu offshore w województwie pomorskim rodzi pytanie o ich wpływ na rozwój regionu. Dociekania dotyczą tego, czy po kilkunastu latach funkcjonowania na Pomorzu przedsiębiorstwa te pozostawią po sobie trwały ślad, przyczyniając się do rozwoju regionu, czy też po osiągnięciu swych celów finansowych odejdą, a ich obecność w dłuższej perspektywie będzie bez znaczenia. Jak się wydaje, jednym z możliwych obszarów takiego wpływu prorozwojowego jest podniesienie poziomu kompetencji pomorskich pracowników, czyli kształtowanie kadr poprzez funkcjonowanie w międzynarodowych korporacjach. W ten sposób wyłania się kluczowy dylemat dla oceny tego zjawiska. Czy inwestycje offshoringowe odpowiadają na potrzeby rozwojowe Pomorza w zakresie przygotowania kadr dla gospodarki, tworząc atrakcyjne miejsca pracy dla młodych osób kończących studia, w tym humanistyczne? Czy też może inwestycje te są „szyte na miarę naszych możliwości”, przez co rozumieć można wykorzystanie przez inwestorów dostępu do wystarczającej liczby osób z wyższym wykształceniem, spełniających kryteria *mcpracy* ery informacji?

Aby lepiej zgłębić i opisać ten problem, należy przyjąć perspektywę samych pracowników tych instytucji, sprawdzić, w jaki sposób oni sami postrzegają swoją sytuację zawodową, co w ich mniemaniu jest wadą, a co zaletą, co stanowi możliwość, a co zagrożenie podjętej tam pracy. Artykuł ten powstał na podstawie wywiadów z pracownikami jednej z pomorskich korporacji, pracujących na różnych stanowiskach i mających za sobą różny staż pracy, co daje możliwość rozważenia problemu z różnych perspektyw indywidualnych. Jednak opis skupiać się będzie na sytuacji tych, których w ramach organizacji jest najwięcej, czyli osób zajmujących szeregowie stanowiska i wykonujących standardowe prace.

*Piotr Zbieranek*

*absolwent socjologii i student  
psychologii Uniwersytetu  
Gdańskiego,  
przewodniczący koła naukowego  
Socjokolectiv*

Na wstępie należy przede wszystkim zauważyć, że pracownicy wybierają pracę w tych przedsiębiorstwach w dużej mierze z pobudek racjonalnych. Jawią się im one jako dobre miejsce startu do kariery zawodowej oraz miejsce pracy, w którym można zdobyć doświadczenie zawodowe dobrze prezentujące się później w CV. Jednakże ten wybór jest w pewnej mierze pozorny, bo ograniczony możliwościami regionalnego rynku pracy, który nie daje zbyt wielu możliwości zatrudnienia absolwentom, zwłaszcza kierunków humanistycznych.

### Zalety...

Jako silne strony swego miejsca pracy pracownicy wskazują przede wszystkim stosunki formalne, oparte na merytorycznych relacjach, które panują w organizacjach międzynarodowych. Wyzwalają one w nich poczucie autonomii i umożliwiają podejmowanie różnorodnych działań, wychodzących poza zakres przypisanych obowiązków. Przejawia się to między innymi w możliwości częściowego wykreowania swego miejsca pracy i rzeczywiście wykonywanych czynności zawodowych. Obok swoich podstawowych obowiązków mogą oni w godzinach pracy włączać się w zupełnie inną działalność prowadzoną przez korporację czy też brać udział w oferowanych przez nią szkoleniach. Jednocześnie można zauważyć, że istniejąca struktura formalna nie stoi na przeszkodzie budowaniu bliższych relacji interpersonalnych. Wynika to z tego, że praca jest wykonywana najczęściej grupowo, przez podobnych do siebie pod wieloma względami młodych ludzi. Ta specyfika pracy grupowej, połączona z koniecznością komunikowania się z innymi pracownikami zajmującymi różne pozycje w hierarchii przedsiębiorstwa, pochodzącymi z różnych oddziałów, reprezentującymi różne kultury, pomaga zbudować umiejętności interpersonalne. W pewnej mierze może to być pochodną kultury korporacyjnej, w której rdzeń wpisany jest egalitaryzm pracowników.

Do odczuwanej autonomii znacząco przyczynia się polityka wynagrodzeń i charakter stosunków pracy. Dobre wynagrodzenie (oscylujące wokół średniej krajowej), roczna premia, opieka medyczna, karnety wstępu na obiekty sportowe, umowa na czas nieokreślony, płatność za nadgodziny, elastyczność czasu pracy czy też częściowa możliwość zdalnego wykonywania pracy

*Stosunki formalne oparte na merytorycznych relacjach i poczucie autonomii oraz dobre wynagrodzenie (oscylujące wokół średniej krajowej) to aspekty, które spotykają się z uznaniem pracowników.*

to aspekty, które spotykają się z uznaniem pracowników. Jeżeli dodamy do tego rzeczywistą możliwość awansów pionowych lub poziomych, a także dbałość o odpowiednią oprawę szczególnych okazji (bony na święta czy darmowe imprezy okolicznościowe), uzyskamy pełny obraz sformalizowanych stosunków pomiędzy organizacją a pracownikami. Wynagrodzenie i pozapłacowe środki motywacji pracowników budują pozytywny stosunek i częściowe przywiązanie do miejsca pracy. Jak mówi jeden z rozmówców: „Przestałem zastanawiać się nad tym, czy stać mnie na to czy na tamto, nagle pieniądze przestały po prostu stanowić problem. To chyba najważniejszy mój związek z miejscem pracy”.

### ...i wady pracy w korporacji

Za wadę uważana jest przede wszystkim pochodna wymienionego wcześniej bezosobowego (formalnego) podejścia do pracowników, czyli świadomość pewnej tymczasowości zatrudnienia. Jak stwierdza jedna z rozmówczyń: „(...) jak przyjdzie co do czego, to nikt nie będzie się z tobą patyczkował. Jak ktoś dojdzie do wniosku, że może przenieść swoje stanowisko do Azji czy Nowego Jorku, to je przenieś. Jeżeli ty się chcesz przenieść ze swoim stanowiskiem, to się przeniesiesz, a jak nie, to do widzenia”. Ten pewien brak lojalności w stosunku do pracownika jest odbierany jako główna wada pracy w korporacji. Pracownicy zdają sobie sprawę, że ich miejsce pracy jest tymczasowe, a kariera w ramach organizacji średnioterminowa, co dopinguje ich po części do większej elastyczności i myślenia w kategoriach rozwoju zawodowego, dającego im faktyczną stabilność zatrudnienia. Można powiedzieć, że w ten sposób pracownicy uzyskują w praktyce wiedzę na temat funkcjonowania współczesnego rynku pracy.

Kolejnym aspektem wartościowanym negatywnie jest sam charakter pracy, która jest przez jedną z rozmówczyń przyrównana do pracy we współczesnej manufakturze. Jest ona postrzegana jako nudna, powtarzalna, nieprzynosząca satysfakcji. Jednocześnie – dość skomplikowana i odpowiedzialna, wiążąca się często ze stresem wynikającym z presji czasowej. Ten specyficzny charakter wykonywanych czynności łączy się w niektórych przypadkach ze złą organizacją pracy. Jak stwierdza jeden z badanych: „Gdyby ktoś w moim

*działe wiedział, z czego my jesteśmy przez kierownictwo tak naprawdę rozliczani, to z chęcią bym go posłuchał. Ale myślę, że w przypadku każdego z zapytanych pojawiłby się problem z odpowiedzią*”. Ten brak instrukcji i informacji zwrotnej to niejedyny mankament organizacji pracy. Badani wskazują na uciążliwość takich rozwiązań jak bezpłatna przerwa na lunch, która realnie wydłuża czas pracy do dziewięciu godzin, czy też zbyt duża liczba nadgodzin.

Osobną kwestią jest stosunek do kultury korporacyjnej, która jest postrzegana w bardzo różny sposób. Jak mówi jeden z pracowników: *„Firma (...) ma takie cztery hasła i oni wciąż je powtarzają, a ludzie mają serdecznie dosyć tych haseł. Oni czasami już za bardzo chcą być tacy korporacyjni. Wchodzisz do windy – widzisz to hasło, idziesz na lunch – widzisz to hasło, włącza się w komputerze wygaszacz ekranu – widzisz to hasło*”, a inny rozmówca dodaje: *„Wydaje mi się, że ludzie, którzy tworzą tę kulturę, te hasła, sami się z tego śmieją*”. Jednak wskazanie na nachalność i pewną fasadowość, a także nieszczerłość głoszonych haseł nie jest wcale powszechne wśród pracowników. Dominuje neutralna postawa wobec tej kultury, ale także zdarzają się osoby nią zafascynowane i głęboko się z nią identyfikujące. Ta ostatnia kategoria jednak stanowi zdecydowaną mniejszość pracowników korporacji.

### Jakie możliwości?

Przede wszystkim możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego i samorealizacji. Co ważne, zarówno doświadczenie, jak i proces samorealizacji zachodzi w warunkach międzynarodowej korporacji, o uznanej renomie i rozbudowanych strukturach. Jak zostało zaznaczone na wstępie, większość pracowników podejmując racjonalną decyzję o zatrudnieniu, traktuje pracę w korporacji dość instrumentalnie. Jedna z rozmówczyń stwierdza na przykład: *„Ja tę pracę traktuję jako dobry start. Po dwóch-trzech latach pracy naprawdę będę miała co wpisać do CV i nie będę musiała się go wstydzic*”. Jednakże w takiej firmie istnieją realne możliwości samorozwoju, głównie poprzez uczestniczenie w organizowanych wewnątrz organizacji szkoleniach (nauki języków obcych czy podstaw wiedzy ekonomicznej) oraz podejmowania działalności dodatkowej w ramach różnych projektów (łączyjących w sobie kwestie społeczne i organizacyjne, a związanych np. z ekologią czy też społeczną odpowiedzialnością biznesu). Co ważne, obok szkoleń z zakresu obsługi oprogramowania wykorzystywanego na co dzień w czynnościach zawodowych

istnieją także szkolenia ukierunkowane na podniesienie „twardych” umiejętności spoza tego zakresu, np. praca w pakiecie MS Office czy też podstawy programowania komputerowego.

Niebagatelne znaczenie dla rozwoju pracowników mają możliwości wymiany doświadczeń z innymi oddziałami korporacji, znajdującymi się w innych częściach świata, a także pracownikami z różnych stopni hierarchii służbowej. Mogą oni czasowo przenieść się do wybranego oddziału, często także wyjeżdżają w delegacje służbowe do innych placówek korporacji, nie mówiąc już o kontaktach zapośredniczonych przez nowoczesne środki komunikacji, stanowiących niejako codzienną aktywność każdego pracownika. Spotkania nawet z najwyższą kadrą kierowniczą są także na porządku dziennym i mieszczą się w wartościach egalitarnych wpisanych w kulturę korporacyjną. Jak stwierdza jedna z rozmówczyń: *„(...) myślę, że nie byłoby dla mnie żadnym szokiem pojechanie do Londynu i rozpoczęcie tam pracy*”. I dodać należy, że stwierdzenie to nie odnosi się jedynie do pracy w ramach tej właśnie korporacji.

### Zagrożenia

Głównym zagrożeniem jest dotarcie do krytycznego okresu rozwoju w ramach organizacji. Rozmówcy wskazują, że po okresie dwóch-trzech lat pojawia się frustracja, wynikająca z faktu wykonywania wciąż tych samych, powtarzalnych czynności, i silne poczucie „stania w miejscu”. Zresztą rozwój ten ma dość specyficzny charakter. Przede wszystkim osoby pracujące w korporacji prawie lub wcale nie wykorzystują umiejętności i wiedzy zdobytej podczas studiów, co oceniają zdecydowanie negatywnie. Z jednej strony postrzegają to jako wyrzeczenie się swoich zainteresowań, swojej indywidualności, z drugiej – obawiają się utraty umiejętności, które już nabyli. Odnosi się to szczególnie do umiejętności posługiwania się językiem obcym innym niż angielski.

Kolejne zagrożenie dla przyszłej kariery pracowników stanowi fakt, że rozwój zawodowy w korporacji zachodzi

głównie w obszarze, który jest związany z wykonywaniem podstawowych obowiązków i to na niego są w znacznej mierze ukierunkowane przeprowadzane dla pracowników szkolenia z zakresu umiejętności „twardych”. Jest to o tyle istotne, że specyfika pracy i narzędzi informatycznych, które są w niej wykorzystywane, decyduje o tym, że zdobywane umiejętności nie są transferowalne poza przedsiębiorstwo. Umiejętności te nie stanowią więc istotnej wartości dla innych pracodawców.

Kolejnym poważnym mankamentem doświadczenia zawodowego zdobywanego w ramach korporacji jest fakt, że świadomość funkcjonowania przedsiębiorstwa ogranicza się jedynie do małego wycinka jego działalności. Nie zachodzi w tym przypadku proces wzbogacania miejsca pracy, a więc możliwość zrozumienia całości zachodzących procesów jest w znaczący sposób ograniczona. Ograniczają ją także charakter wykształcenia pracowników, którzy nie posiadając wystarczającej wiedzy kierunkowej, nie są w stanie zrozumieć znaczenia podejmowanych przez siebie działań. Postrzegają je jedynie w sposób techniczny, jako zbiór operacji, które muszą wykonać, opierając się na oprogramowaniu informatycznym. Można to nieco na wyrost nazwać współczesną odmianą alienacji pracy.

### Próba rozstrzygnięcia

Reasumując, warunki pracy są oceniane przez pracowników jako dobre, choć sama praca, czynności stanowiące jej istotę, są traktowane jako uciążliwe. Problem i komplikacje pojawiają się w chwili wejścia na poziom ewentualnego wykorzystania umiejętności i doświadczenia zdobytego w korporacyjnym środowisku pracy. Aby lepiej zrozumieć problem związany z jednoznaczną odpowiedzią na postawione na wstępie pytanie, należy zdać sobie sprawę, że znaczna część osób tam pracujących to osoby jeszcze studiujące lub zatrudnione od razu po ukończeniu studiów. To ich pierwsze poważne doświadczenie zawodowe, w środowisku sprzyjającym nabywaniu pozytywnych postaw w stosunku do pracy, w młodym zespole pracowniczym, gdzie łatwo się zaaklimatyzować, w którym funkcjonują rzeczywiste możliwości rozwoju zawodowego.

I to właśnie te pozytywne postawy i nawyki stanowią istotę wkładu korporacji w rozwój pomorskich kadr pracowniczych. Pracownicy uczą się, że najważniejsza jest ich elastyczność, uzyskując jednocześnie nawyk ciągłego

zdobywania wiedzy poprzez podejmowanie działań związanych z edukacją ustawiczną. Mają poczucie podmiotowości, a jednocześnie odpowiedzialności, mogą współkreować swoje stanowisko pracy. Ostatecznie rozumieją, że istotą współczesnego rynku pracy jest zmienność i ciągła adaptacja, a także „miękkie” umiejętności interpersonalne, umożliwiające skuteczną komunikację i współpracę z innymi. I te elementy doświadczenia muszą być jednoznacznie uznane za zjawisko pozytywne, przyczyniające się do późniejszego rozwoju zawodowego.

Jednocześnie jednak należy pamiętać, że pracownik nie wynosi zbyt wielu „twardych” kwalifikacji, które pozwoliłyby mu lepiej przystosować się do innego otoczenia zawodowego. Odnosi się to także do własnej działalności gospodarczej. Jeżeli pracownicy o niej myślą, to nie jest ona związana w żaden sposób z tym, z czym stykają się w korporacji, chociaż oczywiste jest, że pewne cechy funkcjonowania przedsiębiorstwa – związane z zarządzaniem czy obiegiem informacji – są przez nich zapamiętywane i pozytywnie wartościowane. Hermetyczność zdobywanych kwalifikacji i swoista alienacja pracy obniżają realną wagę doświadczeń wyniesionych z funkcjonowania w ramach organizacji. Jednocześnie nie można ich odrzucić jako całkowicie nieprzydatnych. Zaznaczyć trzeba też, że kultura korporacyjna, tworzenie pewnego rodzaju gett, w których pracownik ma zapewnione zaspokojenie właściwie wszystkich swoich potrzeb, prowadzi do utraty lub osłabienia jego związków z miejscem zamieszkania. Jest to bardzo ważne, gdyż jego rozwój zawodowy może wiązać się z mobilnością poziomą, czyli ze zmianami miejsca funkcjonowania, i tym samym nie łączyć się w żaden sposób z jednoczesnym rozwojem regionu.

Uzyskane informacje pozwalają stwierdzić, że korporacje wpływają pozytywnie na kształtowanie się kadr dla pomorskiej gospodarki. To właśnie te postawy i tzw. miękkie umiejętności kształtujące aktywność zawodową, które są zaszczerpane szeregowym pracownikom korporacji, pomagają im lepiej odnaleźć się na współczesnym rynku pracy. W ostatecznym rozrachunku, na pytanie postawione na wstępie tego artykułu trzeba odpowiedzieć następująco: offshoring to miejsca pracy na miarę naszych możliwości, które w pewnej mierze zaspokajają pomorskie potrzeby rozwojowe.

# Okno na świat

## GLOBALNA MAPA OFFSHORINGU

**W**edług International Data Corporation (IDC)<sup>1</sup>, offshoring (czyli transgraniczny outsourcing działalności przedsiębiorstw do innych, tańszych lokalizacji) w latach 2007–2009 osiągnął globalnie 30 mld USD przychodów, przy jednoczesnym wzroście na poziomie 25 proc.<sup>2</sup>

Z punktu widzenia liczby pracujących Europa stanowi ok. 10 proc. rynku światowego, potentatem jest Azja. W samych tylko Indiach, w sektorze usług dla biznesu<sup>3</sup>, zatrudnionych jest ok. 2,5 mln osób. Największym rynkiem europejskim jest pod tym względem Wielka Brytania, gdzie pracuje ok. 100 tys. osób, ponad dwa razy więcej niż w Polsce<sup>4</sup>.

### Liderzy są w Azji

Według raportu A.T. Kearney<sup>5</sup> Indie, Chiny i Malezja to, mimo kryzysu, trzy lokalizacje dla działalności offshoringowej, które nieprzerwanie od 2004 r. zajmują czołowe pozycje w rankingu. Klasycznie można obserwować odwrotną zależność

*Anna Hildebrandt*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

1 IDC – International Data Corporation, firma specjalizująca się w zaawansowanych usługach IT market intelligence.

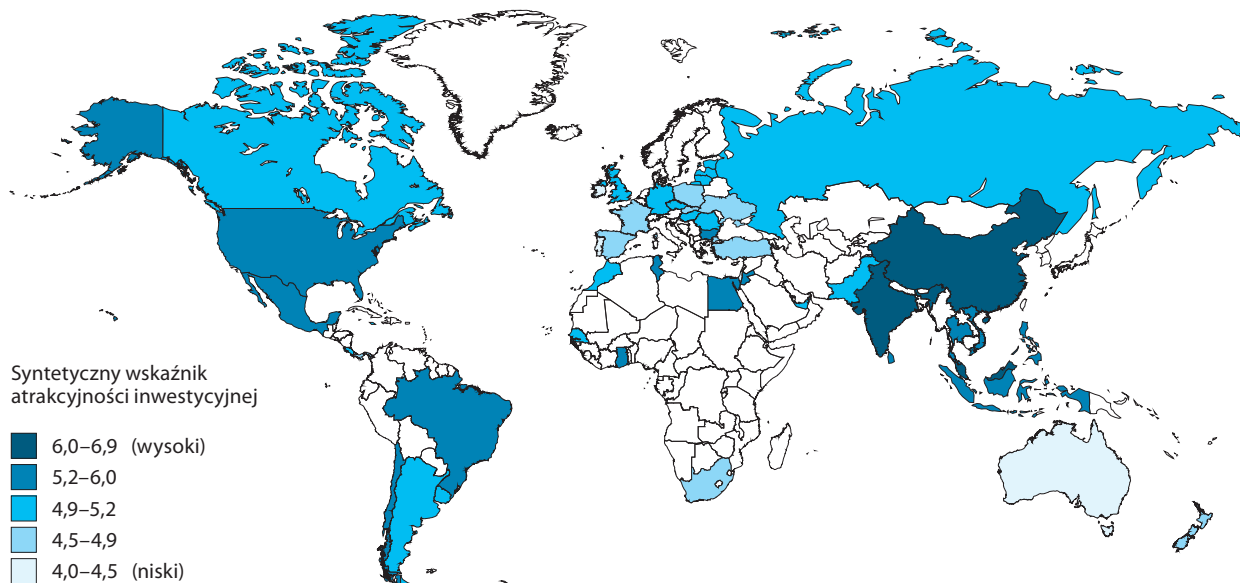
2 Wyłączając działalność captive centers w tanich lokalizacjach, którymi operują firmy z krajów rozwiniętych.

3 A te usługi stanowią tylko część usług offshoringowych.

4 *Rok 2009 – przełom w polskim outsourcingu*, Prime Speakers 29.12.2009, www.tf.pl.

5 *The shifting geography of offshoring*, A.T. Kearney, Chicago 2009.

Rysunek 1. Atrakcyjność inwestycyjna wybranych krajów dla usług globalnych (offshoring) w 2009 r.\*



\* Global Services Location Index (GSLI), po raz pierwszy skonstruowany w 2004 r., analizuje i klasyfikuje 50 najważniejszych na świecie państw pod względem atrakcyjności dla działalności offshoringowej, w tym usług informatycznych i wspierających biznes, call-centers i outsourcingu usług typu back-office, polegających na obsłudze przez zewnętrznego dostawcę obszarów działalności firmy niewidocznych dla jej klientów. Każdy syntetyczny wskaźnik dla danego kraju powstał na podstawie kombinacji 43 zmiennych, pogrupowanych w trzy kategorie: koszty (tworzące 40 proc. wartości wskaźnika syntetycznego), zasoby pracy (30 proc. wartości wskaźnika syntetycznego) oraz otoczenie (30 proc. wartości wskaźnika syntetycznego). O metodologii więcej w: A.T. Kearney, 2009, Appendix.

Źródło: A.T. Kearney, 2009

między kosztami z jednej a otoczeniem biznesu, jakością i dostępnością zasobów pracy z drugiej strony. Jednak zależność ta nie dotyczy tych trzech państw, ponieważ mają one lepsze wyniki w obszarze jakości i dostępności siły roboczej oraz otoczenia biznesu, niż sugerowałyby to sama analiza kosztowa.

Efekty kryzysu są jednak widoczne na dalszych pozycjach. Jeszcze do niedawna nowymi rynkami dla offshoringu w ujęciu globalnym były kraje Europy Środkowo-Wschodniej, obsługujące przede wszystkim klientów z Europy Zachodniej. W tym roku jednak pozycja Polski, Czech i Węgier spadła z powodu rosnących kosztów pracy<sup>6</sup>. Jednocześnie kraje w regionach o niskich kosztach, takich jak Południowo-Wschodnia Azja i Środkowy Wschód, ogromnie zyskały w 2009 r. dzięki dynamicznemu rozwojowi branż usługowych związanych z technologiami informatycznymi oraz wzrostowi eksportu.

Dziesięć najlepszych lokalizacji dla działalności offshoringowej to: Indie, Chiny, Malezja, Tajlandia, Indonezja, Egipt, Filipiny, Chile, Jordania i Wietnam. Polska w rankingu uplasowała się na pozycji 38. – za Węgrami, wyprzedzając RPA. Ranking 50 najlepszych lokalizacji zamyka Portugalia.

6 Op.cit.

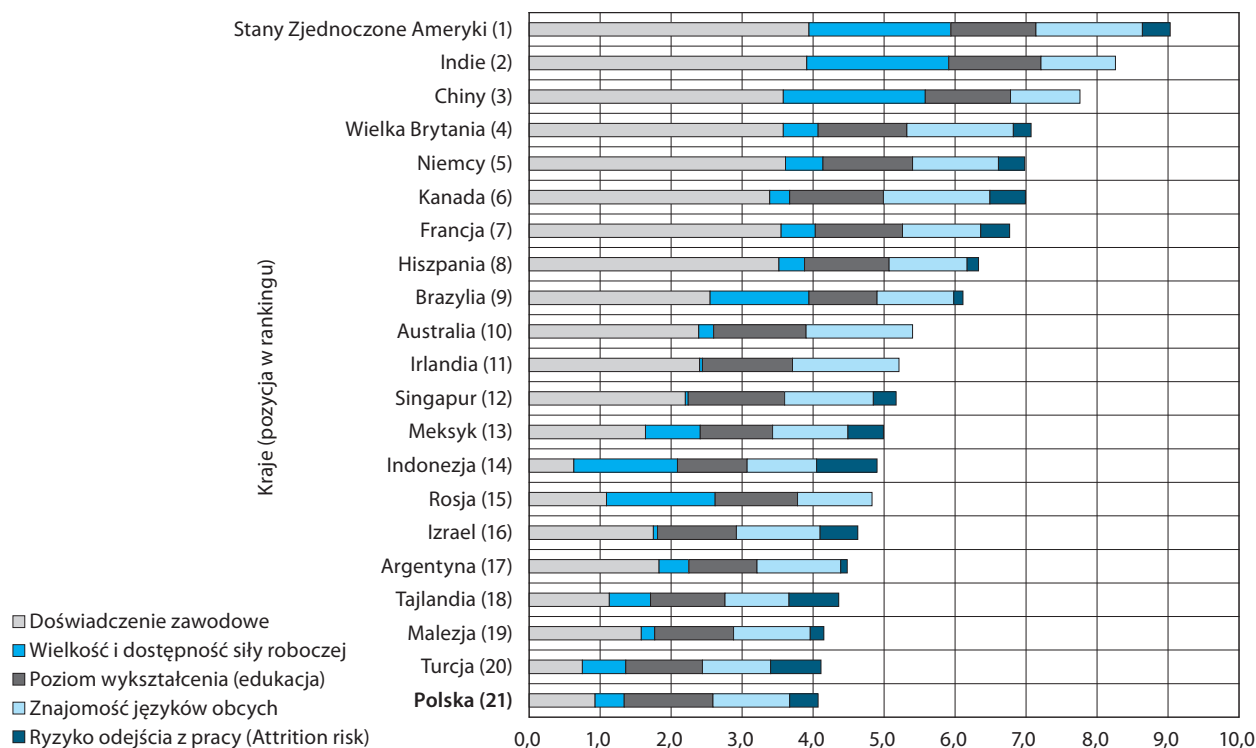
## Konkurencja się zaostrza

Indie to nadal największy dostawca usług offshoringowych. Wraz z Filipinami zagospodarowują one 50 proc. światowego rynku BPO (*Business Process Offshoring*). Podczas gdy pozycja Indii (1. miejsce w rankingu) i Filipin (7. miejsce) jest niezagrożona, konkurencja o przyciągnięcie inwestycji BPO zaostrza się. Jest to podyktowane głównie rosnącymi aspiracjami krajów europejskich w tym zakresie. Firmy północnoamerykańskie, które nadal zagospodarowują 70 proc. wydatków offshoringowych, pierwsze „wysłały” swe usługi poza granice. Jednak firmy europejskie szybko doganiają firmy amerykańskie – ich wydatki na offshoring rosną szybciej niż wydatki amerykańskich firm. To przesunięcie po stronie popytowej wpływa na globalną mapę działalności offshoringowej. Efektem jest bowiem wzrost znaczenia lokalizacji usytuowanych bliżej Europy, włączając w to również Europę Środkowo-Wschodnią, Bliski Wschód oraz Afrykę Północną, w których znaczenie ma znajomość również innych języków europejskich niż angielski.

Istotnym trendem obserwowanym na świecie w obszarze lokalizacji usług globalnych jest odchodzenie od *captive centers* (centra będące własnością korporacji, której świadczą usługi) w stronę wykorzystywania zewnętrznych



Rysunek 2. Atrakcyjność zasobów pracy wybranych krajów dla usług globalnych (offshoring) w 2009 r.



Źródło: A.T. Kearney, 2009

dostawców usług. Jako że w wielu centrach usługowych, będących własnością korporacji, nie udało się utrzymać kosztów na niskim poziomie, coraz więcej firm decyduje się na kupowanie usług od zewnętrznych dostawców. I tak dla przykładu, w październiku 2008 r. Citibank sprzedał swoje indyjskie centra usługowe indyjskiej firmie Tata Consultancy Services (TCS). Umowa zawierała transfer 12 tys. pracowników i porozumienie, wedle którego TCS będzie dostarczać usługi, które Citigroup „produkowała” w swoich centrach usługowych. Ta transakcja spowodowała, że TCS stało się drugą największą firmą outsourcingową w Indiach, a Citigroup jej największym klientem. W podobny sposób w 2007 r. Philips sprzedał za 250 mln USD firmie Infosys trzy ze swoich centrów BPO, które zatrudniają łącznie 1300 osób. Ta transakcja zawierała porozumienie, zgodnie z którym Infosys będzie dostarczał firmie Philips usługi BPO przez następne siedem lat<sup>7</sup>.

### Kapitał ludzki – najważniejszy

Podczas gdy koszty stanowią podstawowy motyw decydujący o wynajmowaniu usług w danej lokalizacji, coraz większego znaczenia nabiera jakość zasobów pracy. W związku z tym rządy krajów inwestują w kapitał ludzki, na który jest ogromny popyt ze strony branży offshoringowej.

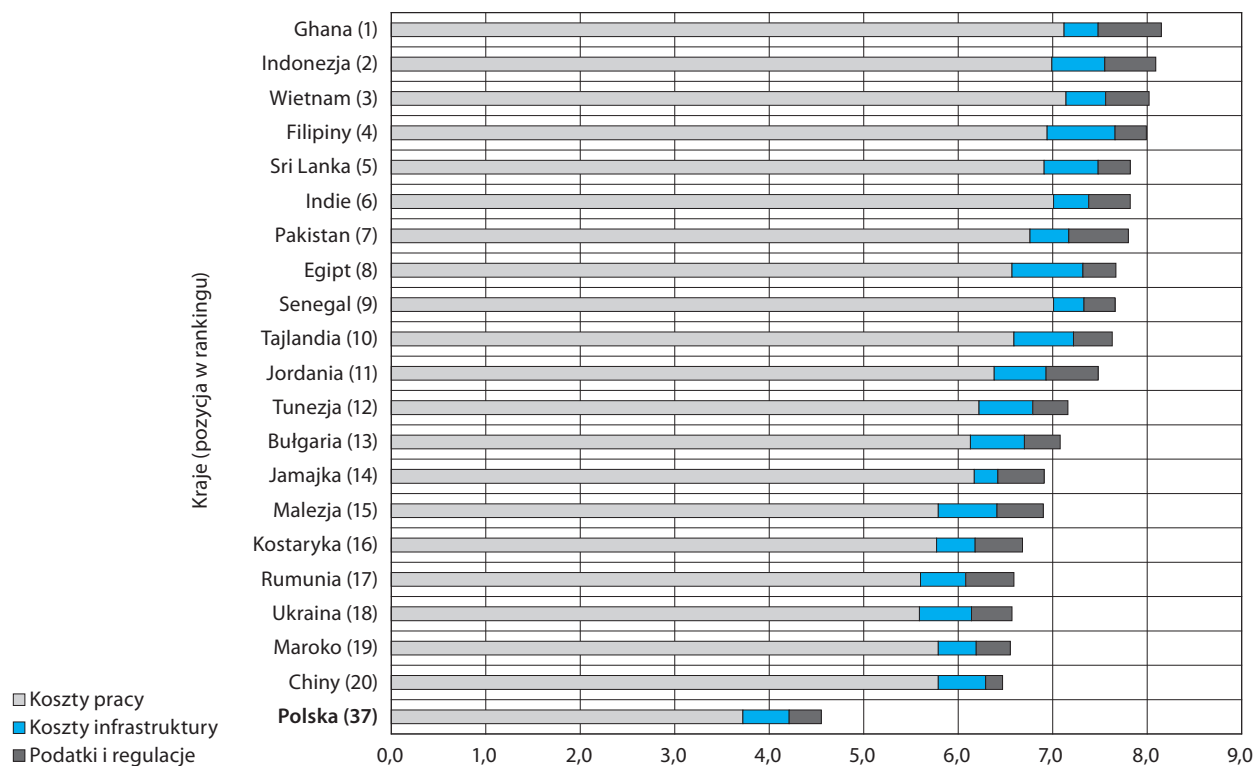
Większą popularnością cieszą się studia wyższe, studia i kursy podyplomowe, rozwija się sektor usług szkoleniowych. Firmy postrzegają obecnie rynek pracy bardziej przez pryzmat globalny i w wielu przypadkach decyzje o offshoringu, o wyższej wartości dodanej (zwłaszcza działalności bardziej zaawansowanych) są następstwem zarówno wyczerpywania się talentów w kraju, jak i redukcji kosztów. Trwa globalna walka o kapitał ludzki. Firmy zorientowane na działalność B+R dynamicznie poszukują „nowych talentów” na wschodzących rynkach, ponieważ ich zasoby lokalne uległy wyczerpaniu. Dlatego w tegorocznym rankingu lokalizacji dla działalności offshoringowej dostępność kapitału ludzkiego jest istotną determinantą.

Wskaźnik opisujący zasoby pracy jest definiowany przez pięć zmiennych: odpowiednie doświadczenie, wielkość i dostępność zasobów pracy, wykształcenie, znajomość języków obcych oraz ryzyko odejścia z pracy (attrition risk). Ten ostatni czynnik nabiera coraz większego znaczenia. Im wyższa stopa bezrobocia, tym ryzyko odejścia z pracy jest niższe. Podobnie im mniej rozwinięty sektor BPO, tym niższe ryzyko odejścia.

Im wyżej w rankingu, tym większe znaczenie ma kapitał doświadczalny. Pod względem jakości i dostępności zasobów ludzkich dla działalności offshoringowej najwyższą pozycję osiągnęły Stany Zjednoczone, a za nimi

<sup>7</sup> A.T. Kearney, 2009, op.cit. s. 3.

Rysunek 3. Atrakcyjność kosztowa wybranych krajów dla usług globalnych (offshoring) w 2009 r.



Źródło: A.T. Kearney, 2009

w pierwszej dziesiątce znalazły się kraje, w których edukacja (i jej powszechność) miała istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego: Indie, Chiny, Wielka Brytania, Kanada, Niemcy, Francja, Hiszpania, Brazylia i Australia. Polska uplasowała się w tej kategorii na pozycji 21.

### Konkurowanie kosztami

Sytuacja kryzysowa i spadek wartości dolara spowodowały, że wiele krajów o średnim poziomie dochodów ucierpiało dlatego, że zbliżyły się do poziomu kosztów w państwach wysoko rozwiniętych, szczególnie w zawodach stanowiących część usług globalnych<sup>8</sup>. Klasyczną odpowiedzią na rosnące

<sup>8</sup> Koszty pracy i inne koszty wykorzystane do skonstruowania wskaźnika (m.in. koszty wynajmu, podróży do globalnych ośrodków konsumenckich, podatki, poziom korupcji, aprecjacja i deprecjacja waluty krajowej) dotyczą 2008 r., kiedy dolar amerykański był walutą słabszą od innych globalnych walut (osiągając w najniższym punkcie poziom 1,60 USD za 1 euro). We wskaźniku wykorzystano dolara dla zmierzenia kosztów, dane dotyczące kosztów pracy zostały odniesione do poziomu wynagrodzeń w USA, zatem osłabienie dolara wpłynęło na ranking. Wprawdzie miało to mały wpływ na atrakcyjność lokalizacji niskokosztowych, gdzie koszty pracy nadal pozostają na poziomie między 1/5 a 1/10 poziomu kosztów pracy w USA. Jednak już w przypadku krajów o średnim poziomie dochodów obserwować można przyspieszony spadek ich poziomu konkurencyjności ze względu właśnie na przesunięcia kursów walut, bo ich koszty pracy stanowią tylko połowę poziomu obserwowanego w USA. Państwa, których waluty są powiązane z dolarem, w tym oczywiście USA, są zdecydowanymi „zwycięzcami” rankingu od 2007 r., jako że stały się bardziej konkurencyjne od reszty państw.

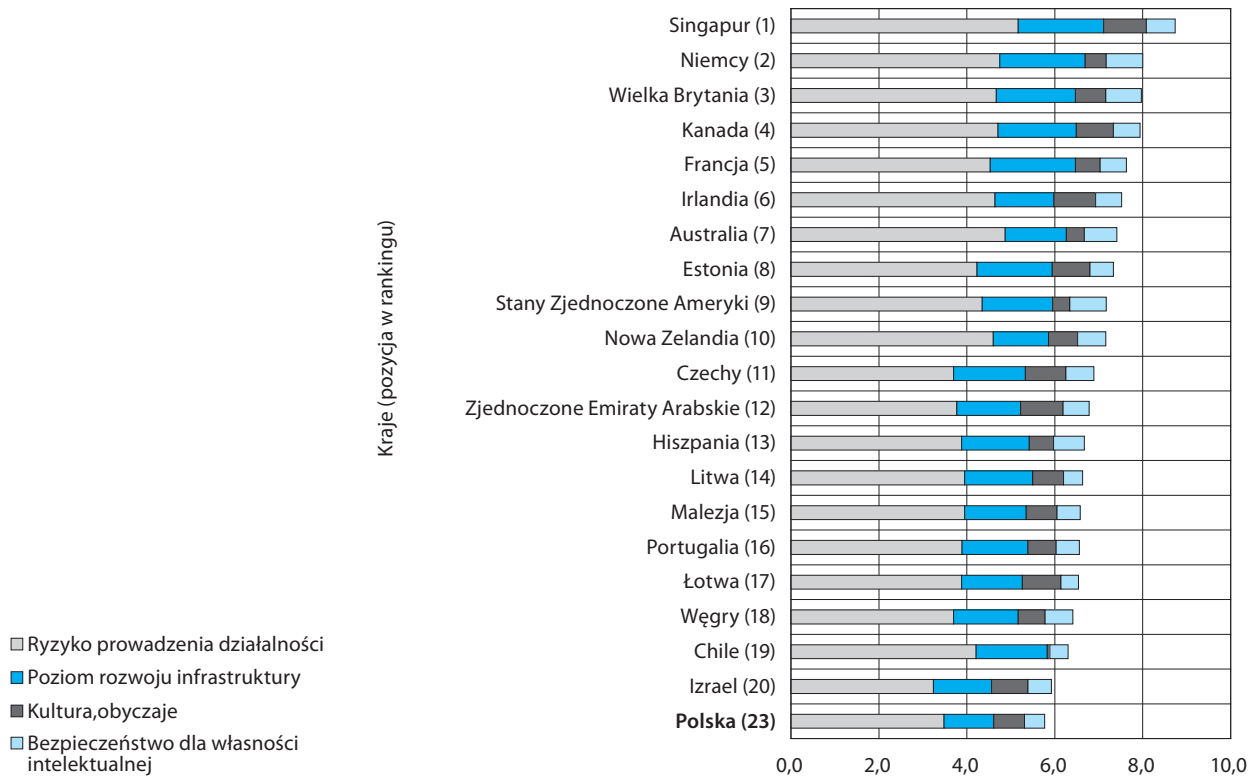
Warto pamiętać jednak, że kursy walut są płynne. W pierwszych miesiącach 2009 r. dolar umocnił się i w połowie maja za 1 euro płacono 1,35 USD. Silniejszy dolar wywołuje korzyści dla jednych krajów, a osłabia pozycję innych,

koszty jest wzrost produktywności oraz poprawa otoczenia biznesowego, zwłaszcza wzrost dostępu do infrastruktury (telekomunikacyjnej) i uregulowanie kwestii własności intelektualnej. To istotnie poprawia konkurencyjność lokalizacji. Mimo rosnących kosztów, w krajach o średnich dochodach nadal istnieje możliwość wykorzystywania przewagi związanej z labour arbitrage, który polega na tym, że dobrze płatne prace w rozwiniętych krajach są wykonywane przez pracowników z krajów rozwijających się za dużo niższe wynagrodzenie. Sytuację tę obrazuje ranking atrakcyjności lokalizacji dla działalności offshoringowej, który uwidacznia rozdział między gospodarkami rozwiniętymi a gospodarkami wschodzącymi pod względem kosztów pracy.

W pierwszej dziesiątce krajów o najniższych kosztach dla działalności offshoringowej znalazły się w kolejności od najtańszej lokalizacji: Ghana, Indonezja, Wietnam, Filipiny, Sri Lanka, Indie, Pakistan, Egipt, Senegal i Tajlandia. Polska uplasowała się w tej kategorii na pozycji 37 z 50. Globalna mapa offshoringu pokazuje, że istotnego znaczenia nabiera Afryka, która wchodzi do gry z ogromnym zapleczem zasobów pracy. O te zasoby już zaczynają walczyć kraje azjatyckie.

ale główna konkluzja badania przeprowadzonego przez A.T. Kearney się nie zmienia, mimo wahań walut na świecie.

Rysunek 4. Atrakcyjność otoczenia gospodarczego wybranych krajów dla usług globalnych (offshoring) w 2009 r.



Źródło: A.T.Kearney, 2009

### Ewolucja zjawiska w wydaniu Indii

Jak wspomniano, Indie pozostają niekwestionowanym liderem rankingu atrakcyjności lokalizacji dla offshoringu i przewiduje się ich dalszy wzrost w tej dziedzinie. W ciągu jednej tylko dekady Indie przekształciły i przedefiniowały swoją działalność outsourcingową kilkakrotnie, wciąż będąc liderem, a nawet kreując trendy. Rozpoczynając jako lokalizacja niskokosztowa, w której wykonywano rutynowe zadania dla amerykańskich firm informatycznych, nadal utrzymują przewagę w tej dziedzinie. W tym samym czasie Indie dokonały istotnego kroku w kierunku podniesienia jakości. Dlatego dziś prawie każda usługa offshoringowa może być w Indiach wykonywana i podejmuje się coraz to nowsze obszary działalności usługowej. Dotyczą one zarówno rutynowej obsługi baz danych, finansów, księgowości, obsługi klienta, jak i bardziej zaawansowanych usług dotyczących zarządzania wiedzą czy obsługi prawnej.

Ponadto indyjskie firmy outsourcingowe zaczynają wchodzić na inne rynki. Największe z nich są już obecne w USA i Europie. Ich zasięg funkcjonowania stale się powiększa, co powoduje, że pozostałe kraje nie są w stanie konkurować z Indiami. Z jednej strony bowiem pochodzące z Indii firmy outsourcingowe zdobywają nowe rynki na świecie, z drugiej obserwuje się stały wzrost offshoringu na terenie

samych Indii. Ekspansja zamieniła takie miasta jak Bangalore, Hyderabad i Gurgaon w ośrodki globalnego offshoringu. I tak, Tata Consultancy Services (TCS) obsługuje globalne centra dostawcze w Argentynie, Brazylii, Chinach, na Węgrzech, w Meksyku, Singapurze, USA i Urugwaju, jak również wiele centrów w Indiach. Trend ten daje korzyści nie tylko Indiom, ale też wielu innym nowym państwom włączającym się w rynek usług offshoringowych.

### Otoczenie też ma znaczenie

Kolejną kategorią opisującą syntetyczny wskaźnik atrakcyjności dla działalności offshoringowej jest otoczenie biznesu. Singapur jest najlepszą lokalizacją w tej kategorii, zostawiając daleko w tyle Niemcy znajdujące się na pozycji 2. W kategorii otoczenia dla biznesu brano pod uwagę ryzyko podejmowania działalności w danym kraju, poziom rozwoju infrastruktury (przede wszystkim telekomunikacyjnej), stopień otwartości kulturowej<sup>9</sup> oraz ochronę własności intelektualnej.

Obok Singapuru i Niemiec pierwszą dziesiątkę tworzą kolejno: Wielka Brytania, Kanada, Francja, Irlandia, Australia, Estonia i Stany Zjednoczone Ameryki. Polska uplasowała się w tej kategorii na pozycji 24.

<sup>9</sup> Wskaźnik relacyjności interpersonalnej pochodzący z A.T. Kearney Globalization Index.

## Szklanka do połowy pełna?

Mapa globalnego offshoringu zmienia się w imponującym tempie. Kraje, które święciły triumfy kilka lat temu i nadal przyciągają ogromne inwestycje, mogą nagle stracić swoją pozycję. Relatywnie nieznane lokalizacje mogą z kolei stać się ważnymi miejscami w przyszłości. Liczba państw konkurujących ze sobą o usługi offshoringowe stale rośnie, mnożą się różne nisze rynkowe, które te kraje oferują. Decyzje lokalizacyjne nie są już tak jednoznaczne, jak bywało kiedyś.

Jednak nawet jeżeli świat wchodzi w erę nowych wyzwań, a ryzyko i niestabilność są wpisane w naszą rzeczywistość bardziej niż kiedykolwiek w historii, tak samo ogromne są możliwości. Szklanka może być do połowy pusta lub do połowy pełna, zależy to od naszego punktu widzenia. Możemy biernie przypatrywać się rankingom bądź zacząć na ich podstawie zmieniać naszą rzeczywistość. Odkąd globalne zasoby pracy stały się bardziej dostępne, ich jakość stała się kluczowa dla decyzji lokalizacyjnych. W przyszłości zyskają ci, którzy pierwsi będą potrafili wykorzystać tę szansę.

# Analizy i porównania

**Przemysław Susmarski**

*Atrakcyjność metropolii gdańskiej dla inwestycji usługowych  
typu offshore*

60

**dr Maciej Tarkowski**

*Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w I kwartale 2010 r.*

67

## *ATRAKCYJNOŚĆ METROPOLII GDAŃSKIEJ DLA INWESTYCJI USŁUGOWYCH TYPU OFFSHORE*

Istnieje cały katalog czynników determinujących poziom atrakcyjności inwestycyjnej dla lokalizacji działalności offshoringowej. Część z nich, np. stabilność finansowa (wzrost gospodarczy, stabilność waluty), uregulowania prawne (związane z ochroną własności intelektualnej), położenie geograficzne czy uwarunkowania kulturowe, to czynniki różnicujące atrakcyjność lokalizacyjną na poziomie międzynarodowym. Inne, jak dostępność transportowa i komunikacyjna, obecność infrastruktury biurowej, dostępność infrastruktury czasu wolnego, jakość infrastruktury edukacyjnej czy dostęp do wykwalifikowanych pracowników, to walory oceniane przede wszystkim w wymiarze regionalnym i lokalnym. Jeszcze inne czynniki, takie jak koszty płac i wynajmu powierzchni biurowej, uwarunkowania podatkowe (finansowe zachęty inwestycyjne), obecność innych inwestycji offshoringowych, można zaliczyć do obydwu wymienionych grup, zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i międzyregionalnym.

Polska wraz z pozostałymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej jest postrzegana jako atrakcyjne miejsce lokalizacji działalności offshoringowej. Atrakcyjność ta w ujęciu regionalnym jest jednak zróżnicowana. Czynniki, które ją kształtują na poziomie regionalnym czy lokalnym, takie jak dostępność wykwalifikowanych pracowników czy dobra dostępność transportowa, nakazują w zasadzie skupić się na obszarach aglomeracji. To ośrodki miejskie oferujące edukację na poziomie wyższym, wyposażone w lotniska, gwarantujące obecność walorów pożądaných przez inwestorów decydujących się na proces transgranicznej delokalizacji/outsourcingu procesów gospodarczych.

Przedmiotem niniejszej analizy są wybrane składowe atrakcyjności inwestycyjne Trójmiasta na tle największych ośrodków miejskich w Polsce, tzn.: Katowic, Łodzi, Poznania, Warszawy oraz Wrocławia<sup>1</sup>. Ze względu na ograniczoną dostępność informacji

<sup>1</sup> Głównym powodem scalenia wymienionych obszarów była konieczność uwzględnienia w analizie konurbacji katowickiej. W efekcie dokonanych zabiegów otrzymano jednostki badawcze porównywalne ze sobą ze względu na skalę przestrzenną.

*Przemysław Susmarski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

pominięto w zestawieniu pozostałe stolice polskich województw. Wychodząc z założenia, że obszar wymienionych aglomeracji/metropolii przekracza granice administracyjne poszczególnych podregionów, dla potrzeb analizy sześć największych miast (Kraków, Łódź, Poznań, Trójmiasto, Warszawę oraz Wrocław) połączono z otaczającymi je obszarami, którymi są odpowiednio podregiony: krakowsko-tarnowski, łódzki, poznański, gdański, warszawski wschodni, warszawski zachodni oraz wrocławski. W przypadku konurbacji katowickiej jako jednostkę badawczą przyjęto pięć podregionów: bytomski, gliwicki, katowicki, sosnowiecki oraz tyski. W rezultacie przedmiotem analizy jest siedem obszarów nazwanych obszarami metropolitalnymi. W uzasadnionych przypadkach, warunkowanych dostępnością danych statystycznych, uwzględniono informacje prezentowane na poziomie województw bądź podregionów.

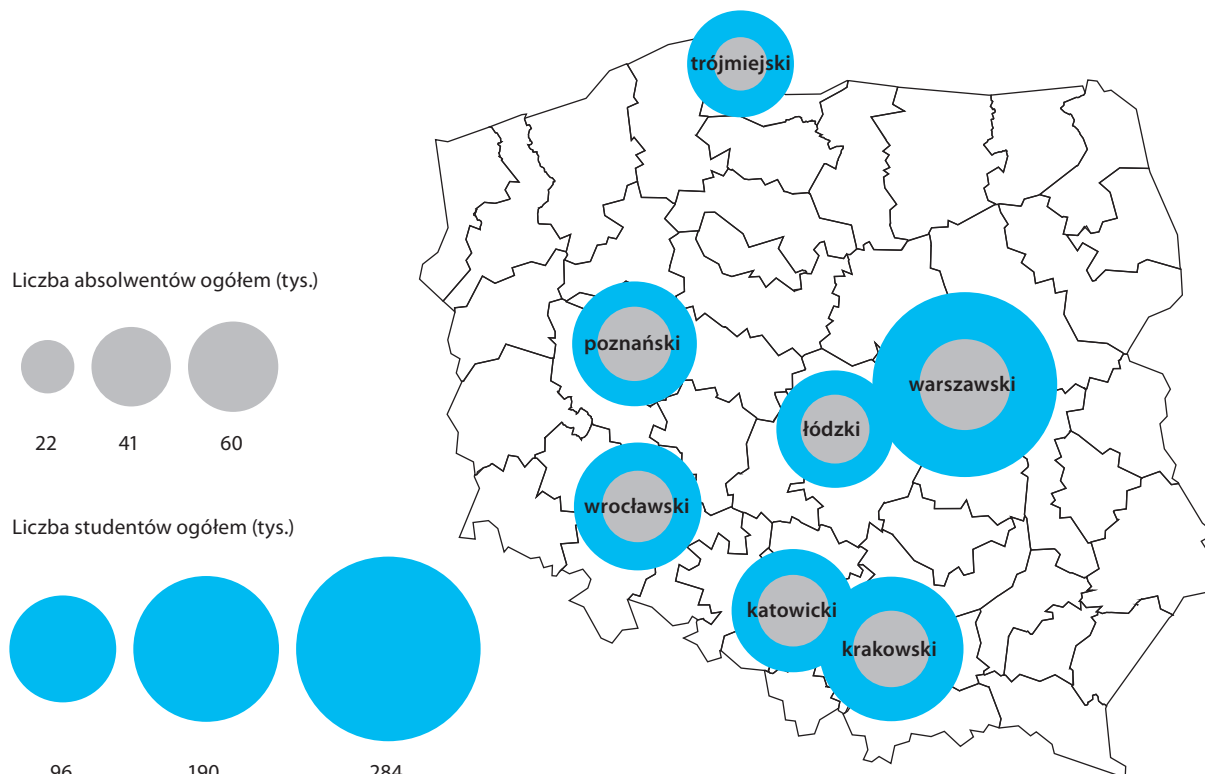
### Podaż pracy

Obecność pracowników posiadających pożądaną kwalifikację (ewentualnie możliwość szybkiego/tanego ich wykształcenia) należy do najistotniejszych czynników decydujących o lokalizacji działalności gospodarczej. Zwykle analizy podaży pracowników koncentrują się na wskaźnikach skolaryzacji, odsetku populacji z wyższym/średnim/zawodowym

wykształceniem czy też innych wskaźnikach relatywizujących liczbę studentów/osób wykształconych. Miary te z pewnością odgrywają istotną rolę w ocenie jakości kapitału ludzkiego. Wydaje się jednak, że z punktu widzenia przedsiębiorcy decydującego się na przeniesienie/outsourcing działalności czy procesu gospodarczego nieporównywalnie większą rolę odgrywają liczby bezwzględne. Koncentracja znacznej liczby jest bowiem czynnikiem determinującym możliwość skompletowania zespołu pracowników o bardzo podobnych kwalifikacjach. Lokalizacja inwestycji typu offshore wymaga zatrudnienia kilkudziesięciu czy nawet kilkuset osób legitymujących się co najmniej średnim wykształceniem, z biegłą znajomością jednego czy dwóch języków obcych.

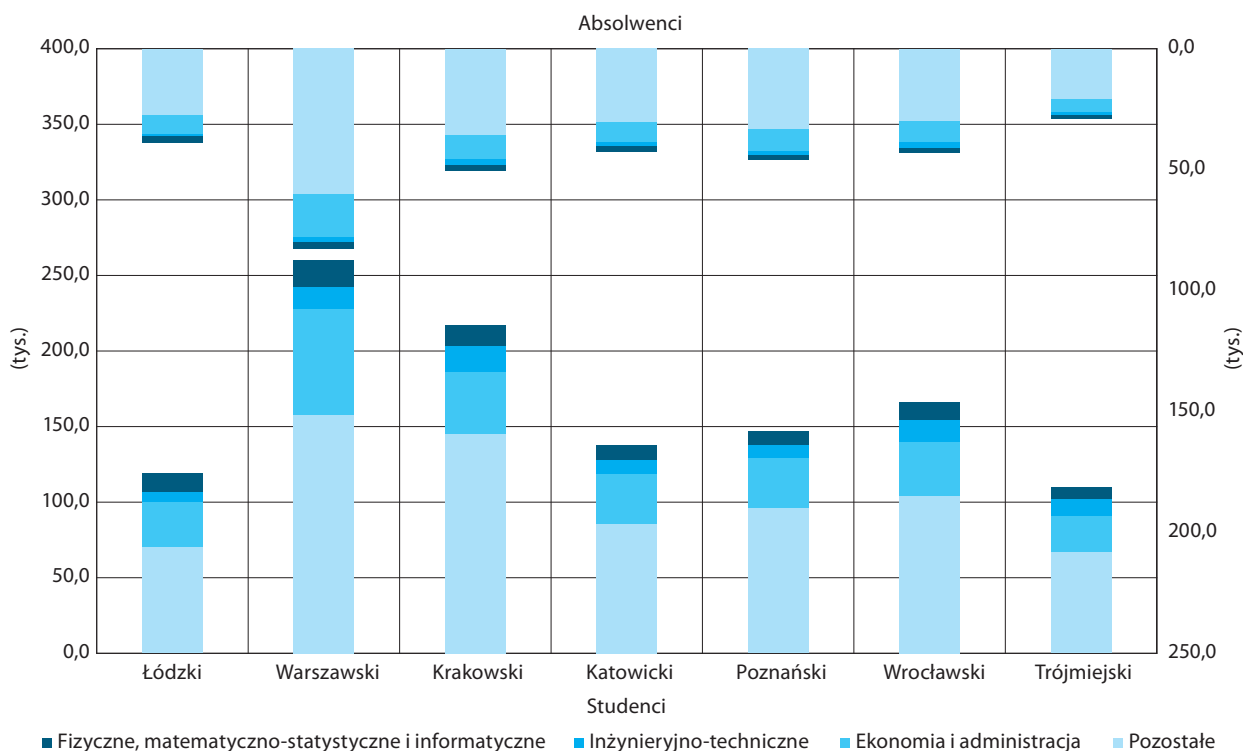
Trójmiasto nie zalicza się do najsilniej rozwiniętych ośrodków akademickich w Polsce. Nie dziwi zatem, że jego obszar metropolitalny cechuje niższa niż pozostałe jednostki badawcze liczba studentów (zarówno bezwzględna, jak i zrelatywizowana liczbą mieszkańców). Jednocześnie dystans do Łodzi czy konurbacji katowickiej nie jest olbrzymi. Zwiększa się on jednak w przypadku liczby absolwentów. W 2009 r. trójmiejskie uczelnie opuściło bowiem około 25 proc. mniej absolwentów niż poprzedzające Trójmiasto uczelnie łódzkie.

Rysunek 1. Liczba studentów i absolwentów w wybranych obszarach metropolitalnych w 2009 r.



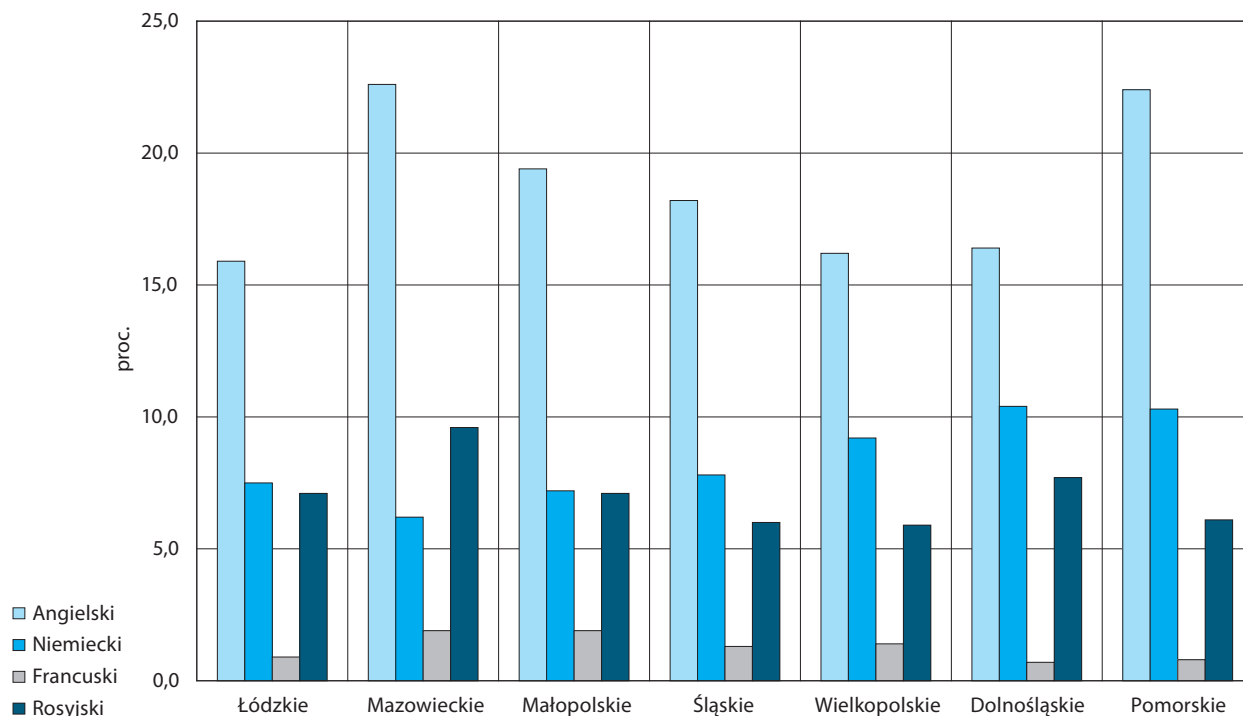
Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

Rysunek 2. Liczba studentów i absolwentów wybranych kierunków studiów w wybranych obszarach metropolitalnych w 2009 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

Rysunek 3. Ludność w gospodarstwach domowych znająca czynnie wybrane języki obce w wybranych województwach w 2009 r.



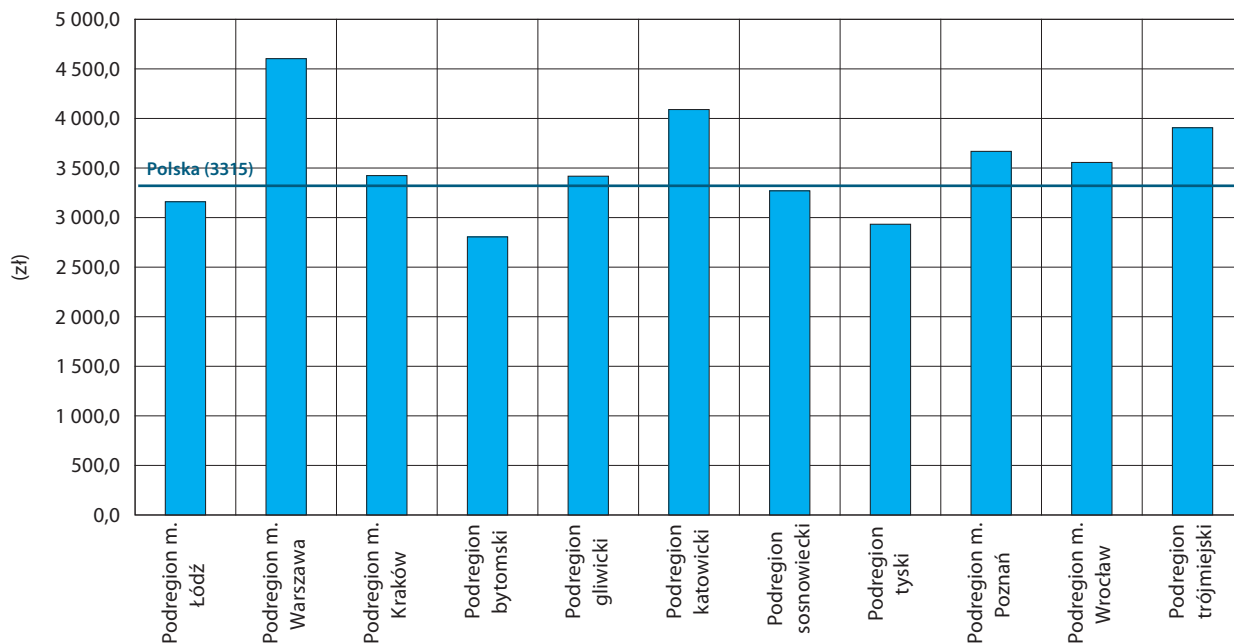
Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie Czapiński J, Panek T. (red.), „Diagnoza społeczna 2009”, str. 38

Jednak analiza zarówno liczby studentów, jak i absolwentów uczelni publicznych poprawia pozycję Trójmiasta. Wyniki prac Państwowej Komisji Akredytacyjnej wskazują

jednoznacznie, że poziom kształcenia na uczelniach państwowych jest wyższy. Biorąc pod uwagę studentów oraz absolwentów uczelni publicznych, pozycja Trójmiasta poprawia się.



**Rysunek 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (w zł) w wybranych podregionach metropolitalnych w 2009 r.**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS

Pochodną gorzej rozwiniętego prywatnego sektora na rynku edukacyjnym jest odmienna struktura kształcenia. Trójmiasto wyróżnia się pod względem liczby studentów oraz (w mniejszym stopniu) absolwentów kształconych na kierunkach inżyniersko-technicznych, fizycznych i matematyczno-statystycznych. To właśnie te kierunki studiów sprzyjają przyciąganiu działalności w zakresie wysokich technologii, zaliczających się do zaawansowanych form offshoringu (*Knowledge Process Offshoring*).

Trójmiasto cechuje natomiast zdecydowanie niższy poziom „nasyconia” absolwentami ekonomii i administracji (jak również prawa, nauk humanistycznych, biologicznych i medycznych). Może to decydować o nieco niższym poziomie atrakcyjności dla centrów księgowych czy też działalności typu LPO (*Legal Process Offshoring*).

Oszacowanie poziomu znajomości języków obcych jest bardziej problematyczne. Jedynymi informacjami pozwalającymi w przybliżeniu ocenić stopień posługiwania się językami obcymi mieszkańców analizowanych obszarów są prezentowane w ujęciu wojewódzkim dane na temat ludności w gospodarstwach domowych znającej języki obce, pochodzących z „Diagnozy społecznej 2009”<sup>2</sup>. Oczywiście za uzasadnione należy uznać obawy, że deklarowana znajomość języka odbiega od praktycznej umiejętności posługiwania się nim. Jednocześnie uprawnione jest przypuszczenie, że mieszkańców obszarów metropolitalnych

cechuje wyższa niż przeciętna dla analizowanych województw biegłość językowa.

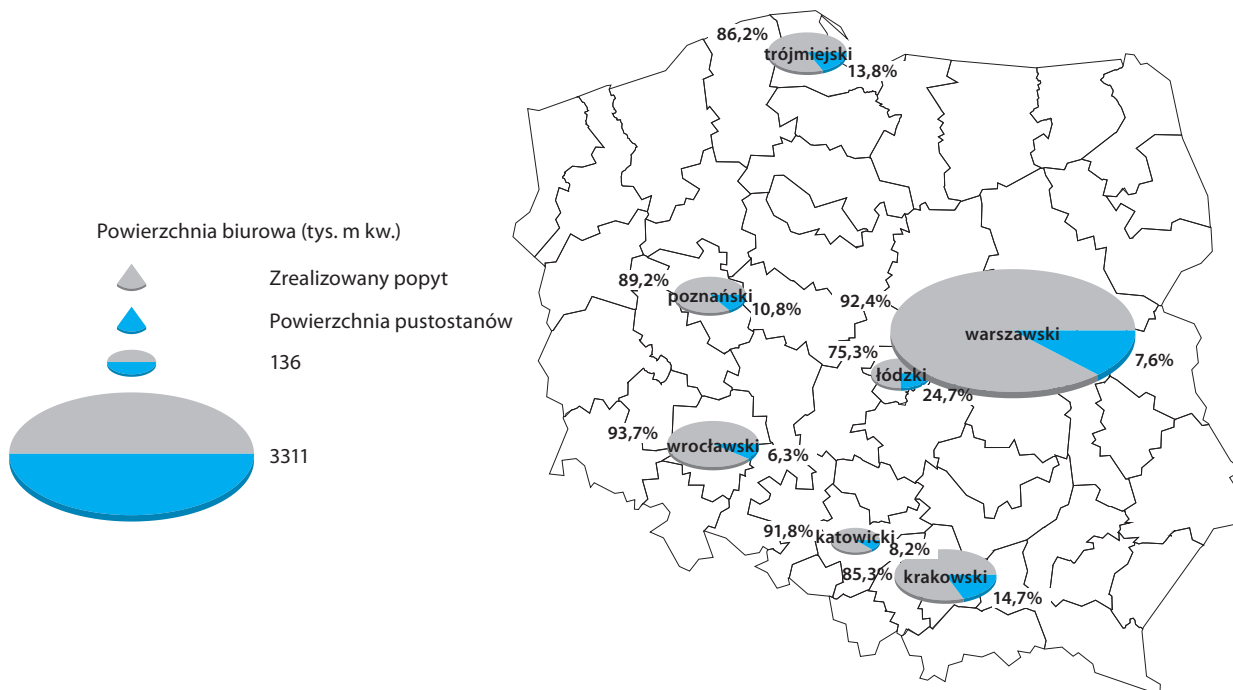
Mieszkańcy Pomorza wypadają relatywnie dobrze pod względem umiejętności językowych. Spośród przebadanych w „Diagnozie społecznej 2009” mieszkańców Pomorza czynną znajomość języka angielskiego deklaruje 22,4 proc. Cechą charakterystyczną jest również zdecydowanie ponadprzeciętna znajomość języka niemieckiego.

### Koszty pracy

Koszty pracy to kolejny istotny czynnik decydujący o atrakcyjności danego obszaru dla procesów delokalizacji działalności usługowej. Ich wysoki poziom zróżnicowania w skali międzynarodowej silnie determinuje przenoszenie działalności gospodarczej, zwłaszcza po zestawieniu kosztów płac w państwach rozwiniętych oraz tych, w których procesy transformacji gospodarki zakończyły się lub są na ukończeniu. Niemniej zróżnicowanie płac na poziomie międzyregionalnym jest również istotnym czynnikiem, decydującym o atrakcyjności wybranej lokalizacji. Różnice nie sięgają tu co prawda kilkuset proc. (tak jak w zestawieniach międzynarodowych), lecz kilkudziesięciu (tak jak choćby w przypadku Warszawy, gdzie przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto za rok 2009 było o prawie 46 proc. wyższe niż np. w Łodzi). Trójmiasto na tle pozostałych obszarów metropolitalnych cechuje ponadprzeciętny poziom wynagrodzeń. Wyższy poziom płac jest obserwowany jedynie w Warszawie oraz Katowicach.

<sup>2</sup> www.diagnoza.com

Rysunek 5. Powierzchnia biurowa w wybranych obszarach metropolitalnych w Polsce w I kwartale 2010 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie www.colliers.com

### Infrastruktura ekonomiczna

Infrastruktura ekonomiczna jest kolejnym ważnym czynnikiem warunkującym możliwość lokalizacji inwestycji usługowych typu offshore. Potrzeby inwestorów obejmują zarówno dostęp do odpowiedniej jakości powierzchni biurowej, jak i dobrze rozwiniętą infrastrukturę transportową (komunikacyjną).

Rozmiar rynku powierzchni biurowej plasuje Trójmiasto na 4. pozycji wśród analizowanych obszarów metropolitalnych, zarówno ze względu na podaż powierzchni biurowej, jak i wielkość zrealizowanego popytu<sup>3</sup>.

Na koniec I kwartału 2010 r. podaż powierzchni biurowej w Trójmieście przekraczała 208,6 tys. m<sup>2</sup>. Zrealizowany popyt przekroczył 84 proc. wielkości podaży, w rezultacie wolna powierzchnia biurowa sięgnęła 28,8 tys. m<sup>2</sup>.

Stawki czynszów w Trójmieście mieszczą się w przedziale 14–15 euro za m<sup>2</sup> i są porównywalne z wysokością czynszów w Krakowie i Wrocławiu. W Łodzi i w Katowicach ceny wynajmu nie przekraczają 13 euro za m<sup>2</sup>. W przypadku Poznania i Warszawy widoczne jest wysokie zróżnicowanie: od 14,5 euro do 17 euro (Poznań), w przedziale od 12 do 17 euro poza centrum oraz 18–25 euro w centrum (Warszawa).

<sup>3</sup> W przypadku konurbacji śląskiej, ze względu na dostępne dane, pod uwagę wzięto jedynie Katowice.

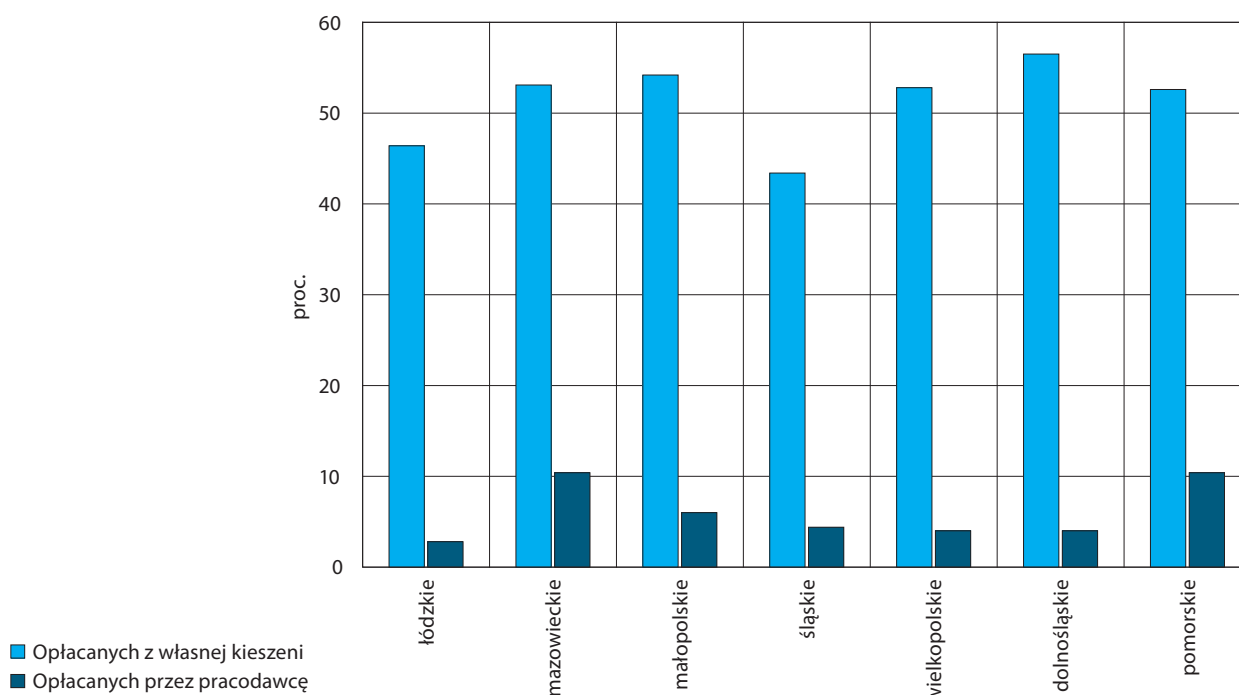
Potrzeby sektora BPO (*Business Process Offshoring*) w zakresie dostępności transportowej sprowadzają się w głównej mierze do rozbudowanej sieci połączeń lotniczych, ewentualnie sieci międzynarodowych połączeń kolejowych. Wziąwszy pod uwagę połączenia lotnicze do głównych europejskich hubów, pozycja Trójmiasta jest porównywalna z Wrocławiem czy Poznaniem i nieco tylko gorsza od Krakowa i Katowic. Zdecydowanie jednak odbiega od Warszawy, co wynika z innego, ponadregionalnego charakteru portu lotniczego Okęcie.

Tabela 1. Połączenia lotnicze wybranych obszarów metropolitalnych z wybranymi miastami europejskimi realizowane w ciągu tygodnia (stan na 7 lipca 2010 r.)

	Gdańsk	Kraków	Warszawa	Katowice	Poznań	Łódź	Wrocław
Londyn	21	28	62	21	16	9	18
Frankfurt	19	21	42	25	21	0	16
Paryż	0	5	43	3	2	0	3
Amsterdam	0	0	40	0	0	0	0
Madryt	0	0	14	3	0	0	0
Rzym	2	6	21	7	2	0	3
Kopenhaga	12	3	26	0	10	0	0
Sztokholm	5	3	5	3	3	0	0
Helsinki	0	2	25	0	0	0	0
<b>Suma</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>278</b>	<b>62</b>	<b>54</b>	<b>9</b>	<b>40</b>

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie stron internetowych polskich portów lotniczych

**Rysunek 6. Odsetek gospodarstw domowych korzystających z usług różnych placówek ochrony zdrowia finansowanych poza NFZ w wybranych województwach w 2009 r.**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie Czapiński J, Panek T. (red.), „Diagnoza społeczna 2009”

Specyfiką Trójmiasta są rozbudowane połączenia lotnicze ze Skandynawią. Pod względem ich intensywności na wyższej pozycji plasuje się jedynie Warszawa. W przypadku połączeń kolejowych bardziej rozbudowana analiza jest zbędna – Trójmiasto nie ma bowiem żadnego bezpośredniego kolejowego połączenia międzynarodowego.

### Infrastruktura społeczna

Poziom rozwoju infrastruktury społecznej jest kolejnym czynnikiem decydującym o lokalizacji. Jest on zdecydowanie trudniejszy do pomiaru w porównaniu np. z kosztami pracy czy poziomem rozwoju infrastruktury transportu. Stanowi jednak istotny element kształtujący jakość warunków życia. To właśnie one decydują o atrakcyjności lokalizacyjnej danego obszaru. Rozwój szkolnictwa, ochrony zdrowia, infrastruktury czasu wolnego coraz częściej przekłada się na zdolność przyciągania (bądź też zatrzymania) wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Dobrze funkcjonująca sfera kultury stwarza płaszczyznę dla wymiany poglądów i przyczynia się do wzrostu tolerancji. Ta zaś, jak wykazuje w swoich badaniach R. Florida, jest jednym z trzech elementów (tolerancja, technologia, talent) sprzyjających rozwojowi klasy kreatywnej (w której skład wchodzi szereg zawodów charakterystycznych dla BPO,

a w szczególności dla KPO), stanowiącej główny czynnik wzrostu gospodarczego.

Na tle całego kraju Trójmiasto cechuje ponadprzeciętny poziom rozwoju infrastruktury czasu wolnego. Gdy weźmiemy za punkt odniesienia pozostałe obszary metropolitalne, ocena nieco się pogarsza. Dotyczy to zarówno liczby miejsc na widowni w kinach oraz liczby wystaw przeliczonej na 10 tys. mieszkańców, jak i wskaźników opisujących poziom rozwoju infrastruktury czasu wolnego w ujęciu województw.

Należy mieć świadomość, że dane statystyczne opisują niewielki tylko fragment oferty kulturalnej i mocno upraszczają ocenę. Gdańsk, podobnie jak Wrocław, Kraków czy pozostałe obszary objęte analizą, ma imponujące walory kulturowe w skali międzynarodowej. Ich porównywanie jest w pewnym sensie bezcelowe.

Podobnie jak infrastrukturę czasu wolnego, dwojako można oceniać pozycję trójmiejskiego obszaru metropolitalnego w zakresie infrastruktury ochrony zdrowia. Liczba lekarzy przypadających na 10 tys. mieszkańców, choć wyższa niż przeciętnie w kraju, w sposób negatywny odbiega od wskaźników dla pozostałych obszarów metropolitalnych.

Jednocześnie Pomorskie wyróżnia się na tle pozostałych regionów ze względu na odsetek gospodarstw domowych korzystających z opieki medycznej na zasadzie abonamentu

opłacanego przez pracodawcę (10,4 proc.). Wyższa jest również częstotliwość korzystania ze świadczeń medycznych opłacanych z własnej kieszeni. Z jednej strony można to tłumaczyć wyższym poziomem dochodów gospodarstw domowych, z drugiej jednak zjawisko to może wskazywać na ponadprzeciętnie utrudniony dostęp do usług medycznych finansowanych z NFZ. Z punktu widzenia atrakcyjności dla lokalizacji działalności w zakresie BPO, ponadprzeciętnie rozwinięty prywatny rynek ochrony zdrowia (na co wskazuje powszechność abonamentów medycznych) powinien być postrzegany jako atut.

### **Atrakcyjna czy nie?**

Statystyczny obraz obszaru metropolitalnego Trójmiasta jest zróżnicowany. Charakterystyczne są wysokie w skali kraju koszty pracy, odmienna struktura wykształcenia, z wysokim udziałem studiujących na kierunkach inżynieryjno-technicznych, oraz przeciętnie rozwinięta

infrastruktura ekonomiczna. Nieco niższy niż w przypadku pozostałych obszarów metropolitalnych poziom rozwoju cechuje infrastrukturę społeczną. Jednocześnie w powszechnej opinii województwo pomorskie jest postrzegane jako atrakcyjne lokalizacyjnie. Potwierdzają to badania realizowane w ramach „Diagnozy społecznej 2009”. W rankingu prezentującym województwa ze względu na poziom warunków życia Pomorskie zajmuje czwartą pozycję, przy czym nota jest bardzo zbliżona do poprzedzającego je w klasyfikacji województwa wielkopolskiego. Co ciekawe, mieszkańcy Pomorza ponadprzeciętnie dobrze oceniają poziom zaspokojenia potrzeb w obszarze dochodów, warunków mieszkaniowych oraz ochrony zdrowia. Wskazują również na słabe strony w zakresie możliwości edukacji dzieci (5. pozycja od końca w rankingu województw). Niekwestionowanym, choć trudno mierzalnym atutem jest atrakcyjne środowisko przyrodnicze, wynikające z nadmorskiego położenia oraz obecności terenów zielonych.

## *SYTUACJA GOSPODARCZA WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO W I KWARTALE 2010 R.<sup>1</sup>*

**A**naliza stanu gospodarki województwa pomorskiego za I kwartał 2010 r. obejmuje **koniunkturę gospodarczą, działalność przedsiębiorstw, obroty handlu zagranicznego, rynek pracy oraz poziom wynagrodzeń**. Dokonano także przeglądu najważniejszych wydarzeń, potencjalnie istotnych dla rozwoju regionu.

### **Koniunktura gospodarcza**

I kwartał 2010 r. był okresem, w którym oceny koniunktury gospodarczej odzwierciedlały niewielką, ale rosnącą przewagę oceniających pozytywnie stan gospodarki nad wyrażającymi opinie negatywne<sup>2</sup>. Wartość bieżącego wskaźnika

---

*dr Maciej Tarkowski*

*Uniwersytet Gdański*

---

1 Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG ([www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)): A. Hildebrandt, 2010, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, I. Wysocka, 2010, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2010, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w lutym 2010 r.*, M. Tarkowski, 2010, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w marcu 2010 r.*

2 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 r. prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie prowadzone jest metodą testu koniunktury, polegającą na comiesięcznym ankietowaniu określonej grupy podmiotów gospodarczych. Ankietowani odpowiadają na pytania dotyczące swoich odczuć związanych z ogólną sytuacją gospodarczą w województwie oraz sytuacji ich firm. Pytania dotyczą między innymi poziomu produkcji, sprzedaży, zatrudnienia. Szczegóły: [http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe\\_menu/koniunktura\\_w\\_wojewodztwach](http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_wojewodztwach).

koniunktury na początku kwartału (luty) wynosiła 0,7 pkt (w skali od -100 do +100). Jednak już w marcu noty wzrosły do poziomu 14,6 pkt. Wartości tego wskaźnika notowane w I kwartale 2010 były wyższe niż w kwartale poprzednim. Główna różnica wynikała z wyraźnego wzrostu ocen pozytywnych w marcu. Z kolei w odniesieniu do analogicznego okresu roku poprzedniego wyniki były jeszcze korzystniejsze. Rok temu miało miejsce zdecydowane obniżenie ocen. Szybko powróciły one jednak do poziomu zbliżonego do zera. Obecne notowania wpisują się w obraz stabilnego stanu gospodarki regionu. Oznacza to, że w najbliższym czasie nie powinno nastąpić pogarszanie się stanu rynku pracy. Utrzymywanie się dodatnich ocen oraz dobre wyniki marcowe mogą w kolejnych miesiącach sprzyjać wyraźnie głębszej niż przed rokiem sezonowej poprawie stanu rynku pracy.

Oceny koniunktury w I kwartale 2010 r. były lepsze niż przeciętnie w Polsce. Wyjątkiem był marzec, kiedy uległy one zrównaniu. Taki stan rzeczy należy do rzadkości. Przewaga województwa pomorskiego wydaje się dość trwała i należy mieć nadzieję, że zostanie ona utrzymana w kolejnych miesiącach. Różnica ta wskazuje, że pomorscy przedsiębiorcy lepiej radzą sobie z dynamicznie zmieniającą się sytuacją gospodarczą. Nawet tak spektakularne zmiany jak wyraźne zmniejszenie potencjału produkcyjnego stoczni nie zachwiały tymi ocenami. Wskazuje to na znaczne zróżnicowanie gospodarki, a co za tym idzie, coraz większe jej uniezależnienie od tradycyjnych dziedzin działalności. Również wyraźna przewaga pozytywnych ocen dotyczących najbliższej przyszłości sugeruje, że kolejne miesiące będą okresem dobrej koniunktury dla firm działających w województwie pomorskim.

### Działalność przedsiębiorstw

I kwartał 2010 r. upłynął pod znakiem dalszego systematycznego wzrostu liczby podmiotów gospodarczych. Po rekordowych wynikach grudniowych (249 tys.), już w styczniu ich liczba przekroczyła poziom 250 tys., by do końca marca wzrosnąć o dalsze 2 tys. Cały okres jesienno-zimowy cechował wzrost poziomu przedsiębiorczości, co stanowi odstępstwo od prawidłowości obserwowanych w minionych latach. Z reguły wyraźny wzrost poziomu przedsiębiorczości następował w okresie wiosenno-letnim, natomiast w pozostałych miesiącach miała miejsce jego stagnacja. Rosnąca przedsiębiorczość jest zjawiskiem bez wątpienia pozytywnym, nawet jeżeli po części jest

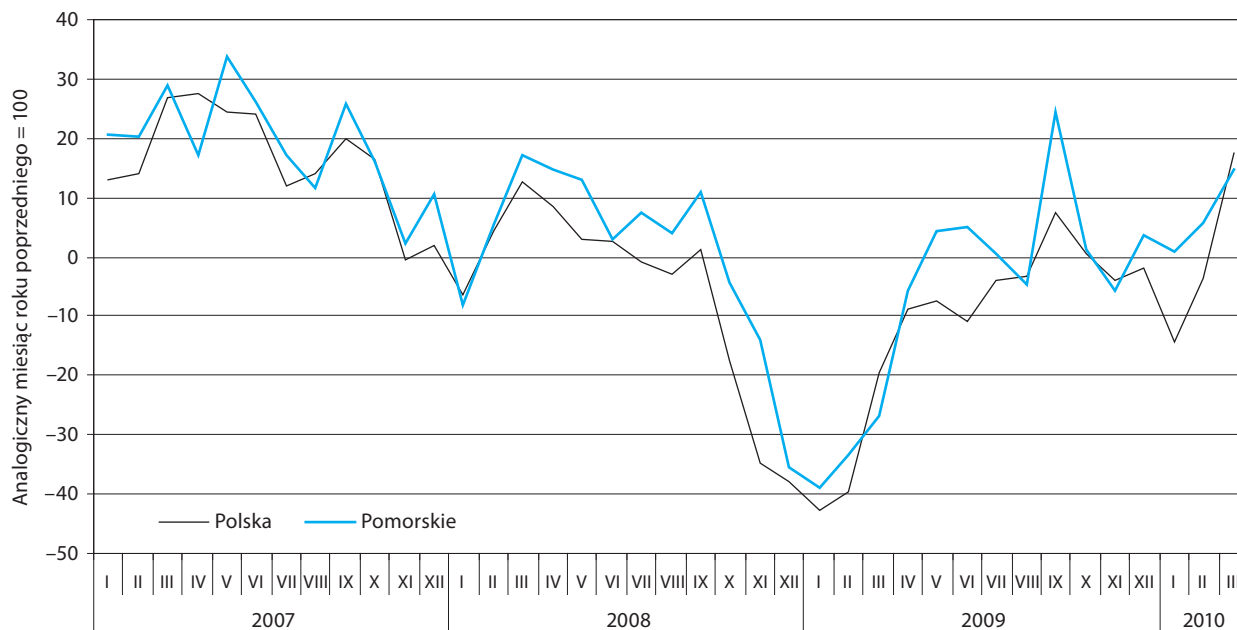
efektem wymuszonego samozatrudnienia, pozwalającego byłemu pracodawcy obniżyć koszty działalności gospodarczej. Niezależnie od powodu podjęcia samodzielnej działalności taki stan rzeczy jest korzystny dla rynku pracy – pozwala ograniczyć bezrobocie, a przede wszystkim dostarcza nowych kompetencji i doświadczeń zawodowych samozatrudnionym. Obserwowane zjawisko może natomiast okazać się niekorzystne dla pracodawców w okresie poprawy koniunktury. Prawdopodobnie część najlepiej radzących sobie mikroprzedsiębiorców usamodzielnia się, co może spowodować ponowny wzrost deficytu wykwalifikowanych pracowników. W okresie 2004–2008 był to główny czynnik utrudniający pełne zdyskontowanie dobrej koniunktury gospodarczej.

W zakresie wyników działalności przedsiębiorstw I kwartał przyniósł zasadniczo pozytywne zmiany. W końcu marca, w stosunku do miesiąca poprzedniego, odnotowano wzrost produkcji sprzedanej zarówno w przemyśle i budownictwie, jak i sprzedaży detalicznej. Wzrost ten był znaczny – mieścił się w granicach 20–30 proc. w zależności od branży. W 2009 r. tak wysokie wskaźniki dynamiki należały do wyjątków.

W odniesieniu do analogicznego miesiąca roku poprzedniego wyniki działalności przedsiębiorstw nie były już tak jednoznaczne. Wyraźnie wzrosła dynamika produkcji sprzedanej przemysłu. Wzrost następował sukcesywnie w każdym miesiącu kwartału. Tak wysoka dynamika roczna notowana była po raz pierwszy od końca 2007 r. Dość wyraźny wzrost nastąpił także w zakresie sprzedaży detalicznej. Jest on porównywalny do wartości z końca 2008 r. i wyższy niż dynamika obserwowana w 2009 r. Pewne znaczenie dla wyników sprzedaży w marcu mogły mieć wcześniejsze niż rok temu święta Wielkanocy. Szczyt zakupowy przypadł właśnie na koniec marca, a nie na początek kwietnia. Rola tego czynnika nie tłumaczy jednak tak znacznego wzrostu.

W przeciwieństwie do dwóch wyżej opisanych rodzajów działalności gospodarczej budownictwo zanotowało w I kwartale 2010 r. wyraźne pogorszenie wyników. W styczniu wartość produkcji budowlano-montażowej wynosiła zaledwie dwie trzecie tego, co przed rokiem. Taka sytuacja nie jest jednak zaskoczeniem. Zbliży się bowiem koniec cyklu budowlanego rozpoczętego w IV kwartale 2008 r. Wybuch kryzysu finansowego znacznie ograniczył podaż kredytów, co znalazło odzwierciedlenie w ograniczeniu

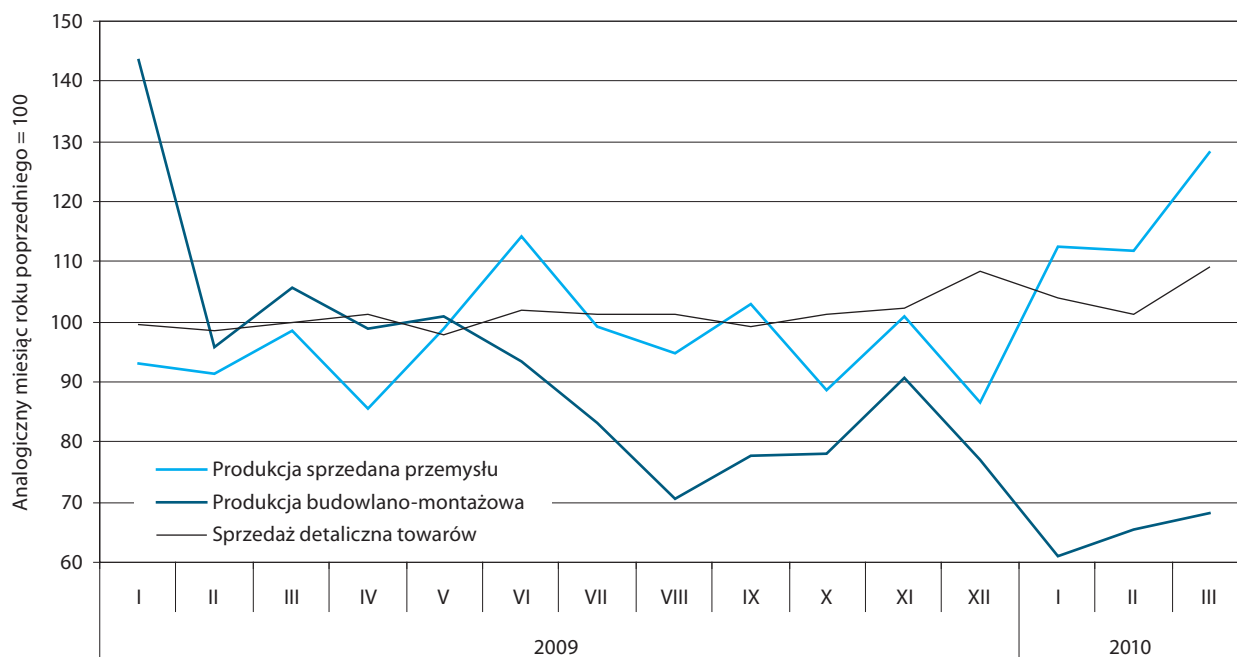
Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2007–2010



Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100. Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywne.

Źródło: Opracowanie IBnGR

Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2009–2010



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

inwestycji. Do tego dodać należy ostrą zimą, która wymusiła dłuższą niż zwykle przerwę w pracach budowlanych. O tym, że spadek nie był jeszcze większy, decydują w znacznej mierze wyniki budownictwa infrastrukturalnego. Duże inwestycje w tym zakresie są czynnikiem, który przynajmniej do 2012 r. powinien istotnie wpływać na wyniki działalności przedsiębiorstw budowlanych.

### Handel zagraniczny

W marcu 2010 r.<sup>3</sup> wartość eksportu wynosiła 445,8 mln euro, a wartość importu – 649,9 mln euro. Saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą było nadal ujemne. Eksport nie pokrywał importu w 46 proc.

<sup>3</sup> Dane na dzień 17.05.2010.

Wobec lutego 2010 r. wartość eksportu zmalała nieznacznie, bo o 7 proc. Wartość importu również zmalała o 13 proc. W stosunku rocznym następuje odwrócenie tendencji obserwowanej przez dłuższą część roku 2009 – roczny wzrost eksportu wyrażony w euro wynosi 30 proc., a importu 8 proc. Waluta euro w stosunku rocznym (marzec do marca) uległa osłabieniu wobec złotówki aż o 16 proc.

Od lutego 2010 zanotowano dynamiczny wzrost wartości eksportu i importu. Marzec 2010 przyniósł niewielkie spadki, nie były to jednak tak głębokie zmiany jak na przełomie 2008 i 2009 r. i jak w styczniu 2010, w którym odnotowano echo spadków kryzysowych.

Struktura geograficzna pomorskiego eksportu w marcu 2010 r. nadal wykazywała dominację rynków unijnych (52,2 proc.), jednak w stosunku rocznym widać już nie-duży spadek ich znaczenia (o 6 pkt proc.). Drugą ważną grupą krajów docelowych dla eksportu pomorskiego pozostają kraje kapitalistyczne<sup>4</sup> (37,2 proc.), których znaczenie rośnie – w stosunku rocznym odnotowano wzrost ich udziału o 13 pkt proc.

W strukturze geograficznej importu dominującą rolę przejęły kraje kapitalistyczne, których udział w stosunku rocznym wzrósł o 11 pkt proc. do poziomu 32 proc. Drugą ważną grupę krajów pochodzenia importu stanowią kraje byłego ZSRR (28,2 proc.). Ich udział wzrósł w ujęciu rocznym o 9 pkt proc. Największym „przegranym” wydają się kraje UE (20,6 proc.). To trzecia grupa krajów importujących towary z województwa pomorskiego, jednak ich udział w stosunku rocznym spadł o 12,5 pkt proc. Także pozostałe państwa zanotowały spadek w stosunku rocznym o 8 pkt proc. – do poziomu 19 proc.

## Rynek pracy i wynagrodzenia

W I kwartale 2010 r. odwrócona została, obserwowana przez cały 2009 r., spadkowa tendencja w zakresie zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Zmiana ta była spodziewana, gdyż już w kwartale poprzednim widoczne było oznaki wygaszania trendu spadkowego. Wzrost liczby pracujących jest oczywiście bardzo pozytywnym sygnałem. W niewielkim stopniu wynika on z sezonowego ożywienia.

<sup>4</sup> W 2010 r. za kraje Europy Środkowo-Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Chorwację, Serbię i Czarnogórę; do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan; do krajów kapitalistycznych: Watykan, Norwegia, Liechtenstein i Szwajcaria w Europie, USA, Australia, Japonia, Kanada, Singapur, Nowa Zelandia, Wyspy Marshalla itp. Od 1 stycznia 2007 r. Bułgaria i Rumunia są członkami UE.

Sektor przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej dziewięciu osób jest, jak pokazał miniony rok, mało wrażliwy na tego typu fluktuacje. Jeżeli ponadprzeciętna dynamika produkcji sprzedanej utrzyma się, można spodziewać się utrwalenia wzrostu popytu na pracę.

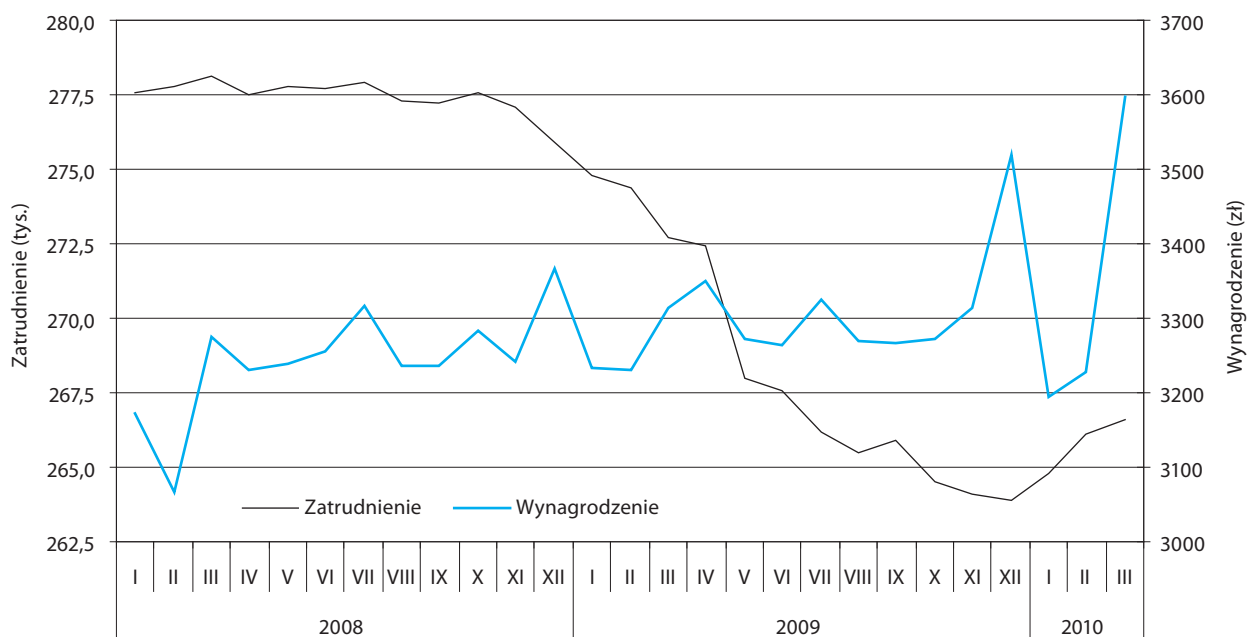
Również w poziomie wynagrodzeń nastąpiły istotne zmiany. O ile rok 2008 i większość 2009 były okresem stagnacji, o tyle koniec 2009 i początek 2010 r. cechują znaczne fluktuacje poziomu płac. Wysoką wartość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2009 r. tłumaczyć można wypłatą premii kwartalnych i rocznych. Skala tych wypłat była nieporównywalnie wyższa niż przed rokiem, co świadczy o pewnej poprawie sytuacji finansowej firm. Poziom wynagrodzeń w styczniu i lutym 2010 r. był wyraźnie niższy, jednak w marcu ponownie osiągnął wartości nienotowane od końca 2007 r.

W I kwartale 2010 r. nastąpił dalszy wyraźny wzrost liczby bezrobotnych. Przy czym prawie całość tego przyrostu przypadała na styczeń. Był to przyrost znaczny, lecz niższy o 3 pkt proc. niż w analogicznym miesiącu roku poprzedniego. W lutym przyrost był nieznaczny i także wyraźnie mniejszy niż przed rokiem. Natomiast w marcu nastąpił niewielki spadek bezrobocia, podczas gdy rok wcześniej nadal notowano wzrost. Można zatem powiedzieć, że mimo sezonowego wzrostu liczby bezrobotnych zjawisko to zaczyna cechować tendencja spadkowa. Szczególnie pozytywnie należy oceniać dane marcowe. Wydaje się, że wiosenno-letni wzrost popytu na pracę będzie silniejszy niż przed rokiem.

Spadek bezrobocia przełożył się na nieznaczną poprawę jego struktury. W marcu najwyraźniej zmalała liczba bezrobotnych w wieku do 25 lat. Fluktuacje w tej grupie są znaczne. W minionym roku jej liczebność szybko rosła. Pracodawcy najczęściej nie przedłużali umów o pracę na czas określony. Osoby młode, bez dużego doświadczenia i wiedzy specyficznej dla firmy, były zwalniane w pierwszej kolejności. Obecnie, przy rosnącym popycie na pracę, łatwiej znajdują one zatrudnienie. Wynika to ze znacznej mobilności zawodowej i przestrzennej tej grupy. Jest to również, do pewnego stopnia, pochodną dużego znaczenia turystyki w gospodarce regionu – w sezonie letnim rośnie popyt na pracę w tym sektorze i jest on w znacznej mierze skierowany do osób młodych. W pozostałych dwóch analizowanych grupach – w wieku 50 lat i więcej oraz

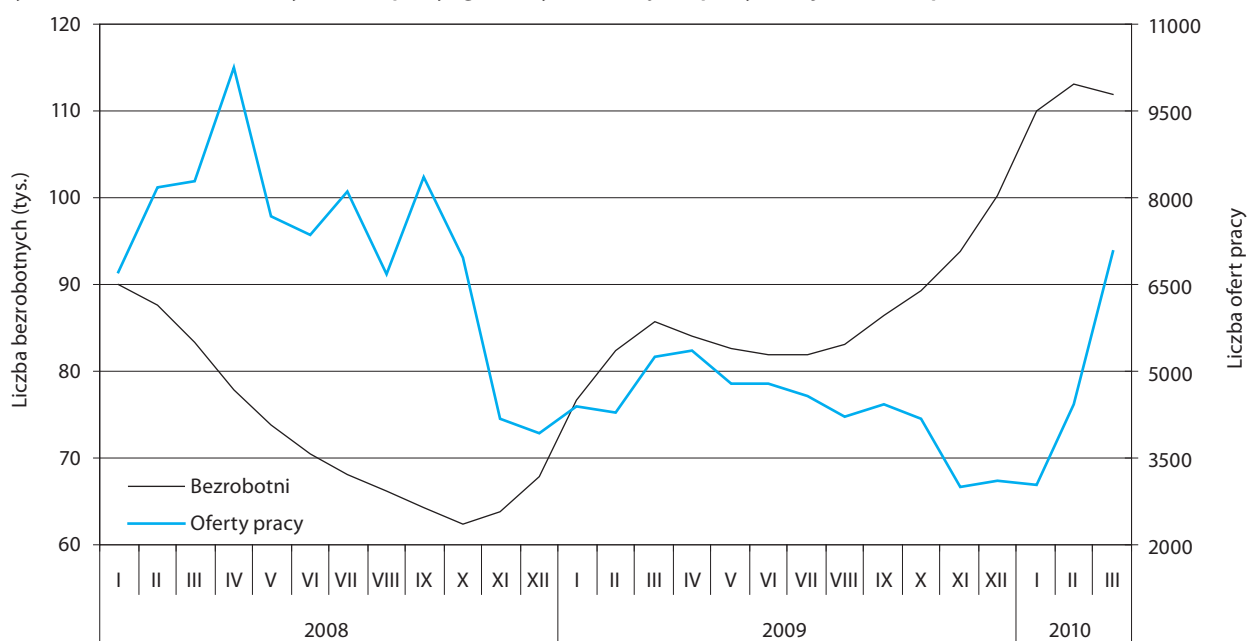


**Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2008–2010**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

**Rysunek 4. Liczba bezrobotnych i ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy w województwie pomorskim w latach 2008–2010**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku

długoterminowo pozostających bez pracy – także nastąpił spadek liczby bezrobotnych. Był on minimalny, niemniej nawet ten fakt można oceniać jako pozytywny.

W stosunku do marca 2009 r. wszystkie trzy grupy bezrobotnych cechowała wyraźnie wyższa liczebność. W przypadku osób w wieku do 25 lat i grupy osób powyżej 50. roku życia nadwyżka bezrobotnych w ujęciu rocznym, notowana w marcu, skurczyła się istotnie w porównaniu

z roczną różnicą notowaną w grudniu. W tym kontekście można mówić o pewnej poprawie sytuacji. Dość wyraźnie rośnie natomiast liczba bezrobotnych długookresowo. Od początku globalnego kryzysu finansowego, którego skutki objawiły się silnym spadkiem popytu na pracę, minęło półtora roku. Wraz z wpływem czasu przybywa osób, które przez rok nie mogły znaleźć pracy. To one zasilają omawianą grupę bezrobotnych.

I kwartał 2010 był okresem znacznego wzrostu liczby ofert pracy (w tym dotyczących aktywizacji zawodowej). W marcu, w stosunku do stycznia, zostało ich zgłoszonych ponad dwa razy więcej. Osiągnięty poziom jest zbliżony do obserwowanego w IV kwartale 2008 r. Jest to kolejny sygnał wskazujący, że sezonowy wzrost popytu na pracę będzie głębszy niż przed rokiem.

### Ważniejsze wydarzenia<sup>5</sup>

Przeгляд ważniejszych wydarzeń zacząć należy od wizyty kontenerowca Maersk Taikung, która zainaugurowała regularne połączenie z Szanghajem. Zmienia ono zasadniczo rangę Gdańska wśród portów bałtyckich. Jednostki obsługujące połączenie, zawijające do Gdańska co tydzień, mogą przewozić ponad 8 tys. kontenerów. Jednak nie wszystkie są wyładowywane w gdańskim terminalu DCT. Część trafia między innymi do Hamburga, gdzie wcześniej zawijają te jednostki. Na połączeniu z Dalekim Wschodem zyska DCT Gdańsk. Jest jedynym terminalem na południu Bałtyku, który może obsłużyć tak duże kontenerowce. Dzięki temu ma on szansę stać się głównym hubem kontenerowym Bałtyku – łącznikiem mniejszych portów bałtyckich z obszarem Dalekiego Wschodu.

Kolejne istotne wydarzenia także dotyczą zagadnień infrastrukturalnych. Pod koniec lutego konsorcjum firm Budimex S.A. i Doraco Sp. z o.o. podpisało umowę na wybudowanie drugiego pasażerskiego terminalu Portu Lotniczego Gdańsk im. Lecha Wałęsy. Konsorcjum ma dwa lata na ukończenie inwestycji. Nowy terminal pasażerski wraz z istniejącym terminalem ma podnieść przepustowość gdańskiego lotniska do 5 mln pasażerów rocznie. Jest to niezwykle ważne zarówno w obliczu prognozowanego wzrostu ruchu pasażerskiego, jak i organizacji w Gdańsku mistrzostw EURO 2012. Wartość inwestycji opiewa na 153 mln zł netto. Budimex S.A. wybuduje także nową płytę postojową, na której znajdzie się 15 miejsc dla samolotów typu Boeing 737 i Airbus A320.

Budimex S.A. został także wykonawcą węzła drogowego Karczemki, łączącego budowaną trasę W–Z z obwodnicą Trójmiasta. Budowa powinna się zakończyć 15 maja 2012 r. Rozbudowany węzeł Karczemki będzie jednym z największych tego typu obiektów komunikacyjnych na północy kraju. W ramach inwestycji Budimex wybuduje

10 nowych wiaduktów, które umożliwią bezkolizyjny skręt w każdym kierunku – z trasy W–Z na obwodnicę oraz wyjazd na obwodnicę z parkingu przy hipermarkecie Auchan. W zakres prac wchodzi również budowa kładki dla pieszych, remont jednego i rozbiórka trzech starych wiaduktów. Wraz z przebudową węzła rozpocznie się też budowa ostatniego odcinka trasy W–Z w Gdańsku, łączącej centrum miasta z obwodnicą Trójmiasta. Budowa 2,5 km odcinka trasy dochodzącej do węzła Karczemki ma się rozpocząć w czerwcu. Obie inwestycje zostaną zakończone przed rozpoczęciem EURO 2012.

Kolejną ważną inwestycją infrastrukturalną jest budowa ulicy Nowa Łódzka. Projekt uzyska ponad 46 mln zł dofinansowania w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013. Cała inwestycja ma się zmieścić w kwocie ponad 92 mln zł. Przedsięwzięcie ma na celu przede wszystkim poprawę komunikacji międzydzielnicowej Gdańska, a docelowo usprawnienie połączeń komunikacyjnych miasta z gminami sąsiednimi, drogami krajowymi nr 6 i 7 oraz wojewódzkimi nr 221 i 222. Budowa ma ruszyć w tym roku, a zakończyć się za dwa lata.

Z racji istotnej roli turystyki w gospodarce województwa duże znaczenie mają także inwestycje ważne z punktu widzenia odwiedzających region gości. W marcu Hydrobudowa Gdańsk rozpoczęła wznoszenie nowoczesnej przystani jachtowej w Sopocie. Marina ma pomieścić ponad 100 jachtów oraz zaplecze dla żeglarzy. Ponadto będzie również pełnić funkcję osłony od fal drewnianego mola. Odbudowana zostanie też jego ostroga. Na potrzeby inwestycji firma sprowadziła specjalistyczny ponton szczydłowy, pierwszą w Polsce samopodnoszącą się platformę kontenerową o nośności 400 ton. Realizacja inwestycji ma kosztować ponad 70 mln zł. Przystań powinna być gotowa do kwietnia przyszłego roku.

Również w marcu w Sopocie ruszył remont Opery Leśnej. Rozpoczął się od wyburzenia starej konstrukcji amfiteatru. Tworzeniem nowego oblicza obiektu zajmuje się firma Alstal, która informuje, że po raz pierwszy w historii Opery przygotowane zostaną specjalne miejsca dla osób niepełnosprawnych. Przebudowa nie ominie również sceny i garderób. Dach ma mieć kształt wygiętego liścia. Koszt prac to około 74 mln zł.

O uczynieniu pobytu w mieście bardziej komfortowym często decyduje obecność bezprzewodowej sieci internetowej.

<sup>5</sup> Opis poszczególnych wydarzeń przygotowała I. Wysocka. Wyboru i zestawienia dokonał M. Tarkowski.

Gdynia uruchomiła 32 nowe, bezpłatne punkty dostępu do bezprzewodowego internetu. Uzupełnią one 6 dotychczas istniejących. Ich zasięg obejmuje miejsca najpopularniejsze wśród turystów, m.in. skwer Kościuszki, al. Jana Pawła II, marinę, plażę w Śródmieściu, pl. Grunwaldzki, Park Rady Europy, Bulwar Nadmorski w okolicach al. Marszałka Piłsudskiego. Do każdego punktu dostępu zostało podłączone łącze 1Mbs/256 Kbs. Punkty działają w zasięgu około 300 m. Z połączenia można korzystać przez godzinę. Po tym czasie należy zalogować się ponownie.

Wraz z postępującą rozbudową infrastruktury transportowej wagi nabiera zagadnienie zaopatrzenia regionu w energię elektryczną. Jednym z prawdopodobnych rozwiązań jest budowa elektrowni jądrowej. Potencjalną lokalizację stanowi oczywiście Żarnowiec – znalazł się on na pierwszym miejscu rządowej listy 28 najlepszych lokalizacji dla elektrowni jądrowej w Polsce. Wskazując lokalizację, brano pod uwagę m.in. odległość od dużych skupisk ludności, sąsiedztwo obszarów chronionych, zapotrzebowanie na energię i ograniczenia systemu energetycznego. Jednym z kryteriów oceny było sąsiedztwo zbiornika wody do chłodzenia reaktora oraz możliwości wybudowania kanału zaopatrującego system chłodzenia w wodę morską. Jednak o tym, gdzie powstanie elektrownia jądrowa, zdecyduje inwestor – w tym wypadku Polska Grupa Energetyczna. Według opinii jej dyrektora elektrownia niekoniecznie musi stanąć w Żarnowcu. Problemem jest kwestia dostępności gruntu, gdyż Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sprzedała ziemię. Właścicielem gruntu jest gdańska firma Energa Invest, która chciała w tym miejscu postawić elektrownię gazową. Jak jednak deklarują jej przedstawiciele, przedsiębiorstwo nie będzie stwarzać przeszkód w realizacji omawianej inwestycji.

Zbiór ważniejszych wydarzeń dotyczących największych pomorskich przedsiębiorstw otwiera wiadomość dotycząca koncernu LOTOS. Jego przedstawiciele poinformowali, że firma zaoszczędziła ponad 722 mln zł. Jest to efekt realizacji Pakietu Antykrzysowego, który uruchomiono 10 lutego 2009 r. Oprócz samego pakietu, który pierwotnie miał przynieść 390 mln zł oszczędności, zarząd Grupy LOTOS S.A. zawarł z radą pracowników oraz wszystkimi organizacjami związkowymi porozumienie dotyczące zamrożenia płac. Mimo że było ono postrzegane jako drastyczne, okazało się skuteczną odpowiedzią na kryzys.

Z kolei Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów zgodził się, by Polpharma nabyła część Biotonu. Prezes UOKiK uznała, że transakcja nie przyczyni się do ograniczenia konkurencji. Spółka Polpharma ze Starogardu Gdańskiego zajmuje się produkcją leków (głównie nasercowych, gastrologicznych i neurologicznych) oraz ich sprzedażą. Należy do grupy kapitałowej Genefar, której spółki działają przede wszystkim w branży farmaceutycznej. Bioton jest spółką notowaną na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Specjalizuje się w produkcji insuliny oraz leków biotechnologicznych. Transakcja polegać będzie na przejściu przez Polpharmę części Biotonu zajmującej się produkcją i sprzedażą biodacyny – przeciwinfekcyjnego leku do oczu.

Kolejnym etapem w procesie przekształceń własnościowych po likwidacji Stoczni Gdynia S.A. jest dzierżawa dużego, suchego doku przez Gdańską Stocznia Remontową S.A. Umowa dzierżawy zawarta została na czas nieokreślony z miesięcznym okresem wypowiedzenia. Dodatkowo dzierżawca będzie ponosić koszty wynajmu dźwigów oraz dostarczonych mediów. Takie rozwiązanie jest efektem braku chętnych na zakup doku. Do marca br. sprzedano aktywa gdyńskiej stoczni o wartości 173 mln zł. Wartość majątku zakładu oszacowano na około 300 mln zł.

Pozostając przy tematyce przemysłu okrętowego, warto nadmienić, że Gdańska Stocznia Remontowa S.A. – dzierżawca gdyńskiego doku – została laureatką prestiżowej nagrody Green Ship of the Year (Ekologiczny Statek Roku). Wyróżnienie przyznano za budowę przyjaznych środowisku statków napędzanych LNG (płynnym gazem ziemnym), a konkretnie za dwustronny prom fiordowy „Moldefjord”. Laur przyznała Informa Maritime Events. Jest ona częścią dużej brytyjskiej grupy wydawniczej, specjalizującej się w wydawnictwach ekonomicznych. Promy fiordowe buduje należąca do Grupy GSR Stocznia Północna SA. Odbiorcą pierwszego był armator z Norwegii.

Na mapie inwestycji realizowanych w aglomeracji Trójmiasta istotne miejsce zajmują szkoły wyższe. Kolejną inwestycją, która zyskała gwarancje dofinansowania budowy i wyposażenia obiektu na kwotę 65 mln zł, jest Centrum Nanotechnologii Politechniki Gdańskiej. Najdroższy przyrząd, którego zakup jest planowany w ramach projektu, kosztuje prawie 3 mln zł. Chodzi o wysoko specjalistyczny mikroskop tunelowy, który pozwala na prowadzenie wyjątkowo precyzyjnych badań, m.in. obserwacji i modyfikacji

powierzchni ciał z rozdzielczością atomową. Budowa centrum rozpocznie się w połowie roku. Zakończenie projektu planowane jest na koniec 2011 r.

Jednak nie same inwestycje w infrastrukturę badawczo-rozwojową decydują o sukcesie na tym polu. Ważni są ludzie i kompetencje, jakie posiadają. Ich kształtowaniu, już na wczesnym etapie edukacji, służyć mają Kursy Robotyki i Informatyki dla dzieci RoboCAMP, organizowane w Gdańsku. Przedsięwzięcie to zostało laureatem ogólnopolskiego konkursu pt. „Lider Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji 2009 w Polsce” w kategorii Nauka i Technika. Głównym celem kursów robotyki i informatyki jest zachęcenie dzieci do kreatywnego podejścia do nauki przedmiotów ścisłych. W czasie zajęć w ramach RoboCAMP dzieci w wieku szkolnym i gimnazjalnym poznają podstawy konstrukcji maszyn oraz techniki programowania.

Ważnym aspektem rozwoju regionalnego jest umiejętny marketing terytorialny. W tym zakresie województwo odnotowało zarówno sukcesy, jak i porażki. Do pierwszej kategorii zaliczyć należy organizację 17. Międzynarodowych Targów Bursztynu, Bizuterii i Kamieni Jubilerskich Amberif. Wzięło w nich udział ponad 450 wystawców z 40 krajów świata. Oprócz polskich, którzy stanowili najliczniejszą grupę, pojawili się też m.in. wystawcy z Litwy, Belgii, Niemiec, Włoch, Rumunii, Wielkiej Brytanii, Malty i Turcji. Prezentowano wyroby z bursztynu, ale także złotą i srebrną biżuterię. Nie zabrakło drogocennych kamieni – pereł i diamentów. Pawilon techniczny wypełniły nowoczesne

urządzenia oraz materiały do produkcji jubilerskiej. Tegoroczne targi, ze względów bezpieczeństwa, odbywały się bez udziału publiczności.

Województwo pomorskie odnotowało także sukces w zakresie wydatkowania części funduszy unijnych. Przeważa ono pod względem wartości projektów wybranych do realizacji w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego. W Gdańsku podsumowano trzy lata realizacji RPO w województwie. Okazało się, że z ponad 3,5 tys. złożonych wniosków wybrano ponad tysiąc, o wartości 5,5 mld zł. Z tego prawie 3 mld zł stanowią fundusze z UE. Minister rozwoju regionalnego Elżbieta Bieńkowska poinformowała, że Pomorskie jest także jednym z województw, które pozyskały najwięcej środków z programów centralnych: Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz Programu Infrastruktura i Środowisko. Pozostaje mieć nadzieję, że wszystkie te projekty przyniosą realne i istotne korzyści dla regionu.

Na zakończenie warto odnotować istotny sukces wizerunkowy. Heineken Open'er Festival odbywający się w Gdyni uznany został za najlepszą tego typu imprezę w Europie. Zdecydowała o tym publiczność w głosowaniu internetowym. Wyniki ogłoszono 13 stycznia podczas festiwalu EuroSonic Noorderslag w Groningen w Holandii. W gdyńskim Heineken Open'er Festival co roku bierze udział kilkadziesiąt tysięcy osób. To ich opinii w znacznej mierze kształtują i będą kształtować obraz Trójmiasta, regionu, a może także Polski.

# GDAŃSK

MIASTO DOBRYCH PROGNOZ DLA BIZNESU



GDAŃSK

[www.gdansk.pl](http://www.gdansk.pl)



ONI JUŻ WYBRALI:

ACXION  
COMPUWARE  
FIRST DATA CORPORATION  
FINEOS  
INTEL  
IBM  
KAINOS  
LUFTHANSA SYSTEMS  
ZENSAR

GDAŃSK

GDAŃSK jest jednym z 31 najatrakcyjniejszych miast na świecie dla inwestorów z branży wysokich technologii\*

\*Według raportu firmy doradczej KPMG

Więcej informacji w raporcie „Exploring Global Frontiers” na stronie: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)



naturalna  
energija



**Energa**



## Strategiczne miejsce na mapie

LOTOS w pełni wykorzystuje swoje nadbałtyckie położenie.  
W całym regionie poszukujemy nowych złóż ropy naftowej.  
Odkrywamy i wydobywamy cenny surowiec spod morskiego dna.  
Przetwarzamy go i uzyskujemy produkty o najwyższych standardach jakości.  
Tylko LOTOS dysponuje takim potencjałem.

Wiemy, że dzisiaj tworzymy przyszłość.

 **LOTOS**  
Otwarcie na przyszłość

