

## W numerze:

---

Jan Szomburg, Jr.	<i>Drodzy czytelnicy</i>	3
<b>INWESTYCJE ZAGRANICZNE</b>		
Andrzej Kanthak	<i>Polska potrzebuje jednolitej strategii</i>	6
Dr Bohdan Wyżnikiewicz Krzysztof Łapiński	<i>Jakie są za i przeciw inwestowaniu w Polskę?</i>	9
Dr Maciej Tarkowski	<i>Czy Pomorskie jest atrakcyjne dla inwestorów?</i>	13
Anna Hildebrandt	<i>Pomorskie inwestycje – Skąd pochodzą? Jaka jest ich wartość?</i>	18
Dr Tomasz Kalinowski	<i>Jak stać się atrakcyjniejszym? Kilka rad dla Pomorskiego</i>	24
Zbigniew Markowski	<i>Kluczem jest selektywna polityka i jej wspólna realizacja</i>	26
Alan Aleksandrowicz	<i>Wysokie technologie i Azja – kierunki przyszłości</i>	29
Dr Joanna Próchniak	<i>Business Process Offshoring szansą dla metropolii gdańskiej</i>	32
Marcin Piątkowski	<i>Przegrywamy zbyt krótką listą propozycji</i>	35
Jan Dębski	<i>Dobra lokalizacja to dobra inwestycja</i>	38
Dr Mariusz Czepczyński	<i>Czy społeczności lokalne zyskują? Wnioski dla Pomorza</i>	41
Andrzej Gołyga	<i>Międzynarodowe koncerny oknem na świat</i>	44
Adam Żołnowski	<i>Inwestycje zagraniczne – alternatywa dla emigracji?</i>	47
Opracowanie PPG	<i>Czy akceptujemy zagranicznych inwestorów?</i>	51
<b>MŁODZI O POMORZU</b>		
Tomasz Snarski	<i>Skąd inwestycje? Czy to ma znaczenie?</i>	54
Kamil Kaczmarek	<i>Dobre i złe strony pracy w międzynarodowej firmie</i>	56
<b>OKNO NA ŚWIAT</b>		
Anna Hildebrandt	<i>Otwarty czy zamknięty? Jaki model rozwoju?</i>	60
<b>ANALIZY I PORÓWNIANIA</b>		
Przemysław Susmarski	<i>Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim</i>	64
Dr Maciej Tarkowski	<i>Wskaźniki rozwoju województwa pomorskiego</i>	67
Dr Maciej Tarkowski Martyna Bildziukiewicz	<i>Atrakcyjność inwestycyjna podregionu gdańskiego na tle ośrodków konkurencyjnych</i>	70

**Redaktor naczelny**

Marcin Nowicki

**Z-ca redaktora naczelnego**

Jan Szomburg, Jr.

**Dystrybucja**

Martyna Bildziukiewicz

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>

**Korekta**

Adam Translations

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
marszałka województwa pomorskiego,  
Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego,  
prezydenta Gdańska,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
Gdańskiej Stoczni „Remontowa” S.A.,  
Agencji Rozwoju Pomorza S.A.,  
Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,  
„Dziennika Bałtyckiego”,  
TVP3 w Gdańsku,  
Radia Gdańsk.

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

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach  
nie zawsze odzwierciedlają stanowisko IBnGR.



*Jan Szomburg, Jr.*

---

*Zastępca  
Redaktora Naczelnego*

## *DRODZY CZYTELNICY*

**N**iniejsze wydanie „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” przygotowaliśmy pod kątem inwestycji zagranicznych na Pomorzu. Jest to temat o tyle istotny, że jesteśmy obecnie w czasie redefinicji podejścia do nich w wielu aspektach. Zmiana ta związana jest przede wszystkim z dynamicznym spadkiem bezrobocia oraz zwiększeniem się poziomu konkurencyjności zarówno gospodarki, jak i kadr – unowocześnieniem i podniesieniem kwalifikacji. Redefinicja następuje na wielu płaszczyznach: od atrakcyjności inwestycyjnej i nasycenia inwestycjami, poprzez politykę i narzędzia przyciągania inwestycji, po znaczenie inwestycji dla rozwoju regionu i kraju. Jeżeli chodzi o atrakcyjność dla inwestorów, to rosła ona do tej pory przede wszystkim ze względu na relatywnie tanią i coraz lepiej wykwalifikowaną siłę roboczą. Jednakże w obliczu tegorocznego przełamania dynamiki wzrostu wydajności przez dynamikę wzrostu płac rozpoczęliśmy poruszanie się w kierunku zmniejszania przewagi płacowej. Jest to sytuacja zrozumiała, gdyż powinniśmy dążyć do tego, aby społeczeństwo mogło bogacić się szybciej. Spowoduje to jednak stopniowy odpływ inwestycji produkcyjnych do regionów świata, które są bardziej konkurencyjne w tym aspekcie. Już możemy stwierdzić, że nie mamy taniej siły roboczej – nie jest ona w stanie konkurować z Wietnamem czy nawet Chinami. Posiadamy jednak jeszcze relatywnie tanią wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą, która za wysokie – jak na polskie warunki – stawki jest gotowa pracować i być przy tym zdecydowanie tańsza niż w krajach wysoko rozwiniętych. Biorąc przy tym pod uwagę coraz

większe nasycenie inwestycjami, należy zastanowić się nad redefinicją polityki wobec inwestorów zagranicznych. Czy aby na pewno jest nam na rękę przyciąganie każdej inwestycji bez względu na to, jakiego rodzaju miejsca pracy w jej wyniku powstaną? Wydaje się, że powinniśmy być raczej bardziej selektywni w tej mierze. Jednakże, aby odpowiednie inwestycje chciały do nas napływać, musimy wzmacniać nasze przewagi konkurencyjne w tych obszarach, które są dla nich najważniejsze, a tym samym zredefiniować instrumenty przyciągania tychże. W tym wypadku różnorakie ulgi podatkowe zaczynają tracić znaczenie. Dużo ważniejsza staje się dostępność do wysoko wykwalifikowanych pracowników. Zmienia się również znaczenie inwestycji zagranicznych dla rozwoju regionu i kraju. Ze względu na spadek bezrobocia duże inwestycje, dające pracę kilku tysiącom ludzi, także tracą znaczenie. Obecnie nie sam fakt tworzenia miejsc pracy jest najważniejszy, dużo ważniejsza jest ich jakość – to, czy oferują możliwość rozwoju i wysokie płace. Tego typu inwestycje mogą również służyć jako przekaznik umiejętności i najnowocześniejszych światowych technologii do danego regionu.

Ze względu na tak istotne znaczenie tematu niniejszego „Przeglądu” zdecydowaliśmy się przybliżyć kilka zagadnień

z tego zakresu dotyczących Pomorza. Rozpoczęliśmy jednak od sytuacji ogólnopolskiej, aby zarysować szersze uwarunkowania, w których się znajdujemy. Następnie przedstawiliśmy zestawienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego z wartością i strukturą zrealizowanych już inwestycji. Kolejno staraliśmy się pokazać punkty krytyczne oraz działania, które należy podjąć w celu poprawy sytuacji w tym zakresie, a także zarysować przyszłościowe kierunki rozwoju. Dalej zajęliśmy się znaczeniem inwestycji zagranicznych dla społeczności lokalnych i regionu – czy mogą stać się alternatywą dla emigracji zarobkowej, jakie korzyści płyną z ich obecności. Pokazaliśmy także poziom akceptacji społecznej dla inwestorów zagranicznych, uwzględniając również kraj pochodzenia. W dziale „Okno na świat” przedstawiliśmy dwa modele rozwoju – bardziej restrykcyjny i bardziej otwarty, na przykładzie Finlandii i Irlandii.

Mam nadzieję, że lektura niniejszego „Przeglądu” przyczyni się do lepszego zrozumienia zjawiska inwestycji zagranicznych oraz pozwoli na podjęcie trafnych decyzji w tak ważnym momencie redefinicji podejścia do nich, w jakim znajdujemy się obecnie.

# Inwestycje zagraniczne

Andrzej Kanthak	<i>Polska potrzebuje jednolitej strategii</i>	6
Dr Bohdan Wyżnikiewicz Krzysztof Łapiński	<i>Jakie są za i przeciw inwestowaniu w Polsce?</i>	9
Dr Maciej Tarkowski	<i>Czy Pomorskie jest atrakcyjne dla inwestorów?</i>	13
Anna Hildebrandt	<i>Pomorskie inwestycje – Skąd pochodzą? Jaka jest ich wartość?</i>	18
Dr Tomasz Kalinowski	<i>Jak stać się atrakcyjniejszym? Kilka rad dla Pomorskiego</i>	24
Zbigniew Markowski	<i>Kluczem jest selektywna polityka i jej wspólna realizacja</i>	26
Alan Aleksandrowicz	<i>Wysokie technologie i Azja – kierunki przyszłości</i>	29
Dr Joanna Próchniak	<i>Business Process Offshoring szansą dla metropolii gdańskiej</i>	32
Marcin Piątkowski	<i>Przegrywamy zbyt krótką listą propozycji</i>	35
Jan Dębski	<i>Dobra lokalizacja to dobra inwestycja</i>	38
Dr Mariusz Czepczyński	<i>Czy społeczności lokalne zyskują? Wnioski dla Pomorza</i>	41
Andrzej Gołyga	<i>Międzynarodowe koncerny oknem na świat</i>	44
Adam Żołnowski	<i>Inwestycje zagraniczne – alternatywa dla emigracji?</i>	47
Opracowanie PPG	<i>Czy akceptujemy zagranicznych inwestorów?</i>	51

## *POLSKA POTRZEBUJE JEDNOLITEJ STRATEGII*

**T**ematyka związana z pozyskiwaniem, obsługą oraz korzyściami wynikającymi z inwestycji zagranicznych dla kraju bądź w mniejszej skali – dla województwa jest niezwykle ciekawa, ale również bardzo złożona. Na jakich inwestorach powinno nam szczególnie zależeć? Co zrobić, żeby to właśnie nasz kraj czy region chcieli wybrać jako lokalizację dla swojej działalności? Jak wykorzystać fakt obecności poważnych inwestycji na naszym rynku? Odpowiedzi na te pytania przeważnie już istnieją, dużo trudniej z wprowadzeniem w życie rekomendacji i rozwiązań, które pozwoliłyby mówić o rzeczywistym sukcesie w przekonywaniu inwestorów zagranicznych do lokowania inwestycji w naszym kraju. Taka teza może wywołać wzburzenie, zwłaszcza tych, którzy obserwują wzrastającą z roku na rok wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w Polsce. W roku 2006 osiągnęła ona rekordową wartość blisko 15 miliardów euro. Ale zastanówmy się, jak mogłaby wzrosnąć ta liczba, gdyby pokusić się o wypracowanie i wdrożenie jednolitej strategii przyciągania BIZ, strategii, której jako jedno z niewielu państw w Europie i na świecie nie posiadamy! Marketing inwestycyjny to u nas pojęcie albo w ogóle nieznane, albo rozumiane dość nietrafnie jako rozproszone działania promocyjne prowadzone podczas konferencji i wyjazdów zagranicznych przedstawicieli administracji rządowej.

*Andrzej Kanthak*

---

*Były Prezes PAIiIZ,  
Prezes  
ABC Consulting Gdańsk*

Moje ostatnie doświadczenia dotyczą kwestii inwestycji zagranicznych w skali kraju. Wynika z nich jasno, że możliwości wpływu na inwestorów z poziomu regionalnego, bez wsparcia z centrum, są nieco ograniczone. Dlatego też – oprócz sugestii dotyczących działań, które mimo wszystko należy podejmować na poziomie regionu w sytuacji braku rozwiązań systemowych – spróbuję w zarysie pokazać, w jaki sposób do tematyki BIZ podejść kompleksowo i profesjonalnie z poziomu centralnego. Od tego w dużej mierze będą zależały sukcesy w regionach.

### Strategia

Strategia przede wszystkim. Zanim zaczniemy cokolwiek robić, powinniśmy zastanowić się, co chcemy osiągnąć i jak mamy dążyć do realizacji tych celów. Ostatnio wiele się mówi o konieczności wspierania i przyciągania inwestycji zaawansowanych technologicznie, które mają być jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy. Wskazują na to różne analizy i raporty, program operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, a także liczni eksperci polscy i zagraniczni. W zupełności podzielam ten pogląd, ale co z niego wynika? Pokusiłbym się o stwierdzenie, że niewiele. Czy wiemy, o jakie sektory nam chodzi? W jakich obszarach mamy szanse realnie konkurować z innymi krajami? W jakich krajach powinniśmy poszukiwać inwestorów lub o których konkretnie inwestorów chcemy walczyć? Czesi na przykład nie oferują już zachęt inwestycyjnych każdemu inwestorowi, który chce rozwinąć u nich działalność na dużą skalę. Szukają wartości dodanej dla gospodarki i koncentrują wysiłki wyłącznie na kilku wybranych sektorach, na których rozwoju najbardziej im zależy. Brytyjczycy poszli jeszcze dalej. Opracowali listę konkretnych firm, których inwestycje pragną mieć w swoim kraju i głównie na tych firmach skupiają swoje działania. I jednym, i drugim zależy na inwestycjach zaawansowanych technologicznie. A teraz proszę porównać te trzy tak bardzo różne podejścia. Pomimo wyraźnej poprawy mamy w tej mierze szczególnie dużo do zrobienia. W skumulowanej wartości inwestycji zagranicznych na koniec 2005 roku (75,7 mld euro) zaledwie 4,2% stanowiły inwestycje w branży wysokich technologii, a aż 79,4% inwestycje w branży niskich i średnio niskich.

Może warto byłoby bardziej skonkretyzować nasze dążenia i plany w zakresie przyciągania BIZ? Istnieje przecież wiele aktualnych analiz, chociażby tych przeprowadzonych w ramach programowania na potrzeby podziału funduszy strukturalnych, które trafnie wskazują na słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia dla naszej gospodarki zarówno w skali kraju, jak i regionu. Należy zastanowić się na przykład, jakiego typu inwestycje pomogą skutecznie wykorzystać potencjał związany z wykwalifikowaną siłą

robotczą w jednym regionie, czy dać szanse rozwoju małym firmom lokalnym jako podwykonawcom lub kooperantom w innym województwie. Jest też dość dobre rozeznanie co do sektorów przemysłu, które powinniśmy rozwijać, oraz potencjału naukowego naszych uczelni i ośrodków badawczych, który warto wykorzystać. Trzeba uzupełnić te materiały i przygotować kilkuletnią kompleksową strategię przyciągania inwestycji ze wskazaniem kierunków i instrumentów, które pozwolą najpierw trafnie wyznaczyć konkretne cele, a następnie skutecznie do nich zmierzać.

Chociaż wspomniałem, że takie działania czy propozycje rozwiązań systemowych powinny być koordynowane z centrum, nie możemy na poziomie regionu ograniczyć się do biernego oczekiwania. Zarówno Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, jak i Uniwersytet Gdański, a także Agencja Rozwoju Pomorza, Urząd Marszałkowski oraz inne działające na terenie województwa instytucje i organizacje mają aktualną wiedzę na temat obszarów, których rozwój trzeba wspierać właśnie poprzez inwestycje zagraniczne. Pomorskie, tak jak większość regionów, ma swoich reprezentantów w Brukseli oraz liczne kontakty z innymi regionami w Europie i na świecie. Są to niezwykle cenne źródła informacji na temat potrzeb i zainteresowań dużych firm poszukujących możliwości rozwoju na nowych rynkach. Dzięki takim kontaktom możemy nawiązać współpracę z przedstawicielami przemysłu czy organizacji zajmujących się promocją eksportu i inwestycji, zachęcając ich do odwiedzenia naszego regionu i zainteresowania się bliżej naszą ofertą dla inwestorów. Musimy jednak pamiętać, aby najpierw dobrze ją przygotować, oczywiście w ramach możliwości, które mamy na poziomie województwa.

### Instrumenty

Z moich rozmów z przedstawicielami biznesu wynika, że ich ostateczna decyzja o wyborze lokalizacji zależy od wielu czynników, które leżą właśnie w zakresie kompetencji władz regionalnych i lokalnych. Dlatego jeśli chcemy mieć dobrze przygotowany pakiet zachęt dla inwestorów – zarówno w skali kraju, jak i województwa – musimy przede wszystkim uważnie słuchać, jakie naprawdę są ich oczekiwania, analizować ich potrzeby, działania oraz wcześniejsze decyzje inwestycyjne. W tym celu można wykorzystać istniejącą wiedzę zebraną w licznych opracowaniach krajowych i zagranicznych.

Oczywistym polem działania dla samorządu w tym zakresie jest rozwój infrastruktury technicznej, opracowanie i realizacja planów rozwoju lokalnego i regionalnego czy stworzenie sprawnego systemu i zapewnienie profesjonalnej obsługi inwestora. Do tego dochodzą jeszcze ulgi i zwolnienia podatkowe, ale nie przeceniałbym ich znaczenia, zwłaszcza

dla dużych inwestycji. Na poziomie lokalnym i regionalnym najłatwiej jest też przygotować aktualne i ciekawe materiały informacyjne i promocyjne, z których inwestor często po raz pierwszy dowiaduje się o regionie i na ich podstawie wyrabia sobie wstępny pogląd na temat tego, czego może w danym miejscu oczekiwać. To są obszary, na które my w regionie mamy realny wpływ.

Nie zbudujemy sami sieci dróg ekspresowych i autostrad, które przyciągają inwestycje na Śląsk. Nie zmienimy też naszego położenia geograficznego, które daje pewną przewagę województwom leżącym na południu Polski, zapewniając łatwy dostęp do innych ważnych rynków zbytu w ramach Unii Europejskiej. Mamy za to inne atuty, takie jak dostęp do morza czy rozwinięty przemysł stoczniowy, które powinniśmy wykorzystywać. Spróbujmy też dołożyć wszelkich starań, aby to, co rzeczywiście od nas zależy, było na najwyższym poziomie, tak abyśmy znaleźli się na przykład w pierwszej trójce, jeśli chodzi o najlepszy klimat inwestycyjny i otwartość władz lokalnych i regionalnych na pojawiających się u nas inwestorów.

Kwestie, o których wspominałem, są oczywiście bardzo ważne, ale głównie po podjęciu przez inwestora decyzji o wyborze danego rynku. Proces, który poprzedza podjęcie takiej decyzji, zwłaszcza gdy mówimy o dużych inwestycjach wartości kilku czy kilkudziesięciu milionów euro, to analiza potencjalnych lokalizacji i negocjacje. Często powoduje to ostrą rywalizację pomiędzy kilkoma krajami, jeśli stawka jest naprawdę wysoka. Wtedy liczy się szybkość dotarcia do inwestora, sprawność i profesjonalizm przedstawicieli danego kraju w trakcie prowadzenia rozmów oraz elastyczność, jeśli chodzi o dostosowanie się do różnorodnych wymogów i potrzeb przed i po podjęciu decyzji o inwestycji. Dlatego musimy wreszcie zbudować efektywny system przyciągania inwestycji w skali kraju, który pozwoli szybko i elastycznie reagować na każdym z wyżej wymienionych etapów i który działania regionalne będą spójnie uzupełniały.

Kluczowym elementem takiego systemu powinna być apolityczna, niezależna i profesjonalna agencja z siecią oddziałów zagranicznych oraz przedstawicielstw w poszczególnych województwach. Agencja taka miałaby silny wpływ na wypracowanie strategii przyciągania inwestycji, a po jej przyjęciu przez rząd mogłaby się zająć jej wdrażaniem. Byłaby też rozliczana z efektów swojej pracy. Przygotowania do takich zadań rozpoczęliśmy w Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ), gdy stanąłem na czele jej zarządu w czerwcu ubiegłego roku. Niestety, z wielu różnych powodów nie są one kontynuowane.

Szczegółowe omówienie elementów, które powinny być integralną częścią efektywnego systemu przyciągania inwestycji, nie jest tematem tego artykułu, ale – jak już

wspomniałem – nie mogę pominąć pewnych kwestii, które od dawna powinny być rozwiązane i uregulowane.

Oprócz licznych problemów ze statusem prawnym Agencji w jej obecnej formie, z zakresem zadań, niedostosowaną do rosnących potrzeb inwestorów strukturą wewnętrzną, nasuwa się pytanie o efektywność jej działalności. Jak zauważono w raporcie przygotowanym pod koniec ubiegłego roku przez IBnGR, trudno jest obecnie ocenić jakość i przydatność prowadzonych przez Agencję działań. W przeciwieństwie do podobnych instytucji w Czechach czy Wielkiej Brytanii, PAIiIZ nie realizuje rządowej strategii przyciągania BIZ (w istocie rząd do dziś nie dopracował się takiej strategii), w związku z czym nie ma też mierzalnych celów, na podstawie których można by rzetelnie ocenić efekty pracy Agencji. Wiemy, że co roku obsługuje ona pewną liczbę (około czterdziestu) dużych projektów, nie wiemy jednak, jaki był jej udział w pozyskaniu inwestorów, do których projekty te należą. Powinniśmy to wiedzieć, i to z wielu powodów. Chociażby dlatego, żeby efektywnie planować kolejne działania w zakresie pozyskiwania BIZ zarówno w skali kraju, jak i w regionie. Jak już wspominałem, nie osiągniemy sukcesu w tej dziedzinie bez wypracowania strategii i koordynacji z centrum. I mam nadzieję, że również dla dobra poszczególnych regionów obecna sytuacja ulegnie w najbliższej przyszłości radykalnej zmianie.

### **Partnerstwo i współpraca**

Podobnie jak w piłce nożnej, w pozyskiwaniu BIZ liczy się przede wszystkim gra zespołowa. Rząd, agencje rządowe, przedstawicielstwa zagraniczne, regiony i wiele innych pośrednio zaangażowanych w ten proces podmiotów – wszyscy gramy do jednej bramki. To, że Polska będzie jeszcze przez jakiś czas interesującym rynkiem dla inwestorów zagranicznych, jest raczej pewne. Ale to, czy będziemy w stanie pozyskać tych, których najbardziej chcielibyśmy u nas widzieć, czy nasza oferta będzie lepsza od czeskiej, bułgarskiej czy ukraińskiej, zależy w dużej mierze od tego, jak ją przygotujemy, oraz czy odpowiednio wcześniej i właściwie zadziała efekt naczyń połączonych. Silna organizacja centralna powinna kreować wizerunek Polski na rynku międzynarodowym i docierać do najbardziej pożądanых przez nas inwestorów. Te działania muszą być dodatkowo wspierane przez regiony, a jednocześnie regularnie wzmacniane przez przedstawicielstwa zagraniczne. Bez takiej współpracy nie możemy liczyć na rzeczywisty sukces. Zarówno w skali kraju, jak i naszego województwa.



*Dr Bohdan  
Wyżnikiewicz  
Krzysztof Łapiński*

---

*Instytut Badań nad  
Gospodarką Rynkową*

## *JAKIE SĄ ZA I PRZECIWIW INWESTOWANIU W POLSCE?*

**B**epośrednie inwestycje zagraniczne są jednym z czynników wzrostu gospodarczego Polski. Do najważniejszych korzyści z ich napływu należy dostarczanie kapitału, którego w Polsce brakuje, i finansowanie deficytu w bilansie płatniczym kraju. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego na ogół stosują nowoczesne technologie i metody zarządzania, co w pozytywny sposób oddziałuje na resztę gospodarki.

Inwestorzy zagraniczni muszą przede wszystkim radzić sobie z barierami inwestycyjnymi w skali makro, czyli takimi, które decydują o atrakcyjności całej gospodarki. Czynniki przesądzające o atrakcyjności inwestycyjnej regionu, choć także istotne, mają zwykle mniejsze znaczenie.

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w 2007 roku uczestniczył w projektach badawczych przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Jednym z rezultatów tych badań była identyfikacja czynników, które w największym stopniu przemawiają za inwestowaniem, oraz tych, które zniechęcają do podejmowania działalności gospodarczej w Polsce. Dokonano także,

na bazie ocen ponad dwudziestu czynników, ogólnej oceny klimatu inwestycyjnego w naszym kraju<sup>1</sup>.

W artykule zostały – na podstawie tych badań – scharakteryzowane pokrótce najbardziej istotne czynniki klimatu inwestycyjnego w Polsce, czyli te, które z punktu widzenia przyciągania inwestycji mają w praktyce szczególne znaczenie. Każdy z czynników został poddany ocenie inwestorów pod względem oddziaływania na podejmowanie inwestycji i prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce<sup>2</sup>. Ocena 3,0 i powyżej oznacza, że stan danego czynnika przemawia za inwestowaniem w naszym kraju. Analogicznie, przy ocenie poniżej 3,0 można uznać, że dany czynnik stanowi raczej barierę inwestycyjną i zniechęca do lokowania inwestycji.

Część scharakteryzowanych czynników ma charakter ogólnokrajowy i dotyczy przede wszystkim gospodarki Polski jako całości. Oceny tych elementów klimatu inwestycyjnego są więc de facto niezależne od uwarunkowań regionalnych. Do czynników tych należą: stabilność polityczna, system podatkowy, koszty pracy, przepisy prawa, współpraca z władzami centralnymi oraz procedury związane z zakładaniem nowych firm. Jeśli z ocen wynika, że któryś z tych czynników zniechęca firmy zagraniczne do lokowania inwestycji, oznacza to, że dany czynnik stanowi barierę inwestycyjną we wszystkich regionach w Polsce, a więc także w województwie pomorskim.

W artykule zostały też omówione i ocenione czynniki, które są istotne w skali całej gospodarki, ale w poszczególnych regionach ich jakość może być zróżnicowana. Do takich czynników należą: infrastruktura drogowa, jakość oferowanych działek inwestycyjnych, współpraca z władzami lokalnymi oraz dostępna siła robocza. Mimo że oceny dotyczą jakości tych czynników w skali całego kraju, to jednak przeprowadzona analiza pozwoliła na wskazanie tych elementów klimatu inwestycyjnego, które szczególnie warto kształtować, aby pozytywnie wyróżniać się na tle innych regionów.

### Stabilność polityczna

Jednym z podstawowych czynników decydujących o klimacie inwestycyjnym w kraju jest stabilność polityczna. Większą szansę na pozyskanie inwestycji zagranicznych zazwyczaj mają kraje o ugruntowanej demokracji i pro-

wadzonej – niezależnie od opcji politycznej – stabilnej i odpowiedzialnej polityce gospodarczej.

Stabilność polityczna w Polsce jest oceniana na 2,2 punktu. Oznacza to, że nasz kraj jest postrzegany jako mało stabilne politycznie miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej. Częste zmiany rządów i wiążące się z tym zwroty w polityce gospodarczej przyczyniają się do niskiej oceny tego czynnika wśród przedsiębiorców.

### System podatkowy

Wysokość stawek podatkowych jest jednym z kluczowych czynników decydujących o międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w zakresie przyciągania inwestycji zagranicznych. Oceny tego czynnika klimatu inwestycyjnego w Polsce kształtują się różnie w zależności od rodzaju obciążenia fiskalnego.

Najgorzej oceniona została wysokość obciążeń związanych ze świadczeniami społecznymi (ZUS) – średnia ocena dla tego czynnika wyniosła 1,9 punktu. Nieco lepiej, choć również negatywnie, postrzegano wysokość stawek podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) – 2,3 punktu. Wysokość stawki VAT również nie jest korzystna z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej – czynnik ten uzyskał ocenę 2,5 punktu.

Najlepiej oceniono wysokość stawki podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Obniżka tego podatku w 2004 roku sprawiła, że Polska zalicza się do grupy krajów Unii Europejskiej o najniższych stawkach CIT. Średnia ocena tego czynnika wyniosła 3,1 punktu. Wysokość pozostałych obciążeń fiskalnych można raczej uznać za barierę inwestycyjną niż czynnik zachęcający do lokowania inwestycji w Polsce.

### Koszty pracy

Przedsiębiorcy prowadzący działalność w Polsce uważają, że wysokość płac w Polsce jest dość korzystna z punktu widzenia firmy – oceniona została na 3,3 punktu. Czynnik ten stanowi więc zachętę do lokowania inwestycji w polskiej gospodarce.

Z kolei zdecydowanie niekorzystnie oceniono wysokość pozapłacowych kosztów pracy, czyli podatków i składek, które pracodawcy zmuszeni są odprowadzać wraz z wypłatą wynagrodzeń. Połowa badanych przedsiębiorców postrzega ich wysokość jako złą lub bardzo złą – średnia ocena tego czynnika wyniosła 2,5 punktu.

### Przepisy prawa

Przejrzyste i jednoznaczne przepisy prawne wspierają rozwój działalności gospodarczej. W opinii przedsiębior-

<sup>1</sup> Pod pojęciem „klimat inwestycyjny” należy rozumieć jakość otoczenia gospodarczego i instytucjonalnego, w którym podmioty gospodarcze rozwijają się i inwestują.

<sup>2</sup> Zastosowano pięciostopniową skalę ocen (1 – bardzo zła, 2 – zła, 3 – średnia, 4 – dobra, 5 – bardzo dobra). Oceny podawane w artykule są średnią ocen wystawionych przez firmy prowadzące działalność gospodarczą w Polsce (121 dużych firm, z czego 84% to firmy zagraniczne).

ców Polska pod tym względem nie prezentuje się zbyt korzystnie.

Najgorszą ocenę respondenci wystawili jakości przepisów podatkowych – 2,1 punktu. Prawo podatkowe w Polsce zostało negatywnie ocenione przez blisko 70 procent badanych przedsiębiorców. Negatywną ocenę otrzymały również przepisy dotyczące zamówień publicznych – 2,4 punktu. Ponad połowa firm oceniła ich jakość i spójność jako złą lub bardzo złą.

Przedsiębiorcy negatywnie także odnieśli się do jakości prawa budowlanego w Polsce. Trudności związane z rozpoczęciem budowy i niektóre regulacje związane z procesem budowlanym przyczyniły się do złej oceny tego czynnika (2,5 punktu). Nieco lepiej na tle innych regulacji są oceniane przepisy prawa pracy (średnia 2,9 punktu) i przepisy związane z ochroną praw autorskich (3,0 punktu).

### **Sprzyjanie przedsiębiorczości**

Proste procedury umożliwiające rozpoczęcie działalności gospodarczej sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości. W opinii przedsiębiorców zakładanie nowych firm w Polsce stanowi raczej „drogę przez mękę”. Ponad 40 procent uważa, że założenie firmy w Polsce jest mocno utrudnione i skomplikowane. Całkowita ocena procedur związanych z rozpoczynaniem działalności gospodarczej oceniona została na 2,7 punktu. Czynnikiem ten stanowi więc swego rodzaju barierę dla inwestowania w Polsce.

### **Współpraca z władzami lokalnymi i centralnymi**

40 procent badanych przedsiębiorców negatywnie oceniło swoje doświadczenia ze współpracy z instytucjami rządowymi. Pozytywnie swoje kontakty z administracją centralną widzi zaledwie co dziesiąty przedsiębiorca. Średnio czynnik ten oceniono na 2,6 punktu.

Firmy działające w Polsce mają zdecydowanie lepszą opinię o współpracy z władzami samorządowymi niż z administracją centralną. Średnia ocena tego czynnika wyniosła 3,1 punktu.

Relatywnie gorsze niż w innych regionach oceny współpracy przedsiębiorców z władzami pomorskimi mogłyby obniżyć atrakcyjność inwestycyjną województwa. Postawa władz lokalnych jest często niedocenianym czynnikiem, który w niesprzyjających okolicznościach może stać się barierą dla potencjalnych inwestorów. Istotne jest, że działa ona zniechęcająco właśnie na nich. Ci, którzy zdecydowali się na działalność, muszą zazwyczaj pogodzić się z trudnymi warunkami, w jakich przyszło im ją prowadzić.

### **Infrastruktura drogowa**

Dobrze rozwinięta i nowoczesna infrastruktura to sprawa kluczowa dla długofalowego wzrostu gospodarczego. Poprawia bowiem efektywność prowadzenia działalności gospodarczej, a także zwiększa skłonność przedsiębiorstw do inwestowania.

Przedsiębiorcy prowadzący działalność w Polsce jednoznacznie negatywnie oceniają stan krajowej infrastruktury drogowej. 90 procent respondentów uważa, że stan polskich dróg jest zły lub bardzo zły. Średnia ocena wyniosła 1,6 punktu. Czynnikiem ten stanowi więc największą barierę inwestycyjną w Polsce.

Województwo pomorskie nie odróżnia się pod tym względem od reszty kraju. Dostępność transportowa jest jedną z najsłabszych stron regionu. Szansą na poprawę sytuacji są inwestycje związane z budową infrastruktury transportowej przed EURO 2012. Do tego roku powinny być zakończone rozpoczęte już budowy szybkich i wysokoprzepustowych połączeń transportowych (budowa autostrady A-1 i modernizacja linii kolejowej E-65) z najważniejszymi ośrodkami w kraju (Warszawa, Poznań, Wrocław, Kraków). Zanim to nastąpi, dostępność komunikacyjna całego regionu nadal będzie stanowić barierę dla napływu zagranicznych inwestycji i obniżać ogólną atrakcyjność inwestycyjną województwa.

### **Jakość oferowanych gruntów**

Oferta, na którą składa się wiele działek inwestycyjnych, z zachowaniem odpowiedniego standardu ich uzbrojenia, zdecydowanie poprawia klimat do inwestowania. Szansa na pozyskanie inwestora jest tym większa, im bardziej taka oferta jest rozbudowana i zróżnicowana.

Przedsiębiorcy w Polsce oceniają jakość oferowanych gruntów pod inwestycje na 3,1 punktu. Tak więc w skali całego kraju czynnik ten stanowi raczej zachętę do inwestowania. Natomiast relatywnie słabe wyposażenie regionu pomorskiego w atrakcyjne działki inwestycyjne mogłoby być dla inwestorów zniechęcające.

### **Zasoby siły roboczej**

Zasoby i kwalifikacje siły roboczej są czynnikami, które w dużym stopniu decydują o ulokowaniu działalności gospodarczej w Polsce, a nie w innych krajach. Polska, jak na razie, jest bardziej atrakcyjna pod tym względem niż inne kraje UE, w których są relatywnie niskie koszty pracy, jak np. Rumunia czy Bułgaria.

Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej jest oceniana przez inwestorów na 3 punkty. Czynnikiem ten nie powinien więc zniechęcać do rozpoczynania w Polsce działalności gospodarczej.

Warto zwrócić uwagę, że poprawiająca się w ostatnich latach sytuacja na rynku pracy w Polsce powoduje, iż coraz częściej występują trudności ze znalezieniem wykwalifikowanej siły roboczej. Zjawisko to pojawia się w różnych regionach z różnym natężeniem. Z badań przeprowadzonych przez IBnGR we wrześniu 2007 roku wynika, że w województwie pomorskim około 3/4 pracodawców ma problemy ze znalezieniem pracowników, podczas gdy w całej Polsce problem ten dotyczy około połowy z nich. Może więc okazać się, że relatywnie większe trudności związane ze znalezieniem odpowiedniej siły roboczej mogą zachęcić inwestorów zagranicznych do lokowania swoich inwestycji w innych regionach niż województwo pomorskie.

### Wnioski dla Pomorza

Najbardziej ocenianym czynnikiem klimatu inwestycyjnego w Polsce jest infrastruktura drogowa. Otrzymał on w skali całej gospodarki 1,6 punktu (oceny pomiędzy regionami mogą się oczywiście różnić). Rozbudowana sieć dróg dobrej jakości często bywa kluczem do osiągnięcia sukcesu w przyciąganiu inwestorów. Władze pomorskie powinny więc dołożyć wszelkich starań, aby przeciwdziałać słabej jak na razie dostępności komunikacyjnej regionu. Ograniczanie pozostałych barier inwestycyjnych leży właściwie w gestii władz centralnych.

Pozostałe czynniki, które mogą być kształtowane przez władze lokalne, tj. zasoby siły roboczej, współpraca z władzami lokalnymi i oferta działek inwestycyjnych, są oceniane względnie dobrze w skali całej gospodarki. Dopóki ich jakość będzie zachęcała do lokowania inwestycji, będą one stanowić mocne strony regionów. Należy więc pilnować, aby względnie dobrze oceniane elementy klimatu inwestycyjnego w województwie pomorskim nie zdeprecjonowały się w czasie. Relatywnie gorsze oceny regionu na tle kraju mogą zawsze sprawić, że dany czynnik stanie się lokalną barierą inwestycyjną.

	<b>Czynniki zniechęcające do inwestowania (bariery inwestycyjne)</b>	<b>Ocena</b>
1	Infrastruktura drogowa	1,6
2	Wysokość składek na ubezpieczenia społeczne (ZUS)	1,9
3	Przepisy podatkowe	2,1
4	Stabilność polityczna	2,2
5	Stawki podatkowe PIT	2,3
6	Prawo zamówień publicznych	2,4
7	Stawka VAT	2,5
8	Pozapłacowe koszty pracy	2,5
9	Prawo budowlane	2,5
10	Współpraca z administracją centralną	2,6
11	Procedury związane z zakładaniem nowych firm	2,7
12	Prawo pracy	2,9

	<b>Czynniki zachęcające do inwestowania</b>	<b>Ocena</b>
1	Ochrona praw autorskich	3,0
2	Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej	3,0
3	Współpraca z władzami lokalnymi	3,1
4	Stawka podatkowa CIT	3,1
5	Oferta działek inwestycyjnych	3,1
6	Płacowe koszty pracy	3,3

## ***CZY POMORSKIE JEST ATRAKCYJNE DLA INWESTORÓW?***

### **Jak mierzona jest atrakcyjność?**

Trzecia edycja badania raportu pt. „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007” zawiera ocenę dokonaną na podstawie danych z lat 2005–2007.

Atrakcyjność inwestycyjna rozumiana jest jako zdolność skłonienia do inwestycji. Jest ona kombinacją korzyści (czynników) lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, wynikających ze specyficznych cech obszaru, w którym działalność ta ma miejsce. Obszary oferujące optymalną kombinację czynników lokalizacji są atrakcyjne inwestycyjnie, gdyż pozwalają na redukcję nakładów i bieżących kosztów, ułatwiają maksymalizację zysku i zmniejszając ryzyko niepowodzenia inwestycji.

Analiza atrakcyjności inwestycyjnej województw przeprowadzona została z uwzględnieniem 36 wskaźników pogrupowanych w siedem kategorii odpowiadających uniwersalnym czynnikom lokalizacji, istotnym z punktu widzenia praktycznie każdej działalności gospodarczej. Wykorzystując zmienne przyporządkowane do danej kategorii, obliczono syntetyczne wskaźniki cząstkowe obrazujące siłę czynnika lokalizacji w poszczególnych regionach. Na ich podstawie skonstruowano

*Dr Maciej Tarkowski*

---

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

z kolei syntetyczny wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej. Poszczególne czynniki lokalizacji mają różne znaczenie w kształtowaniu jej poziomu. Zasadniczo największą rolę odrywają tzw. czynniki twarde, bezpośrednio wpływające na rentowność planowanego przedsięwzięcia. Tzw. czynniki miękkie kształtujące otoczenie inwestycji mają, z jednym wyjątkiem, mniejsze znaczenie. Tym wyjątkiem jest aktywność województw wobec inwestorów rozumiana jako zdolność do budowania i podtrzymywania wizerunku regionu oraz zapewnienia sprawnej obsługi inwestycji.

Tablica 1. Czynniki i ich znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej województw

Czynnik	Waga (proc.)
Dostępność transportowa	20
Zasoby i koszty pracy	25
Chłonność rynku zbytu	15
Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	10
Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	5
Poziom bezpieczeństwa powszechnego	5
Aktywność regionów względem inwestorów	20

Źródło: Opracowanie IBnGR.

### Którą zajmujemy pozycję?

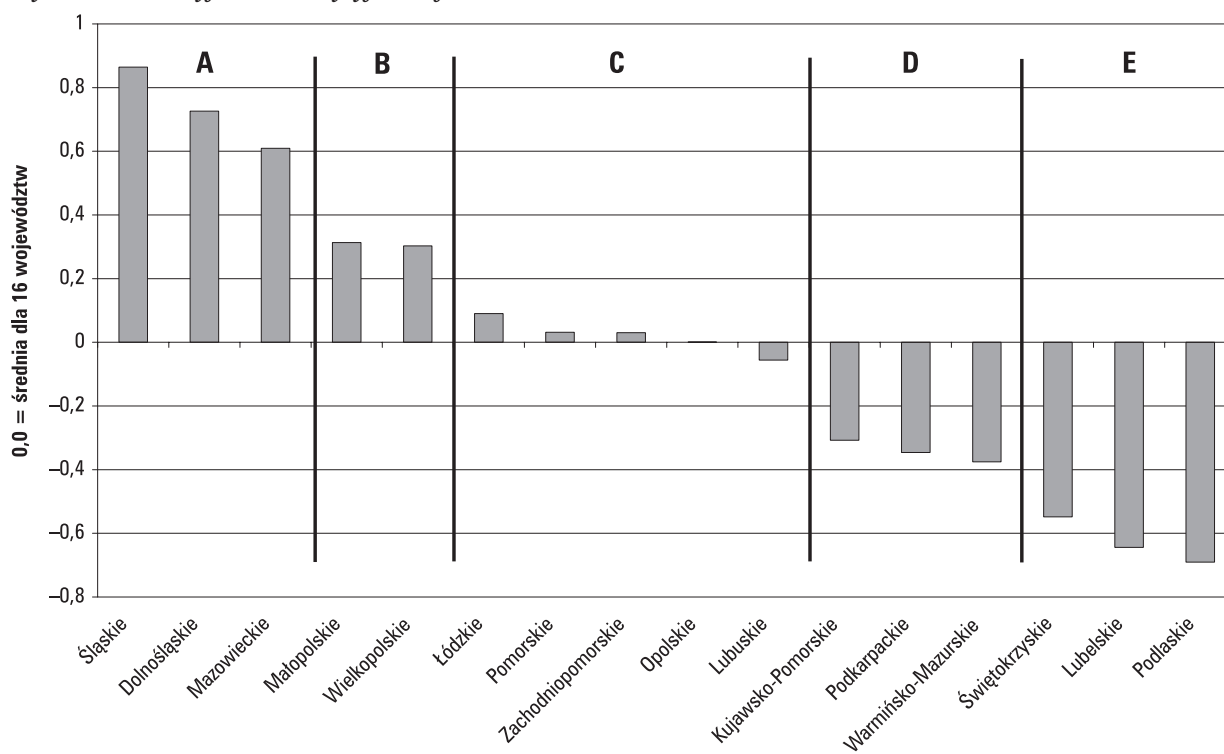
Przyjęcie wyżej wymienionych kryteriów uplasowało województwo pomorskie na siódmej pozycji rankingu

szesnastu województw. Ważniejszy jednak od zajmowania konkretnej lokaty jest fakt, że Pomorskie znajduje się w grupie pięciu regionów o przeciętnej atrakcyjności inwestycyjnej (C). Różnice pomiędzy nimi są nieznaczne – niewielkie zmiany wartości wskaźnika syntetycznego mogą prowadzić do dość wyraźnych przetasowań kolejności województw w tej grupie. Przesunięcie się poza grupę regionów przeciętnych (awans do B lub spadek do D) wymagałoby natomiast głębokich zmian w poziomie poszczególnych czynników atrakcyjności, które nie mogą nastąpić w krótkim okresie. Można zatem powiedzieć, że województwo pomorskie, podobnie jak inne regiony, jest do pewnego stopnia skazane na obecną ścieżkę zmian atrakcyjności inwestycyjnej.

### Co jest naszą mocną, a co słabą stroną?

Zakładając, że za mocną stroną atrakcyjności inwestycyjnej uznaje się takie czynniki lokalizacji, w których region zajął miejsca od pierwszego do czwartego, można powiedzieć, że takim atutem województwa pomorskiego jest duża chłonność rynku. Przyjmując odwrotne założenie – że słabą stroną są czynniki, w których region uplasował się na jednej z czterech ostatnich pozycji – należy stwierdzić, że jedynym poważnym problemem jest najniższy w Polsce poziom bezpieczeństwa powszechnego. W zakresie pozostałych czynników region zajmuje przeciętną pozycję, choć w grupie tej można wskazać również pewne różnice.

Wykres 1. Atrakcyjność inwestycyjna województw w 2007 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej i społecznej zajmuje wyższe lokaty niż dostępność transportowa oraz zasoby i koszty pracy.

*Tablica 2. Pozycja województwa pomorskiego w zakresie poszczególnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej*

Czynnik	Pozycja w rankingu
Dostępność transportowa	11
Zasoby i koszty pracy	11
Chłonność rynku zbytu	4
Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	6
Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	5
Poziom bezpieczeństwa powszechnego	16
Aktywność regionów względem inwestorów	7

Źródło: Opracowanie IBnGR.

### Jak wyglądała nasza pozycja w ciągu ostatnich lat?

Jak już wspomniano, duże zmiany w atrakcyjności inwestycyjnej w krótkim czasie nie są możliwe. W ostatnich latach przesunięcia były nieznaczne – nie przekraczały jednej pozycji. W 2005 r. region zajmował siódmą lokatę, w kolejnym roku awansował o jedną pozycję, by obecnie ponownie powrócić na siódme miejsce. Należy podkreślić, że zmiany te mają charakter względny – dotyczą pozycji województwa względem innych regionów. Spadek w rankingu nie musi zatem oznaczać pogorszenia się warunków do inwestowania, lecz jedynie zbyt wolne tempo ich polepszania.

Warto bliżej przyjrzeć się zmianom pozycji województwa pomorskiego w zakresie poszczególnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej w stosunku do poprzedniej edycji raportu. W żadnym z analizowanych aspektów nie odnotowano poprawy, a w czterech nastąpiło pogorszenie pozycji regionu. Największy spadek miał miejsce w zakresie zasobów i kosztów pracy. Jest to cena, jaką region płaci za najszybszą w kraju poprawę sytuacji na rynku pracy. W trakcie analizowanego okresu województwo pomorskie cechowała najwyższa dynamika spadku bezrobocia, bardzo wysoka dynamika wzrostu wynagrodzeń i najwyższy odsetek wolnych miejsc pracy. Te czynniki zadecydowały

o spadku znaczenia zasobów i kosztów pracy jako czynnika atrakcyjności inwestycyjnej.

*Tablica 3. Pozycja województwa pomorskiego w zakresie poszczególnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej w latach 2006–2007*

Czynnik	Pozycja w rankingu	
	2006	2007
Dostępność transportowa	11	11
Zasoby i koszty pracy	7	11
Chłonność rynku zbytu	3	4
Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	4	6
Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	5	5
Poziom bezpieczeństwa powszechnego	16	16
Aktywność regionów względem inwestorów	5	7

Źródło: Opracowanie IBnGR.

Wyraźny spadek odnotowano także w przypadku poziomu rozwoju infrastruktury gospodarczej. Wynikał on ze słabych wyników specjalnych stref ekonomicznych działających na terenie regionu. Ominął je wyraźny wzrost inwestycji obserwowany w większości innych instytucji tego typu. W odniesieniu do zagospodarowanej powierzchni odnotowano wręcz spadek wielkości poniesionych (w 2006 r.) nakładów inwestycyjnych i liczby powstałych nowych miejsc pracy. Fakt ten można tłumaczyć dwojako: albo brakiem zainteresowania inwestorów dostępną ofertą, albo nieefektywnym działaniem podmiotów zarządzających strefami. Niezależnie od rzeczywistego powodu spadek aktywności inwestorów w strefach informuje o negatywnych zmianach atrakcyjności inwestycyjnej całego województwa pomorskiego.

Pozycja regionu uległa również pogorszeniu w zakresie aktywności wobec inwestorów. Z jednej strony wystąpił wzrost liczby atrakcyjnych inwestycyjnie lokalizacji (wg danych PAiIZ), z drugiej zaś odnotowano mniejszą aktywność samorządów terytorialnych i innych organizacji regionalnych w zakresie promocji oferty inwestycyjnej za granicą. Ten czynnik zadecydował o pogorszeniu pozycji województwa.

### Atrakcyjność inwestycyjna a rodzaj działalności gospodarczej

Prezentowana wyżej analiza dotyczy uniwersalnych czynników atrakcyjności inwestycyjnej ważnych dla niemal każdego przedsięwzięcia. Poza tym zestawem istnieje jednak szeroka gama czynników specyficznych dla poszczególnych rodzajów działalności gospodarczej, a nawet pojedynczych przedsiębiorstw. Mając tego świadomość, podjęto próbę określenia atrakcyjności inwestycyjnej pod kątem działalności przemysłowej (tradycyjnej – bez sektora zaawansowanych technologii), usługowej (bez sektora zaawansowanych technologii) i zaawansowanej technologicznie. W każdym z tych trzech przypadków zindywidualizowano do pewnego stopnia dobór i znaczenie wskaźników. Analizę przeprowadzono dla sześciu podregionów, niemniej na tej podstawie można sformułować pewne wnioski natury ogólnej odnoszące się do województwa pomorskiego. W stosunku do sześciu województw poddano ocenie dodatkowo dwa aspekty: stopień ochrony środowiska przyrodniczego i poziom rozwoju gospodarki.

Mimo dużych różnic w lokatach zajmowanych przez podregion gdański i słupski wyraźnie widać, że województwo najslabiej odpowiada wymogom lokalizacyjnym przemysłu, a najlepiej działalności zaawansowanej technologicznie.

*Tablica 4. Lokata podregionów województwa pomorskiego w sektorowych rankingach atrakcyjności inwestycyjnej w 2007 r.*

Podregion	Przemysł	Usługi	Zaawansowane technologie
gdański (z Trójmiastem)	23	9	6
słupski	32	29	27

*Źródło: Opracowanie IBnGR.*

Widoczne różnice są efektem odmiennego charakteru i różnego znaczenia poszczególnych czynników lokalizacji. Warto omówić dwa rodzaje działalności – przemysł i zaawansowane technologie – najbardziej różniące się pod względem preferowanych czynników lokalizacji. Działalność usługowa wymaga pośredniej konfiguracji czynników, zbliżonych jednak do układu preferowanego przez podmioty prowadzące działalność zaawansowaną technologicznie.

W przypadku przemysłu do specyficznych czynników lokalizacji należy zaliczyć położenie względem granicy zachodniej. Znaczenie tego czynnika wiąże się z dużym udziałem eksportu w produkcji sprzedanej przemysłu i usytuowaniem głównych rynków zbytu w państwach „piętnastki”. Mimo że Pomorskie ma w tym układzie niezłe

położenie, to brak dobrej infrastruktury drogowej utrudnia dostępność do regionu. Kluczowym mankamentem jest brak autostrad – rola transportu drogowego ze względu na przemianę struktury produkcji (większe zróżnicowanie dóbr, krótsze serie produktów) rośnie. Kolejną, w zasadzie najważniejszą barierą dla lokalizacji przemysłu są małe zasoby pracy – zarówno pod względem liczby pracujących w przemyśle i budownictwie, jak i bezrobotnych. Złą sytuację w tym zakresie pogłębia duża liczba wolnych miejsc pracy, która jest widoczna głównie w przemyśle. W efekcie poziom wynagrodzeń w regionie należy do najwyższych w kraju, co również zniechęca potencjalnych inwestorów. Pewną barierą ograniczającą możliwości lokalizacji działalności przemysłowej w województwie pomorskim stanowi też względnie dobry stan środowiska przyrodniczego, który znajduje odzwierciedlenie w dość wysokim odsetku terenów chronionych. Lokalizacja większej inwestycji przemysłowej na ich obszarze jest niemożliwa, a w sąsiedztwie utrudniona, ze względu na możliwe kolizje funkcji z innymi formami użytkowania terenu (jak turystyka i rekreacja). Ten problem dotyczy w szczególności podregionu gdańskiego, w tym bezpośredniego sąsiedztwa aglomeracji Trójmiasta.

Dość dobra sytuacja regionu w zakresie atrakcyjności dla działalności zaawansowanej technologicznie wiąże się z lepszą dostępnością transportową wynikającą z funkcjonowania międzynarodowego lotniska. Ułatwia to przemieszczanie się specjalistów i transport produktów czy podzespołów (ich wartość w stosunku do kosztów przewozu uzasadnia wykorzystanie tego środka transportu). Mocną stroną regionu w zakresie czynników lokalizacji jest jakość zasobów pracy zasilanych dopływem absolwentów z wyższych uczelni. Specyficzną rolę pełnią tu takie czynniki jak jakość środowiska i poziom rozwoju infrastruktury społecznej. Kształtują one w istotny sposób warunki życia na wysokim poziomie. Dzięki temu utrzymuje się napływ ludności, który wzbogaca rynek pracy. Na dobre warunki życia szczególnie wrażliwi są ludzie lepiej wykształceni – potencjalni pracownicy sektora zaawansowanych technologii. Poza tym wysoki poziom rozwoju infrastruktury społecznej – zwłaszcza infrastruktury kultury – tworzy atmosferę tolerancji i warunki do wymiany poglądów, a więc sprzyja powstawaniu proinnowacyjnego środowiska społecznego. Obecność wyższych uczelni, instytutów naukowo-badawczych, instytucji kultury oraz różnych usług opartych na wiedzy inicjuje rozwój tzw. klasy twórczej – grupy osób będących potencjalnymi pracownikami inwestycji z branży zaawansowanych technologii. Kończąc analizę specyfiki czynników lokalizacji w zależności od branż, należy raz jeszcze podkreślić, że w przypadku usług i zaawansowanych technologii korzystne warunki oferuje



jedynie podregion gdański. Jego ośrodkiem jest duża aglomeracja miejska, odpowiedzialna w znacznej mierze za korzystną konfigurację czynników lokalizacji. Jednak jeśli weźmie się pod uwagę analogiczne obszary w innych województwach, które są najwłaściwszym odniesieniem dla omawianego obszaru (konkurenci Trójmiasta), to widać, że atrakcyjność podregionu gdańskiego wcale nie jest wysoka.

### **Jak poprawić atrakcyjność inwestycyjną regionu?**

Przeciętny poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego implikuje pytanie o możliwości poprawy obecnego stanu rzeczy. Niewątpliwie takie istnieją, choć należy podkreślić, że nie dotyczą one wszystkich czynników. Jedynie na część z nich mogą mieć wpływ władze samorządowe. Do najistotniejszych w tej grupie należą infrastruktura transportu i łączności, jakość obsługi inwestora w urzędzie, nastawienie władz lokalnych i społeczna akceptacja inwestycji. Władze samorządowe mają również wpływ na kształtowanie „miękkich” czynników lokalizacji związanych z funkcjonowaniem przynajmniej publicznej infrastruktury społecznej i wizerunkiem regionu. Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, dość łatwo sformułować katalog niezbędnych zadań – jest on powszechnie znany. Do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej niezbędne jest oddanie do użytku połączenia autostradowego nie tylko w relacji z granicą południową, ale i z granicą zachodnią. W tym celu konieczna jest budowa autostrady A-1 oraz – równie ważne – dokończenie zachodniego odcinka autostrady A-2. Problem w tym, że akurat kwestia budowy autostrad w niewielkim stopniu zależy od działań samorządów. Natomiast niewątpliwie wykazać się one mogą w podnoszeniu wewnętrznej spójności regionu. Ułatwi to wykorzystanie jego zasobów oraz zwiększy dostępność do lokalnych rynków zbytu. Inne ważne, zaplanowane i częściowo realizowane inwestycje to modernizacja linii kolejowej

relacji Gdynia–Warszawa i rozbudowa portu lotniczego. W zakresie infrastruktury społecznej na szczególną uwagę zasługuje szkolnictwo i instytucje kultury. Odwołując się do przykładów innych krajów (wschodnie Niemcy, Irlandia), można wręcz stwierdzić, że nie infrastruktura drogowa, lecz elastyczna, odpowiadająca na zapotrzebowanie gospodarki edukacja jest kluczem do sukcesu w przyciąganiu inwestycji. O roli infrastruktury kultury już wspomniano – przyczynia się do tworzenia środowiska społecznego sprzyjającego innowacjom. Poza tym sama w sobie stanowić może istotny czynnik dynamizujący gospodarkę regionalną (przemysły kultury – komercyjna część infrastruktury kultury).

Inne czynniki atrakcyjności inwestycyjnej są w niewielkim stopniu zależne lub wręcz nie zależą od działań władz samorządowych. Położenie, wielkość i jakość zasobów pracy, wielkość rynku zbytu, struktura gospodarki, obecność surowców mineralnych są uwarunkowane historycznie bądź wynikają z cech środowiska przyrodniczego. Zmiany tych czynników wymagają długiego czasu i są wręcz uzależnione od przemian cywilizacyjnych, pozostających poza doraźnym wpływem jakichkolwiek władz.

W dobie globalnej konkurencji o kapitał istotne znaczenie mają nie tylko rzeczywiste atuty regionów, ale również ich wizerunek. Być może niepowtarzalną okazją dla jego poprawy i rozpowszechnienia będzie EURO 2012. Nie zaniedbując priorytetowych przygotowań związanych z organizacją jednej z najważniejszych imprez sportowych świata, warto przy tej okazji promować województwo jako region przyjazny inwestorom. Organizatorami EURO 2012 są także samorządy regionów bezpośrednio konkurujących gospodarczo z Pomorzem. Impreza ta powinna przyczynić się do zmniejszenia dystansu w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej, jaki dzieli województwo pomorskie od liderów klasyfikacji.

## *POMORSKIE INWESTYCJE – SKĄD POCHODZĄ? JAKA JEST ICH WARTOŚĆ?*

**N**ajnowsze informacje na temat podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w układzie regionalnym pochodzą z 2005 r.<sup>1</sup> Według danych GUS<sup>2</sup> w 2005 r. w województwie pomorskim funkcjonowało 1041 spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Podmioty te zatrudniały łącznie 56 tys. osób (o 3 tys. więcej niż rok wcześniej), a zainwestowany kapitał zagraniczny wynosił 2,9 mld zł i w stosunku do roku poprzedniego wzrósł o 0,5 mld zł. Szczegółowe dane pozwalają określić pozycję województwa pomorskiego wobec pozostałych województw.

- Pod względem liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w 2005 r. województwo pomorskie zajmuje 6. pozycję; w porównaniu z rokiem poprzednim województwo uplasowało się o jedną pozycję wyżej.

<sup>1</sup> *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006 (wydano w 2007 r.).

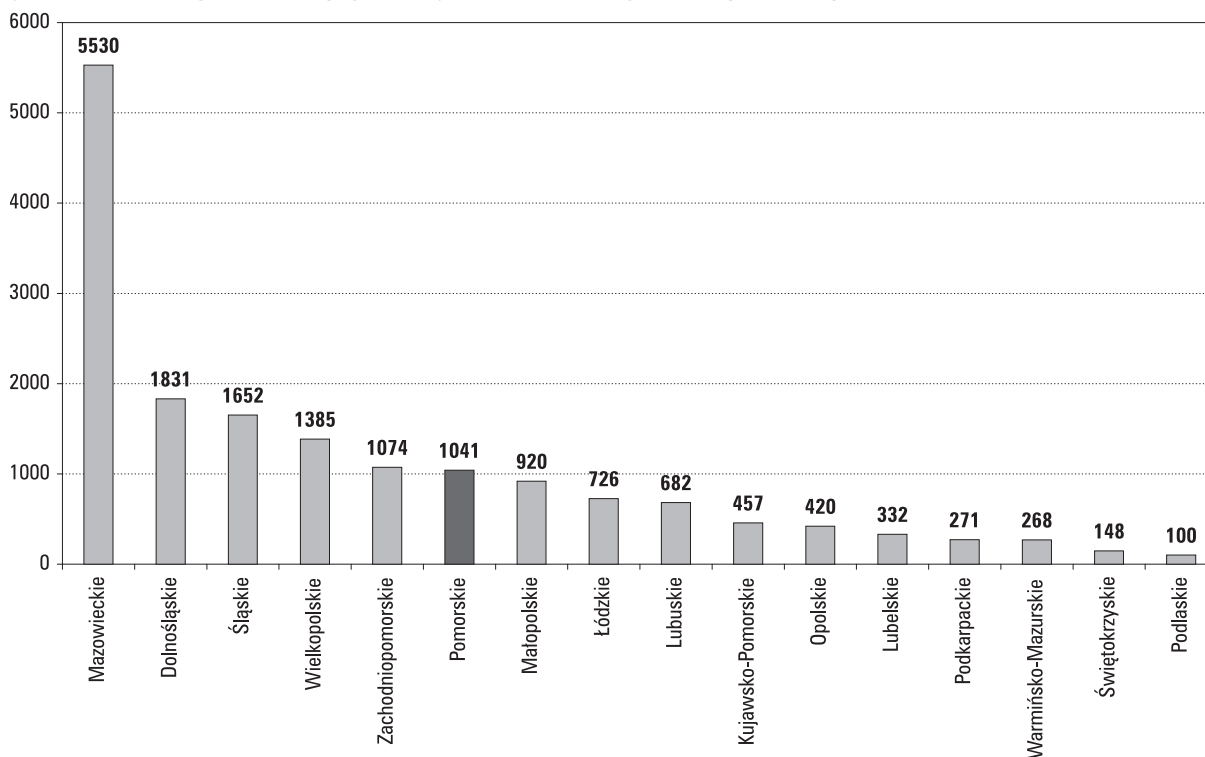
<sup>2</sup> Dane nie obejmują kapitału zagranicznego w bankowości i instytucjach ubezpieczeniowych.

*Anna Hildebrandt*

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

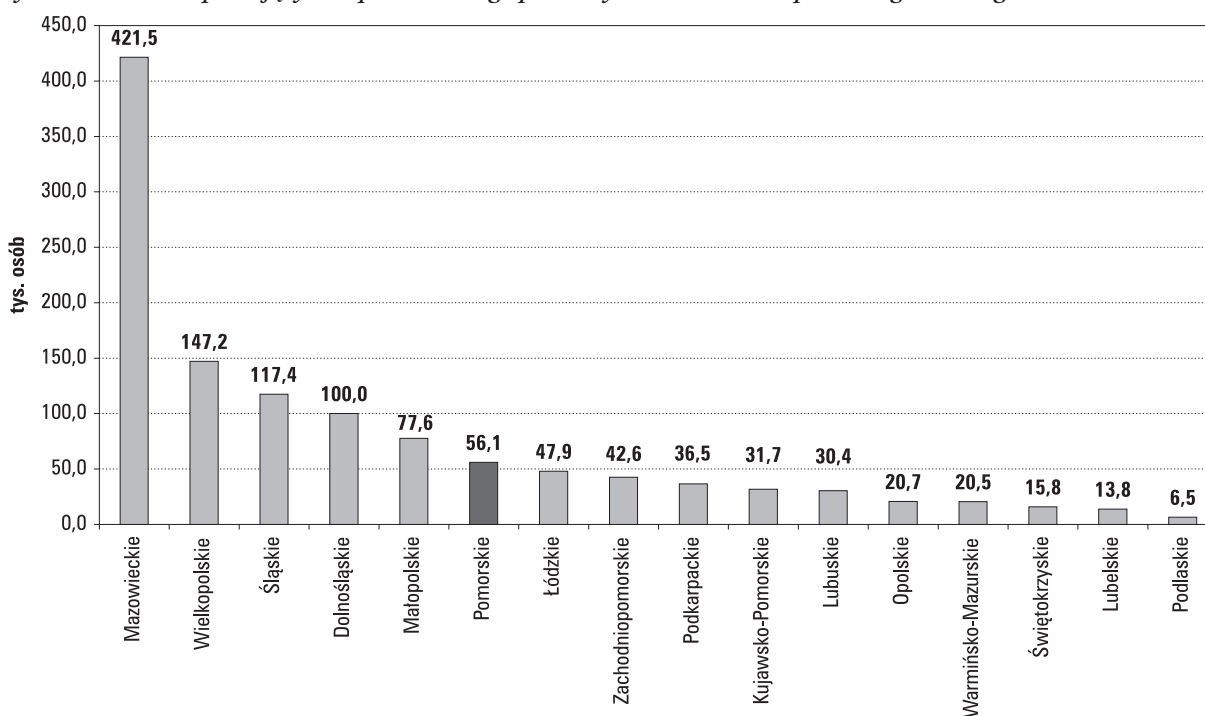
- Liczba pracujących w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego plasuje województwo pomorskie również na pozycji 6. wśród wszystkich województw.
  - Pod względem liczby podmiotów w regionie dominują firmy mikro (ponad 600 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego), jednak największe zatrudnienie generuje 44 firm dużych – ponad 33,5 tys. pracujących.
  - Wartość zagranicznego kapitału podstawowego w województwie pomorskim w 2005 r. stanowiła 2,6% ogólnej wartości zagranicznego kapitału podstawowego w Polsce i plasowała województwo na pozycji 6. wśród wszystkich województw.
  - Wartość zagranicznego kapitału podstawowego w przeliczeniu na 1 mieszkańca plasuje województwo pomorskie, tak jak w roku poprzednim, na 8. pozycji
  - Wartość zagranicznego kapitału podstawowego w przeliczeniu na pracującego w spółkach z kapitałem zagranicznym w 2005 r. plasuje województwo pomorskie na pozycji 9.
  - Analiza struktury krajów pochodzenia kapitału zagranicznego pokazuje wyraźnie, że województwo pomorskie wykorzystuje tzw. premię sąsiedztwa, szczególnie w przypadku Szwecji, Danii i Wielkiej Brytanii – udziały tych państw w ogólnej wartości kapitału zagranicznego województwa przewyższają udziały ogólnopolskie. Nadal największy strumień kapitału zagranicznego pochodzi z Niemiec.
  - Udział eksportu dokonanego przez spółki z udziałem kapitału zagranicznego w województwie pomorskim w 2005 r. w ogólnej wartości eksportu tych firm w Polsce plasuje region na pozycji 5.
  - Warto podkreślić, że w 2005 r. bilans handlowy spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwie pomorskim był dodatni (2942 mln zł), wobec ujemnego dla całej Polski (-13 347 mln zł). Dla Polski udział eksportu w wymianie spółek z udziałem kapitału zagranicznego stanowił 48%, a dla pomorskiego 58%.
  - Liczba podmiotów importujących w województwie pomorskim stanowiła w 2005 r. 5,7% wszystkich podmiotów importujących z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Na poziomie wojewódzkim liczba podmiotów importujących z udziałem kapitału zagranicznego stanowiła 48% wszystkich podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego.
  - Wartość importu stanowiła 4% ogólnopolskiej wartości importu spółek z udziałem kapitału zagranicznego.
  - Należy podkreślić, że 67% ogólnej wartości importu spółek z udziałem kapitału zagranicznego w regionie to import inwestycyjny – przeznaczony na cele produkcyjne.
  - 58% wszystkich wydatków inwestycyjnych spółek z udziałem kapitału zagranicznego w województwie pomorskim przeznaczono w 2005 r. na inwestycje w nowe środki trwałe. Warto zauważyć, że firmy mikro, zatrudniające do 9 osób, zainwestowały w środki trwałe 90% wartości przeznaczonej na wydatki inwestycyjne, natomiast firmy zatrudniające powyżej 9 osób wydatkowały na ten cel 50%.
- Spółki z udziałem kapitału zagranicznego koncentrują się w podregionie Gdańsk–Sopot–Gdynia (63% wszystkich podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w województwie). Wynika to przede wszystkim z metropolitalnego charakteru Trójmiasta – bliskość metropolii przyciąga inwestorów ze względu na wysoki poziom rozwoju gospodarczego i społecznego, korzystne połączenia komunikacyjne, duży rynek zbytu, wysoką podaż wykwalifikowanych pracowników oraz dobrze rozwiniętą infrastrukturę przemysłową i okołobiznesową.
- Według informacji PAIiIZ najważniejsi inwestorzy zagraniczni na Pomorzu ulokowali swój kapitał w następujących działalnościach:
- sieci handlowe: Metro Group AG, Tesco Plc, Carrefour, Casino, Auchan SA, OBI Heimwerkermarkt AG; Retail Investment Concepts Inc., Fortum Oy, Rossmann Ost Europe BV, Germanos, IKEA;
  - handel: Bergerat Monnoyeur SAS, Glencore International AG;
  - dystrybucja paliw: BP International B.V., Statoil, Shell Overseas Holding;
  - hotele i restauracje: McDonald's, Tricon Global Restaurants Inc., Min Hoong Development Co., TelePizza S.A.;
  - produkcja żywności: British Sugar Overseas (BSO) Ltd., Belvedere S.A., Dr August Oetker Nahrungsmittel KG, Michel Marbot, Cloetta Fazer AB, Cordesmeier Franc, Hemelter Muhle GmbH, FmB & Co. KG, Friedrich Weissheimer Maltzfabrik KG, CEPV, Raiffeisen HaGe, PepsiCo., Marga B.V., Lesaffre Group;
  - pośrednictwo finansowe: Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Provident Financial Plc., Wiener

Rysunek 1. Liczba podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 2005 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

Rysunek 2. Liczba pracujących w podmiotach gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w 2005 r.

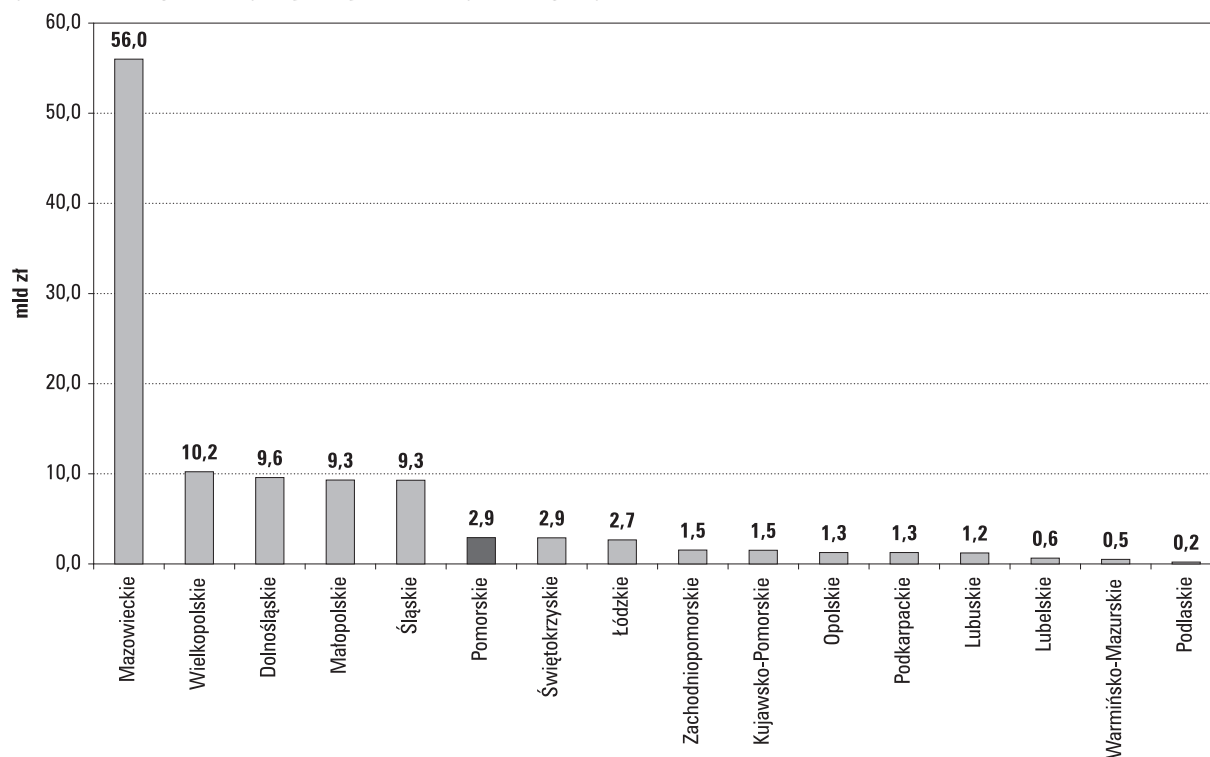


Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

Staedtische Allgemeine Versicherung AG, Royal & SunAlliance Insurance plc, Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft GmbH, Alte Leipziger Europa AG, Selective American Financial Enterprises, Unibank A/S, General Electric Corporation (GE);

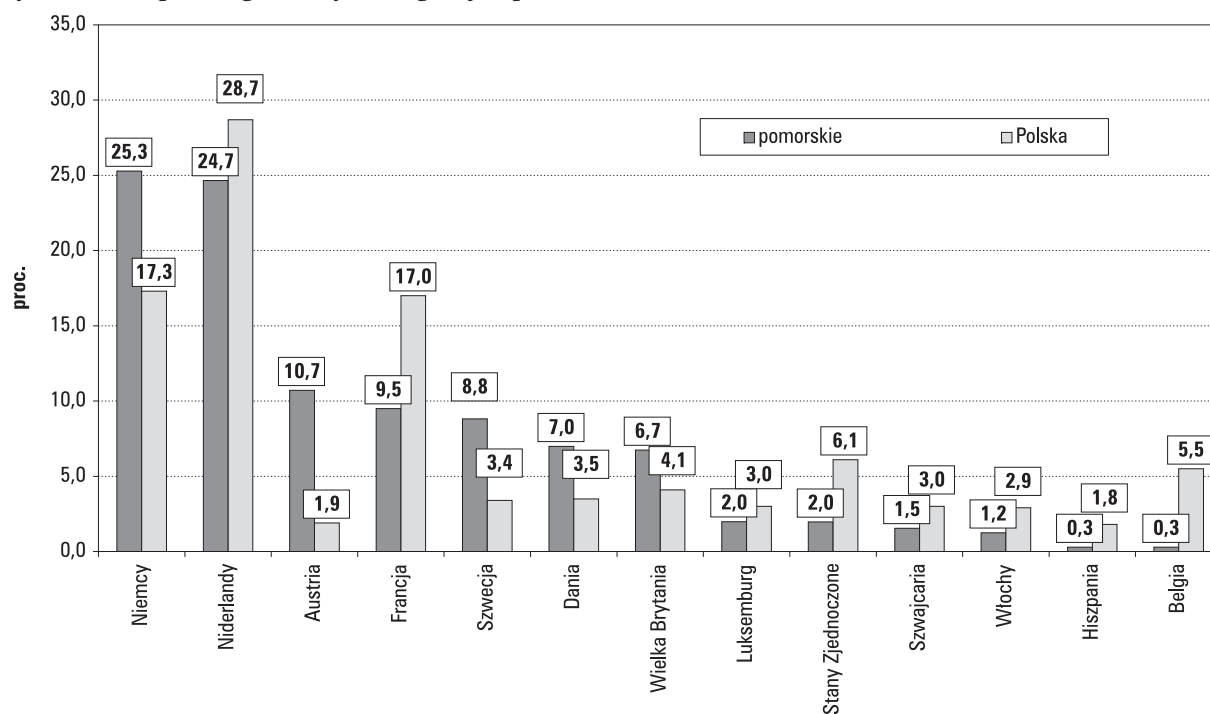
- usługi dla biznesu, nieruchomości: Italpol Servizi Fiduciari S.P.A., Intel Europe Inc., Polimeni International;
- dostawy gazu, energii i wody: Lentjes, Rolls-Royce Power Ventures Ltd, Stadtwerke Leipzig GmbH,

Rysunek 3. Zagraniczny kapitał podstawowy według województw w 2005 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

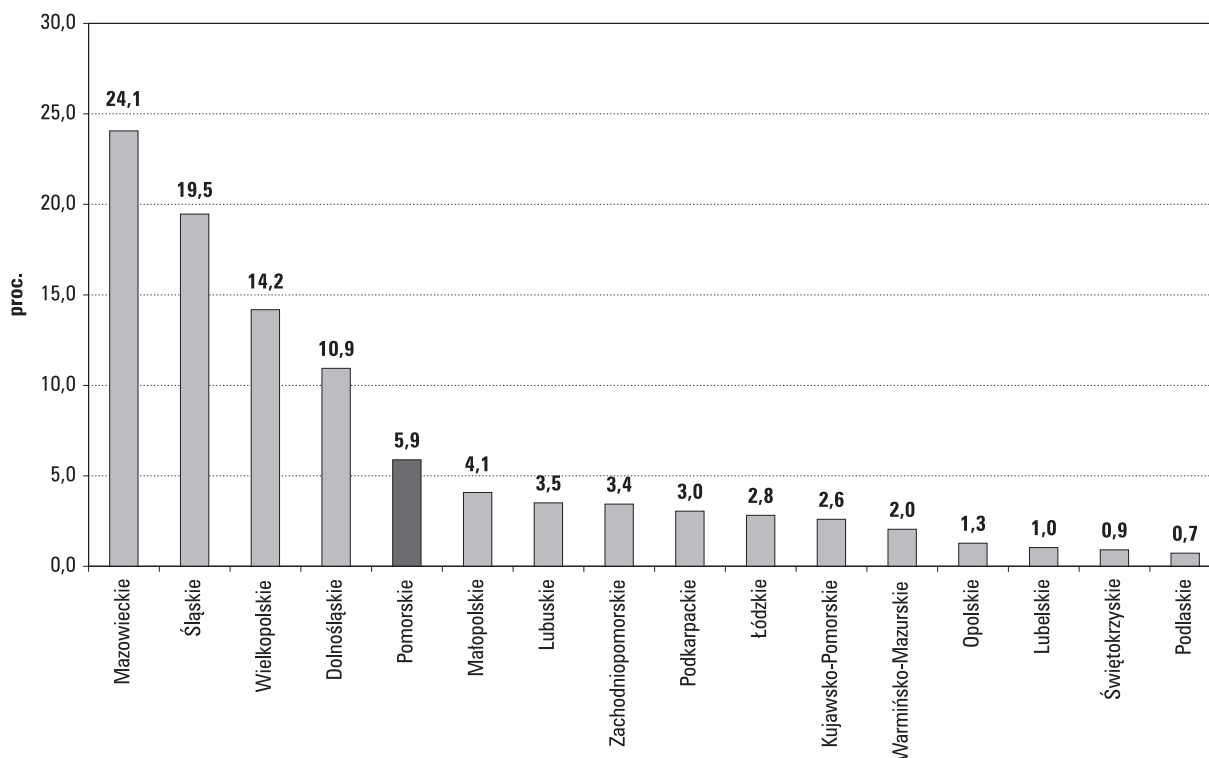
Rysunek 4. Kapitał zagraniczny według krajów pochodzenia (udział % w całości) w 2005 r.



Źródło: Obliczenia IBnGR na podstawie danych GUS.

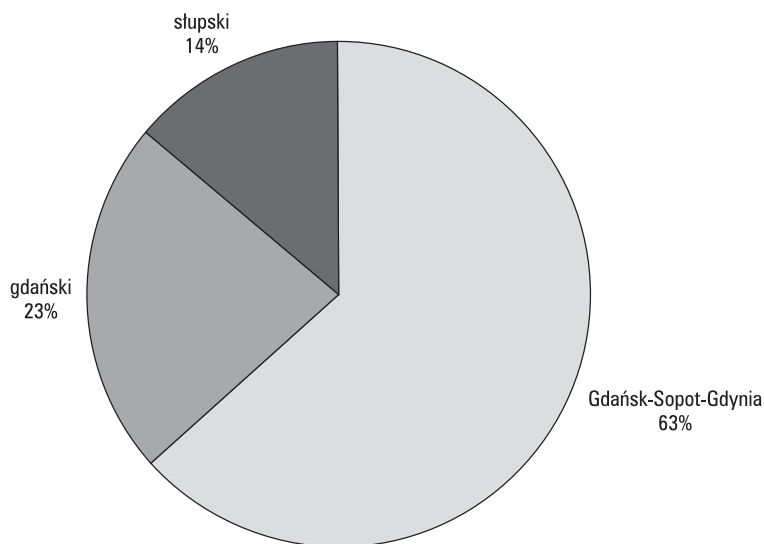
- Sydkraft AB, Electricite de France Internationale (EDF), Dalkia Termika S.A.;
- transport: Europort Grain Terminal;
- usługi pożytku publicznego: SaurInternational, D. Chase Enterprises;
- konstrukcje: Moeller GmbH, RWE Solutions Frankfurt, King Cross Group SRL, Klif Holding A/S, LLENTAB AB;
- branża rolna: Agro East Europe BV.

Rysunek 5. Udział województw w ogólnej wartości eksportu dokonanego przez spółki z udziałem kapitału zagranicznego w 2005 r.



Źródło: Obliczenia IBnGR na podstawie danych GUS.

Rysunek 6. Rozkład przestrzenny spółek z udziałem kapitału zagranicznego w podregionach województwa pomorskiego w 2005 r.



Źródło: Obliczenia IBnGR na podstawie danych GUS.

Tablica 1. Spółki z udziałem kapitału zagranicznego według liczby pracujących w województwie pomorskim w 2005 r.

Podmioty według liczby pracujących							
do 9 osób		od 10 do 49 osób		od 50 do 249 osób		250 i więcej osób	
podmioty	pracujący	podmioty	pracujący	podmioty	pracujący	podmioty	pracujący
618	1891	240	5533	139	15 091	44	33 566

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

W sektorze produkcyjnym:

- produkcja aparatury elektronicznej i urządzeń: Flextronics International, Plati Elektroforniture Spa, Royal Philips Electronics N.V., HUBER+SUHNER AG;
- produkcja mebli: Flair Polstermoebel GmbH and Co KG, Schieder Europa Holding GmbH, SFM Beteiligungen;
- produkcja wyrobów z gumy i plastiku: BM Industria Bergamasca Mobili, Plastiques Du Val de Loire, Wentworth Technologies Co. Ltd., BELBAL, Plastivaloire;
- produkcja metali i wyrobów metalowych: Superior International Resources Inc., Hydro Central Europe B.V., Pipelife Deutschland GmbH, Franke Deutschland Holding GmbH, MOLEX Inc.;
- produkcja pozostałych wyrobów niemetalicznych: CBR Baltic BV, Michael Leier, Optiroc Group AG, Saint-Gobain, Wienerberger Ziegelindustrie AG;
- produkcja sprzętu transportowego: Scania CV AB, B.V. Holding Maatschappij Damen, Delphi Automotive Systems, Eaton;
- produkcja papieru: IPC, Kappa Packaging;
- produkcja chemii i wyrobów chemicznych: Eurofoam B.V., Maria Prior-Nowak<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Aktualne dane PAIIZ oraz informacje zawarte w: W. Dziemianowicz, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na Pomorzu*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.

## *JAK STAĆ SIĘ ATRAKCYJNIEJSZYM? KILKA RAD DLA POMORSKIEGO*

**N**asze województwo od wielu lat znajduje się w klasie województw o przeciętnej atrakcyjności dla inwestorów zagranicznych. Do stanu tego wszyscy się przyzwyczaili, nie pamiętając już, że w połowie lat '90 nasza pozycja była zdecydowanie lepsza. W sposób niewidoczny „obsunęliśmy się” w stawce, a dystans dzielący nas do superligi województw atrakcyjnych uległ wydłużeniu. Słaby napływ kapitału zagranicznego do regionu, a przede wszystkim brak znanych firm międzynarodowych, nie jest problemem abstrakcyjnym, wręcz odwrotnie – ma charakter bardzo przyziemny. Kapitał zagraniczny na ogół ożywia gospodarkę lokalną, przysparza miejsc pracy, dostarcza większych wpływów do regionalnego fiskusa oraz zwiększa dochody dyspozycyjne mieszkańców. W pewnym sensie jest to również problem polityczny, a przynajmniej nie powinien być politykom obojętny.

### **Efektywny komunikat na zewnątrz**

Czynniki składające się na atrakcyjność inwestycyjną regionu były już wielokrotnie szeroko analizowane i komentowane. Dodajmy więc jedynie, że oprócz regionalnego potencjału atrakcyjności, który wynika z kombinacji co najmniej kilkudziesięciu zmiennych, mamy również do czynienia z czynnikami mniej mierzalnymi, które powiązane są umiejętnościami wykreowania efektywnego komunikatu na zewnątrz regionu o tym, że jesteśmy rzeczywiście atrakcyjni oraz że mamy jakąś specjalizację, jakiś brand name, który czyni nas niepowtarzalnymi jako region. Realizacja tego przedsięwzięcia spoczywa na politykach, urzędnikach i biznesie regionu. Są w Polsce województwa, którym udało się to niemal perfekcyjnie. Zawdzięczają to nie tylko dogodnemu położeniu geograficznemu i dobrze rozwiniętej przedsiębiorczości, ale przede wszystkim właściwemu klimatowi współpracy w regionie oraz odpowiedzialności w realizacji misji osiągnięcia dobrego rozwoju gospodarczego na swoim terenie.

*Dr Tomasz  
Kalinowski*

---

*Instytut Badań nad  
Gospodarką Rynkową*



Politykom takiego województwa nie jest straszne zabieganie o dobro regionu w Warszawie, Brukseli i każdej centrali kapitału, a także kompleksowe zadbanie, by potencjalny inwestor dostał w pakiecie wszystko, co uprawdopodobni jego decyzję inwestycyjną w regionie. Pojęli oni również, że dużo więcej efektów przynosi granie do jednej bramki, aniżeli konkutowanie o inwestora pomiędzy gminami odległymi od siebie o kilka kilometrów. W ten sposób efektem wspólnego wysiłku jest równomierny napływ kapitału do współpracujących samorządów.

Dla naszego województwa pilne wydaje się podjęcie kilku oczywistych kroków, które raczej nie budzą kontrowersji i zawsze powinno im towarzyszyć zrozumienie. Niezbędna jest do tego energia oraz środki, które region musi bezwzględnie znaleźć.

Punktem wyjścia jest dokonanie specyficznej analizy przewag i specjalizacji naszego województwa. Wmawianie, że jesteśmy atrakcyjni, nikogo już nie poruszy, zwłaszcza tych, którzy podejmują decyzje w wieżowcach ze stali i szkła we Frankfurcie nad Menem, Londynie czy Szanghaju. Musimy w sposób precyzyjny określić, na czym polegają gospodarcze i pozagospodarcze przewagi naszego regionu nad innymi regionami Polski oraz innych państw. Większość atrakcyjnych regionów stosuje na zewnątrz komunikat-przesłanie, w którym łączą się elementy czysto ekonomiczne oraz emocjonalne. A więc np. dolina high-tech oraz unikalne miejsce wypoczynku. Nie przesądzając, jak miałyby być wykreowana marka naszego regionu, można rozważyć połączenie elementów gospodarczych, akcentujących znaczny kapitał młodych, dobrze wykształconych Pomorzan, z doskonałą i szybko rozbudowującą się siecią międzynarodowych połączeń lotniczych, elementami przewag morskich, spedycyjnych itp. W zakresie czynników pozagospodarczych – akcent otwartości, historycznego przeplatania się wielu kultur, tolerancji i umiłowania wolności. Wreszcie wysoka jakość życia, elementy uzdrowiskowe – wellness & spa, piękne jeziora i lasy. Precyzyjne określenie tych przewag to dopiero krok pierwszy. Drugi to zbudowanie chwytliwego komunikatu, a trzeci – jego dobra „sprzedaż”, zorganizowana i realizowana na wielu płaszczyznach działania na zewnątrz Polski, w miejscach potencjalnego wpływu kapitału do naszego regionu. Towarzyszyć temu musi znaczne usprawnienie obsługi inwestora na miejscu w regionie.

Należy podkreślić, że fragmenty tak zarysowanej akcji już oczywiście mają miejsce, choć nie na skalę, która jest oczekiwana. Przykładem takiej działalności jest praca grupy ekspertów Gdańskiej Akademii Bankowej przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową, równoległe z działaniami Centrum Obsługi Inwestora, samorządów lokalnych oraz

Urzędu Marszałkowskiego. Realizowane z sukcesem roadshows w ważnych miejscach, skąd potencjalnie wpływa kapitał zagraniczny, są dobrym zaczątkiem takiego działania. W pracy tej weźmie udział nasza dyplomacja ekonomiczna w ambasadach, przedstawicielstwie przy UE, a także ludzie biznesu, którzy patrzą życzliwym okiem na nasz region. W realizacji misji – przez przypadek – stanie się pomocna realizacja EURO 2012. Jest to dodatkowy bonus promocyjny regionu, który ułatwi naszą identyfikację w świecie.

### **Odpowiednie działania na miejscu**

Aby uprawdopodobnić sukces inwestycyjny województwa, należy również podjąć intensywne przedsięwzięcia na miejscu, z których najważniejsze to zwiększenie liczby i jakości atrakcyjnych lokalizacji dla inwestorów. Powszechnie wiadomo, że to samorządy muszą wykonać zapraszający krok w postaci odpowiednio przygotowanego terenu. Inwestorzy podejmują decyzję inwestycyjną, porównując atrakcyjność kilkudziesięciu potencjalnych lokalizacji, z których na krótką listę trafia tylko kilka. Są one następnie szczegółowo sprawdzane. By znaleźć się na liście „długiej”, należy czynić wszystko, by to uprawdopodobnić. Składa się na to również sprawna obsługa informacyjna inwestora na miejscu – zarówno na poziomie kurtuazji władzy, jak i mrówczej pracy wielu urzędników. W obu kategoriach nasz region może się wiele nauczyć od liderów z Polski południowej. Należy dodać, że oba opisane przedsięwzięcia będzie można realizować skuteczniej przy pomocy wdrożonego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG), który przewiduje znaczne środki na takie działania. Godna podkreślenia jest również elementarna życzliwość wobec inwestora. Polega ona nie tylko na wydelegowaniu do obsługi pracowników znających języki obce oraz rozumiejących skomplikowane nierzadko sytuacje, wynikające z komunikacji i negocjacji w środowisku wielokulturowym, ale również na zwykłej ludzkiej „chemii”. Jak uczy doświadczenie, pomaga ona ściągnąć inwestora, który z lokalizacji podobnych wybiera taką, gdzie został najlepiej obsłużony.

Poważne rozważenie, a przede wszystkim zrealizowanie powyższych propozycji przez polityków i urzędników regionu mogłoby pomóc w ściągnięciu tak potrzebnych inwestorów i pośredniemu wyrwaniu się z okopów przeciętności. Jest to nasz wspólny regionalny obowiązek. Obowiązek, którego realizacja nie daje politykom natychmiastowej gwarancji wygrania wyborów w regionie, ale zapewnia przynajmniej częściowo dobrą pozycję w wyścigu, w którym niestety nie jesteśmy już w peletonie.

## *KLUCZEM JEST SELEKTYWNA POLITYKA I JEJ WSPÓLNA REALIZACJA*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Gminy, powiaty i regiony szukają inwestorów. Oczywiście najbardziej pożądane są duże firmy. Jak ich zwabić na Pomorze, jak poradzić sobie z krajową i międzynarodową konkurencją?**

Zbigniew Markowski: Trzeba wygenerować pomysły, by zainteresować naszym regionem obcy kapitał. Taką próbą są między innymi Bałtyckie Forum Metropolitalne i Memorandum Inwestycyjne dla Metropolii. Pokazujemy, podobnie jak firma idąca na giełdę, prospekt metropolii, jej zasoby, możliwości i potencjał wzrostu. Dobrze przygotowana i wypromowana oferta pozwala lokować się tu firmom, które mają własną klarowną strategię. Jedni poszukują kapitału, a drudzy mówią: chętnie zainwestujemy, ale jakie będziemy mieć z tego korzyści?

Chcę podkreślić, że promocja regionu lub miasta jest takim samym elementem marketingu jak promocja produktu: samochodu, ciągnika czy lekarstwa. Konkurujemy o kapitał z innymi regionami nie tylko kraju, ale i Europy czy wręcz świata. Kapitał szuka odpowiedniego miejsca do inwestowania. Takiego,

*Zbigniew Markowski*

---

*Prezes Zarządu  
O.M. Finance*

- w którym są dobre rynki, fachowcy, czyli to, co decyduje o efektywności. Kiedy patrzę na promocję Pomorza, to jestem pełen uznania dla tego, co robi marszałek Kozłowski, prezydent Adamowicz, Karnowski, burmistrzowie, a nawet wójtowie. Gdynia natomiast idzie własną ścieżką, sama organizuje wyjazdy, fora inwestycyjne, ale moim zdaniem większy skutek odnoszą wspólne działania. Aglomeracja Gdańska jest na mapie Europy świetnym produktem. Natomiast poszczególne miasta mogą pozostać niezauważone.
- **Jednak nie jesteśmy w czołówce województw ściąających najwięcej inwestorów zagranicznych. Zatem co trzeba zrobić, by promocja była skuteczniejsza i aby po pierwszych oględzinach potencjalni inwestorzy nie odjeżdżali zniechęceni?**
    - Obserwujemy falę zainteresowania. Odnosi się to zarówno do kraju, jak i regionów. Oczywiście decyduje stabilna gospodarka i prawo, wysoki wzrost gospodarczy, niska inflacja, a przede wszystkim zasoby dobrej siły roboczej. I w tym kontekście Gdańsk, Pomorze wychodzą z niebytu. Zaczynają do nas napływać renomowani inwestorzy, choćby Reuters. Jednak spoglądając chłodno na pomorskie potrzeby oraz możliwości, dochodzimy do wniosku, że powinny nas zainteresować tylko takie inwestycje, w których decydującym elementem są ludzie. Musimy przyciągać inwestorów, których działalność będzie się opierać na wiedzy i doświadczeniu zasobów ludzkich, a nie na stworzeniu od zera nowych fabryk. W naszym regionie nie potrzebujemy na przykład nowej fabryki samochodów.
    - **Oczywiście, ale żeby tacy renomowani inwestorzy chcieli do nas przyjść, to muszą się dowiedzieć, że jest takie miejsce, taki region. Tymczasem wspominał pan, że brakuje wspólnej promocji. A poza tym akcja promocyjna polegająca na pokazaniu się na billboardach, konferencje prasowe, a nawet reklamówki w telewizji mogą zachęcić turystów, ale nie inwestorów.**
      - Z całą pewnością. Dlatego podejmujemy kroki, choćby wspomniane Bałtyckie Forum Metropolitalne, za którymi idą prezentacje Gdańska, Pomorza w różnych stolicach. Zapraszamy tam wybranych inwestorów, a nie jedynie dziennikarzy czy miłośników turystyki. Przychodzą na te prezentacje poważni przedsiębiorcy, szefowie funduszy inwestycyjnych, ludzie decydujący o projektach, i to jest skuteczna forma docierania do potencjalnych inwestorów. Warto jeszcze zwrócić uwagę, że działający u nas inwestorzy sami zaczynają przyciągać kapitał. Hinduscy przedsiębiorcy sprowadzają swoich dostawców, podwykonawców – tak jak korporacja Zensar. Ten przykład pokazuje również, że tacy inwestorzy otwierają przed nami swoje rodzime rynki. Dlatego wizyta pomorskiej delegacji w Indiach może przynieść bardzo ciekawe rezultaty.
    - **Czyli szukając sposobów ściągnięcia inwestorów, nie można zapominać o kluczu narodowym, etnicznym czy choćby towarzyskim?**
      - Tak. Kiedyś importerem kapitału była Azja, a szczególnie Chiny oraz Indie. Dzisiaj coraz częściej oba te kraje eksportują kapitał. W Polsce na przykład spółka Mittal uczyniła z nieefektywnego hutnictwa bardzo zyskowny sektor gospodarki. Jednak większą wartość mają hinduskie firmy informatyczne, a my mamy świetne kadry, na dodatek są to ludzie znający język angielski. Dlatego cieszą się tak dużym wzięciem.
    - **Czy pomorskie poszukiwania zagranicznych inwestorów są przemyślane, mają selektywny charakter, czy też cieszymy się z każdego, kto wyrazi chęć inwestowania?**
      - Urzędy w naszych miastach i gminach otrzymują wiele pytań od inwestorów. Są wśród nich budujący hotele, stacje benzynowe. Nam jednak powinno zależeć na tych, którzy uczynią dwie rzeczy: zahamują emigrację z Pomorza doskonale wykształconych fachowców, ludzi utalentowanych, mogących być liderami, oraz uszanują nasze unikalne środowisko, będą tworzyli w harmonii z przyrodą. Powinniśmy rozwijać gospodarkę morską opartą na wiedzy, logistykę, natomiast unikać dużego przetwórstwa, np. wspomnianych fabryk samochodów.
    - **Czy powinna być jedna instytucja zajmująca się wspólną promocją, która już na miejscu będzie prowadziła inwestorów za rękę? Czy też każda gmina, tak jak do tej pory, ma dbać wyłącznie o siebie?**
      - Jako osoba o poglądach liberalnych powinienem powiedzieć, że każdy powinien to robić na własną rękę. Jednak w tym wypadku potrzebna jest jedna instytucja. Inwestora trzeba długo nakłaniać i łatwo go zrazić. Gdańsk, Sopot, Gdynia czy inne gminy nie mają takiego potencjału przyciągania. Działając razem, stwarzają dużo lepsze warunki. W jednym mieście można odpoczywać, w innym robić zakupy, pójść do restauracji, a w trzecim tworzyć wartość dodaną. Trzeba działać wspólnie, ponieważ koszty promocji są wysokie, na ulokowanie się firm potrzeba dużo

czasu, no i jesteśmy wtedy odpowiednim partnerem dla zagranicznych oraz krajowych dużych i średnich firm. Wreszcie na koniec sprawa bardzo istotna: tak jak wspomniałem, musi być wspólne biuro obsługi inwestorów. Jest cała masa problemów: administracyjnych, prawnych, budowlanych. Zwykle inwestor potrzebuje kogoś, kto wytłumaczy niejasności, będzie pośrednikiem między nim a konkretną gminą. To jest poważne utrudnienie, bo każda gmina jest inna, ma różne plany zagospodarowania, zwyczaję urzędników, inny punkt widzenia władz. Inwestor zniechęca się, pokonując samodzielnie kolejne bariery. Potrzebna jest opieka, wyjaśnianie i dlatego jestem zwolennikiem jednego biura obsługi inwestorów, zwłaszcza dla średnich i dużych firm.

— **Trudno sobie wyobrazić, że samorządy naszych miast i gmin miałyby dobrowolnie wyzbyć się kompetencji, władzy.**

— Głęboko w to wierzyłem. Byłem jedną z osób z tzw. grona G5, które przywróciło koncepcję metropolii gdańskiej. Wydaje mi się, że większość gmin docenia znaczenie tego kierunku. Niestety, nie wszystkie. Kilka z nich uważa, że to ogranicza ich wolność. Tylko jaka jest alternatywa? Co się stanie, kiedy wspólnie nie będziemy przyciągać inwestorów? Oczywiście znajdą sobie inne miejsce, i to niekoniecznie w Polsce. A nawet jeżeli zdecydują się na nasz kraj, to mają świetne warunki w okolicach Krakowa lub Wrocławia. Tam wszystkie działania są doskonale skoordynowane i współpraca sąsiadujących gmin układa się bardzo dobrze. Mamy więc nie tylko konkurencję międzynarodową, ale także silną krajową.

— **Skoro brakuje koordynacji, to może chociaż sąsiadujące z Gdańskiem lub Gdynią gminy samodzielnie próbują wabić zagranicznych inwestorów?**

— Są tam młodzi ludzie pełni entuzjazmu i chęci, widać coraz więcej profesjonalizmu, ale nie tylko urzędnicy decydują, czy inwestor wybierze daną gminę. Brakuje terenów właściwie przygotowanych, czyli z miejscowymi planami zagospodarowania oraz infrastrukturą. Duże miasta, jak Gdańsk lub Gdynia, są w stanie przygotować się w ten sposób na przyjęcie inwestorów. Pozostałe gminy stoją przed poważnym dylematem i zwykle na coś innego muszą kierować pieniądze. Może zatem samorząd wojewódzki powinien pomóc w przygotowaniu terenów inwestycyjnych? Brakuje również środków na promocję. Wielu radnych uważa, że wydatki na promocję i marketing to wyrzucone

pieniądze. To nieprawda, dlatego trzeba im uzmysłowić, że ściągnięcie inwestorów to proces wieloletni. Inwestorowi nie można też zaproponować jednej tylko lokalizacji. Dlatego potrzebna jest wspólna strategia dla całego regionu. Mając taki fundament, można się dopiero zastanawiać, jakie tereny nadają się pod inwestycje i jak je przygotować.

— **Zachętą dla zagranicznych inwestorów miały być specjalne strefy ekonomiczne. Gminy często uważają, że ulokowanie na ich terenie podstrefy daje im niemal gwarancję ściągnięcia inwestorów, i na tym poprzestają. Czy z regionalnej perspektywy to rzeczywiście skuteczne narzędzie?**

— Tak. Niektóre strefy radzą sobie naprawdę dobrze. Mam jednak wątpliwości, dlaczego należy preferować kapitał obcy kosztem kapitału lokalnego. Polski rząd powinien tak ustalać reguły, by przedsiębiorstwa działające w każdym zakątku kraju były konkurencyjne. W początkowym etapie strefy były dobrym sposobem na ściąganie kapitału, i to dużych inwestorów. Na tym tle pomorska strefa radziła i nadal radzi sobie nieźle. Chyba jako jedyna w Polsce ma podstrefy na terenie innych województw: kujawsko-pomorskiego oraz zachodniopomorskiego.

— **Jednak specjalne strefy ekonomiczne mają ograniczony repertuar zachęt, a oczekiwania inwestorów są większe niż kilkanaście lat temu.**

— Polacy rzeczywiście chyba nie zauważyli, że jedną z cech kapitału jest duża płynność. Kieruje się efektywnością, ceną siły roboczej, wysokością podatków, jakością prawa czy lokalizacją. Jeżeli się okaże, że takie same albo lepsze warunki proponują Rumunia, Bułgaria czy inne kraje, to nic nie powstrzyma kapitału przed przeniesieniem się do tych krajów. To oczywiście będzie skutkowało zamykaniem zakładów w Polsce. Dlatego musimy szukać i wybierać takich inwestorów, dla których wiedza i ludzie są najważniejsi. Zakład produkujący samochody można postawić niemal wszędzie. Natomiast takie firmy jak działający w Gdańsku Intel szukają czegoś innego. Nawet gdy z jakiegoś powodu zakończą działalność w danym miejscu, to zostaną ludzie, znakomici fachowcy, których potencjał można wykorzystać w inny sposób. Koszty pracy w Polsce rosną i będą rosły. Dla światowych koncernów produkujących lodówki czy samochody to sygnał, że czas się rozglądać za nowymi miejscami.

— **Dziękuję za rozmowę.**

## WYSOKIE TECHNOLOGIE I AZJA – KIERUNKI PRZYSZŁOŚCI

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Kiedy największe polskie miasta chwaliły się, ilu i jakich ściągnęły inwestorów, zawstydzony Gdańsk spuszczał oczy. Gdzie leży przyczyna, że wielki kapitał omijał Gdańsk, Pomorze?**

Alan Aleksandrowicz: Tych przyczyn było kilka. Najlepiej to pokazać na przykładzie lidera, czyli Wrocławia. Kilkakrotnie rozmawialiśmy na ten temat z prezydentem Rafałem Dutkiewiczem i jego otoczeniem. Wskazywano nam na kilka najważniejszych elementów. Wrocław ma znakomite położenie, blisko granicy z Niemcami, dobre połączenia drogowe, zwłaszcza z niemieckimi autostradami. Gdańsk zaś leży na uboczu, z dala od głównych szlaków komunikacyjnych. Brakuje nam autostrady i, moim zdaniem, to chyba najważniejszy powód zapóźnienia. Powinniśmy się domagać wyjaśnień, dlaczego tak długo powstaje autostrada A1. Dlaczego nie ma drogi tak ważnej dla Pomorza, ale też ważnej dla całego kraju?

— **Milionowa aglomeracja to nie jest zbyt wielki atut, kiedy brakuje dobrych połączeń drogowych i kolejowych.**

— Oczywiście. Byliśmy niedawno w Indiach; tam średniej wielkości miasta mają po kilka milionów mieszkańców. Ostatnio kilku inwestorów zainteresowało się Gdańskiem, Trójmiastem dlatego, że jest tu duży rynek konsumencki. Milion mieszkańców uzasadnia budowę centrów logistycznych. Nie można też zapominać o portach morskich. Drugim powodem naszego zapóźnienia jest mniejszy rynek pracy. Mamy mniejsze zasoby dobrze wykwalifikowanych pracowników niż Warszawa, Śląsk czy właśnie Wrocław. To jest oczywiście pochodna wielkości i jakości nauczania ośrodków akademickich. Dla tzw. inwestycji opartych na wiedzy liczy się właśnie liczba absolwentów wybranych kierunków, liczba ośrodków badawczych. Chociaż w ostatnich latach widać poprawę, to niestety ominęły nas wielkie inwestycje, które napłynęły do naszego kraju w latach 2001–2004. Warto jeszcze zwrócić uwagę, że prywatyzacje dużych państwowych zakładów zaowocowały ogromnym zainteresowaniem

*Alan Aleksandrowicz*

*Pełnomocnik  
Prezydenta Gdańska  
ds. Obsługi Przedsiębiorców*

inwestorów. Zwykle takim prywatyzacjom towarzyszyła intensywna promocja, poszukiwanie przedsiębiorców gotowych zainwestować swoje środki, i to przynosiło pozytywne skutki w postaci dużego zainteresowania zagranicznym kapitałem.

— **U nas w tym czasie nacjonalizowano przemysł stoczniowy. Kiedy jednak porównujemy strategię wojewódzką, Gdańska, Gdyni, gdy słuchamy zapowiedzi władz, to można odnieść wrażenie, że jesteście zainteresowani wyłącznie tzw. wysokimi technologiami. A więc jest specjalizacja, czy też witamy każdego?**

— Na swoje potrzeby dzielę gospodarkę naszego regionu na trzy części. W dwóch pierwszych, czyli przemyśle stoczniowym i portach oraz rafinerii i energetyce, radzimy sobie dobrze, ewentualnie można lekko wspierać te dziedziny. Podobnie jest z turystyką. Dziedzina, o którą musimy walczyć, zabiegać, inwestować, to właśnie wysokie technologie, gospodarka oparta na wiedzy. Na tym polu toczy się zaciekle walka między największymi polskimi miastami. Fundamentem jest ciągły dopływ dobrze wykształconych kadr. Kiedy przeanalizujemy coroczną listę absolwentów kierunków inżynierskich, szczególnie informatyków, zobaczymy, że są od razu rozchwytywani. W tym przypadku nie ma bezrobocia. Przychodzący do nas inwestorzy wiedzą o tym doskonale. Mają własne źródła informacji, analizy sytuacji. Dlatego wspólnie z uczelniami musimy zabiegać, żeby jak najwięcej informatyków, inżynierów trafiało na nasz rynek. Jeżeli będzie taka potrzeba, to Gdańsk, Gdynia i cały region muszą przyciągnąć specjalistów nawet z innych części Polski.

— **Uczelnie mają jednak ograniczone możliwości lokalowe, zwłaszcza Politechnika kształcąca, najbardziej poszukiwanych specjalistów. A poza tym, czy pierwsze pytanie inwestorów rzeczywiście zawsze dotyczy przyszłych pracowników?**

— Inwestorzy pytają na wstępie o trzy rzeczy: kadry, miejsce, w którym mogliby się usadowić – głównie chodzi im o parki naukowo-technologiczne – no i o jakość życia. To ostatnie jest naszą mocną stroną, dwa pierwsze kryteria niestety nie. Takie firmy jak Flextronics, Intel, Jabil osiedliły się w naszym regionie z powodu dobrej kadry. Dziś liczba absolwentów, którzy opuszczają pomorskie uczelnie, jest niewystarczająca i dlatego powinniśmy zachęcać nowe szkoły wyższe do osiedlania się w naszym regionie. Musimy zabiegać zwłaszcza o takie prywatne uczelnie, jak Polsko-Japońska Wyższa Szkoła

Technik Komputerowych, która od września kształci w Gdańsku informatyków. Jest to zamiejscowy oddział warszawskiej uczelni i, jak słyszałem, zainteresowanie nią przerosło oczekiwania, mimo że czesne za semestr jest bardzo wysokie. Między innymi dlatego samorządy miejskie oraz regionalny powinny realizować coraz więcej programów stypendialnych.

— **Co z tego, że będzie wielu absolwentów znakomitych uczelni, jeżeli potencjalni inwestorzy nie będą wiedzieli o Gdańsku, Pomorzu.**

— Należy się oczywiście promować, ale dzisiaj inwestorzy, którzy chcą zakładać centra usługowe, centra informatyczne czy nawet zwykłe *call center*, doskonale wiedzą, co się dzieje na środkowoeuropejskim rynku. Zensar buduje w Gdańsku centrum informatyczne, softwarowe, coś co nazywają *it architects*. Mimo że są tutaj inżynierowie, specjaliści, to firma nie pracuje na potrzeby polskiego rynku. Obsługuje klientów w krajach zachodnioeuropejskich, takich jak Fujitsu, Cisco, Citibank.

— **Ale to nie oznacza, że macie siedzieć z założonymi rękami, spoglądając na długą kolejkę chętnych do zainwestowania.**

— Oczywiście, że nie. Fala zainteresowania rozlewa się po największych polskich miastach równomiernie. Wprawdzie inwestorzy z krajów zachodnioeuropejskich, ze Stanów Zjednoczonych trafiają do nas sami, ale pojawia się także wielka fala nowych inwestycji z krajów azjatyckich. Tam zaś nas nie znają, no, może trochę kojarzą nas w Japonii. Kapitał indyjski reprezentuje Zensar w Gdańsku, HCL w Krakowie, kilku inwestorów w Łodzi oraz Wrocławiu, no i słynny Mittal. Mimo to Polska w tym olbrzymim kraju jest niemal nieznaną. Byliśmy niedawno w Indiach z marszałkiem Janem Kozłowskim i okazało się, że najbardziej rozpoznawalnymi krajami z naszej części Europy są tam Rumunia i Bułgaria. Prawie co miesiąc przyjeżdżają z tych państw misje gospodarcze.

— **Promując Gdańsk, o kogo zabiegacie?**

— Staramy się ściągać duże centra usług o charakterze informatycznym oraz finansowym. Uważamy, że te inwestycje pozostaną, bo są oparte na wiedzy ludzi. Takie firmy mocno zapaściły korzenie np. w okolicach San Francisco czy Bostonu. Producenci sprzętu agd czy samochodów będą się przenosić tam, gdzie znajdują tańszą siłę roboczą. Gospodarka oparta na wiedzy ma jeszcze jedną ważną cechę: kryje się za nią duża

- konsumpcja. Pracujący w takich firmach zazwyczaj dobrze zarabiają. A firmy z tej branży potrzebują również wielu dodatkowych usług. To jest droga, którą powinien podążać Gdańsk. Oczywiście nie możemy zapominać o tradycyjnych gałęziach gospodarki: o portach, przemyśle stoczniowym, turystyce.
- **Już wiemy, jacy inwestorzy są najbardziej pożądanymi. Gdzie będziecie ich szukać?**
    - Bardzo zachęcam nasze władze do poszukiwania w krajach azjatyckich. Tam jest największy potencjał. Takie firmy jak HCL, Infosys, Tata dopiero się szykują do poważnego wejścia na europejskie rynki. Z niepokojem obserwują wydarzenia w Stanach Zjednoczonych. W Indiach słychać coraz częściej, że ich gospodarka jest zbyt uzależniona od rynku amerykańskiego. Europa to zamożny i duży rynek, a takie kraje jak Polska będą się cieszyły dużym zainteresowaniem. Podobnej reakcji można oczekiwać ze strony chińskich przedsiębiorców. Japonia jest kolejnym rynkiem, o który powinniśmy walczyć. Te trzy kraje są w centrum naszego zainteresowania i tam będziemy się promować. Oczywiście nie zapominamy o Europie. Chociaż kraje tzw. Starej Unii Europejskiej znają nas doskonale. Obecność Polski w Unii otworzyła nam wiele drzwi i powinniśmy to uwzględnić w poszukiwaniu inwestorów, w promowaniu Gdańska.
    - **Wspomniał pan, że inwestorzy dobrze się orientują, czym na Pomorzu, w Gdańsku dysponujemy. Czy mają uwagi, sugestie, jak powinno wyglądać kształcenie na poziomie akademickim? Czy też jedynym problemem jest zbyt mała liczba absolwentów?**
      - Problemem jest liczba absolwentów, ale też słaba znajomość języków obcych. Wielkie centra *business process outsourcing*, na przykład Reuters, pracują dla klientów z całego świata. Potrzebują dobrze wykształconych ludzi ze znajomością języków obcych, i to nie tylko angielskiego, ale na przykład hebrajskiego czy arabskiego. Inwestorzy zwracają nam uwagę, że znajomość innych języków niż angielski wypada u nas słabo. Wskazują też na wzrost płac, na tempo tego wzrostu. Poważnym problemem jest również brak nowoczesnych powierzchni biurowych. I chociaż powstają już takie biurowce w Gdańsku i Gdyni, to jednak zapotrzebowanie wciąż jest większe.
      - **Co w takim razie oferujecie inwestorom, którzy potrzebują dużych powierzchni biurowych? Czy jest wystarczająca ilość terenów z uchwalonymi planami zagospodarowania przestrzennego, uzbrojonych w infrastrukturę?**
        - Na szczęście takich terenów mamy dużo i dzięki temu zaczyna szybko przybywać inwestycji. W samym centrum miasta, za Zieleniakiem, firma Echo Investment zakupiła nieruchomości z zamiarem wybudowania kompleksu biurowego o powierzchni ponad 20 tysięcy metrów kwadratowych. Także przy ulicy Abrahama powstanie budynek o podobnej powierzchni. Takich pomysłów jest więcej, bo zainteresowanie rośnie w zaskakującym tempie.
        - **Czy powstające na obrzeżach Trójmiasta centra logistyczne także są konsekwencją tego zainteresowania?**
          - Chętnych jest sporo, ale musimy uzbroić nowe tereny w infrastrukturę. W pierwszej kolejności ponad 200 hektarów między Trasą Sucharskiego a terminalem portowym DCT. Wspólnie z portem przygotowujemy ten teren i już szukamy inwestorów. Kolejne tereny, również wymagające uzbrojenia, znajdują się między ulicami Kartuską i Maszynową. Muszę się pochwalić, że ponad 60 % powierzchni Gdańska jest już objętych planami zagospodarowania przestrzennego i jesteśmy w krajowej czołówce. Piętą achillesową jest natomiast brak uzbrojenia. Na tym powinniśmy się teraz skupić. Inwestor, który do nas przychodzi i ma zamiar się budować, chce to robić od ręki, najlepiej w ciągu kilku tygodni. Kiedy teren jest nieprzygotowany, decyzyja się odwleka, rośnie tym samym ryzyko i najczęściej firma szuka nowego miejsca.
          - **Czy gdańskie plany promocyjne, uzbrojenia działek, są uzgadniane z sąsiednimi samorządami oraz władzami województwa?**
            - Promując Gdańsk, współpracujemy z Urzędem Marszałkowskim. Uzgadniamy wspólny kalendarz imprez promocyjnych, konferencji, wyjazdów, konfrontujemy przygotowywane materiały. Doskonale układa się nasza współpraca z Sopotem. Bardzo byśmy chcieli wciągnąć do wspólnych projektów Gdynię, Pruszcz Gdański, Kolbudy, Żukowo. Z Pruszczem już prowadzimy rozmowy. Żukowo ma bardzo ciekawe tereny położone blisko Centrum Hurtowego Renk w Barniewicach, cieszą się one dużym zainteresowaniem inwestorów. Rozszerzenie akcji promocyjnej, włączenie się kolejnych samorządów przyniesie duże korzyści. Pozyskamy więcej pieniędzy i będziemy mogli skuteczniej zabiegać o inwestorów.
            - **Dziękuję za rozmowę.**

## ***BUSINESS PROCESS OFFSHORING SZANSĄ DLA METROPOLII GDAŃSKIEJ***

**Z** punktu widzenia budowania silnej pozycji metropolii gdańskiej pozyskanie atrakcyjnych inwestycji typu BPO (*Business Process Offshoring*)<sup>1</sup> powinno być priorytetowym wyzwaniem dla gospodarki regionu. Warunki zewnętrzne są obecnie niezwykle sprzyjające ze względu na silne zainteresowanie państw Europy Zachodniej nowymi członkami UE oraz atrakcyjność samego regionu.

Połączenia komunikacyjne z większością miast europejskich, atrakcyjne położenie regionu oraz silne zaplecze edukacyjne składają się na dobrą ofertę dla inwestorów, którzy chcieliby otworzyć w regionie centra ICT<sup>2</sup>. Jednak w obszarze szczególnego zainteresowania powinni znaleźć się również inwestorzy, którzy poszukują lokalizacji dla swoich centrów analitycznych czy finansowo-księgowych – działalności charakterystycznej dla BPO. Taki typ inwestora może długookresowo przyczynić się do podniesienia atrakcyjności regionu. Centra finansowo-księgowe i analityczne są szczególnym typem inwestycji, które podejmowane są niezwykle ostrożnie przez inwestorów ze względu na wysokie wymagania dotyczące kwalifikacji i jakości pracy. Nieodzownym elementem działalności operacyjnej takich centrów są

*Dr Joanna Próchniak*

*Katedra  
Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania UG*

<sup>1</sup> Zob. Rozdział „Charakter zjawiska”.

<sup>2</sup> *Information and Communication Technologies* – technologie informacyjne i komunikacyjne.



ciągłe szkolenia pracowników – inwestycje w kapitał ludzki. Z tego powodu ryzyko nagłego wycofania centrum w celu poszukiwania tańszych pracowników jest relatywnie niższe niż w przypadku np. inwestycji produkcyjnej. Podejście takie jest również korzystne dla samych pracowników (w tym wypadku mieszkańców Pomorza), gdyż pozwala im zdobywać kwalifikacje, co czyni ich bardziej konkurencyjnymi na rynku pracy. Ponadto ten rodzaj działalności charakteryzuje się oferowaniem relatywnie dobrze płatnych miejsc pracy, co może być alternatywą dla emigracji. Warto więc sprawdzić dokładnie, czym są inwestycje typu BPO oraz jakie korzyści mogą z nich płynąć.

### Charakter zjawiska

Spłaszczanie świata towarzyszące procesowi globalizacji przejawia się międzynarodowym charakterem przedsiębiorstw oraz siecią powiązań między organizacjami<sup>3</sup>. Powiązania te kształtują obecny model funkcjonowania przedsiębiorstw, a konsekwencje zmian bezpośrednio wpływają na atrakcyjność inwestycyjną i budowanie przewag konkurencyjnych regionów.

Jednym z ważnych aspektów budowania powiązań między przedsiębiorstwami jest proces transgranicznego outsourcingu (ang. *offshoring*) działalności przedsiębiorstw, polegający na wydziałaniu i transferze z przedsiębiorstw procesów i zadań, które nie stanowią głównej ich działalności. *Offshoring* może być realizowany na dwa sposoby – przez zlecenie zagranicznym centrom zadań wydzielonych z przedsiębiorstw<sup>4</sup> albo przeniesienie części działalności do zagranicznych jednostek zadaniowych korporacji<sup>5</sup>.

Transferowanie działalności między państwami prowadzi do budowania nowoczesnego modelu biznesowego opartego na zagranicznych usługodawcach, który ingeruje w strukturę globalnego rynku. *Offshoring* stanowi ważną część bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wpływa na rynek zatrudnienia, stymuluje poszukiwanie nowych przewag konkurencyjnych przez regiony, których bezpośrednio dotyczy. Proces ten jest szczególnie ważny z punktu widzenia gospodarek i regionów rozwijających się, które wciąż mogą przyciągać inwestycje z krajów Europy Zachodniej lub Stanów Zjednoczonych ze względu na niższą cenę i dobrą jakość wykonywanych usług.

Skala oddziaływania *offshoringu* jest olbrzymia, szacowana na poziomie co najmniej 20% światowej wartości usług. Najwięcej centrów usługowych lokalizowanych jest w Indiach oraz Chinach, które jako pierwsze doświadczyły

napływu inwestycji z tytułu transferowania działalności. Jednakże mapa inwestycji typu *offshore* mocno ewoluuje i obecnie coraz chętniej wybierane są nowe kraje członkowskie UE, również Polska – dobrze oceniana w światowych rankingach atrakcyjności inwestycyjnej.

### Jak ewoluuje BPO?

Początkowe transfery do tańszych dostawców dotyczyły głównie przenoszenia prostych i łatwych do kontrolowania, a przy tym mało wykwalifikowanych zadań – głównie w przemyśle. Wiązało się to z dużymi różnicami w kosztach pracy pomiędzy poszczególnymi krajami. Wraz z wydziałaniem coraz bardziej skomplikowanych i specjalistycznych zadań rosło jednak znaczenie czynników takich jak: kwalifikacje i znajomość języków obcych, ryzyko danej lokalizacji (np. ryzyko polityczne, przepisy prawne, stabilność gospodarcza), bliskość kulturowa, poziom rozwoju i infrastruktura. Coraz częściej ważnym czynnikiem stawała się faktyczna odległość od kraju zleceniodawcy. Zgodnie z tym kryterium na lokalizację usług wybierane są państwa sąsiadujące ze zleceniodawcą<sup>6</sup>.

Obecnie pojęcie *offshoringu* skupia w sobie ogromny zakres znaczeniowy, adekwatnie do szerokiego spektrum usług świadczonych transgranicznie. Z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej regionów, również metropolii gdańskiej, szczególnie ważny jest transgraniczny outsourcing procesów (PBO<sup>7</sup>), a w przyszłości zapewne ważny będzie rozwijający się od niedawna *offshoring* wiedzy (KPO<sup>8</sup>)<sup>9</sup>.

### Stanowiska pracy i typy usług

*Offshoring* procesów jest niezwykle atrakcyjny dla tzw. krajów przyjmujących, gdyż przenosi wysoko wykwalifikowane stanowiska pracy, które z kolei podnoszą konkurencyjność regionu przyjmującego. Jak podaje McKinsey<sup>10</sup>, zakres kompetencji specjalistów z transferowanych stanowisk pracy może dotyczyć:

- przetwarzania oraz przechowywania danych;
- świadczenia usług biznesowego i finansowego wsparcia;
- świadczenia usług prawniczych;

<sup>6</sup> Proces ten określany jest jako *nearshoring* (ang. *near* – blisko).

<sup>7</sup> ang. *Business Process Outsourcing*.

<sup>8</sup> ang. *Knowledge Process Outsourcing*.

<sup>9</sup> Usługi KPO świadczy np. firma Evalueserve, która w swojej ofercie proponuje np.: prowadzenie badań, przeprowadzanie analiz klinicznych, przygotowywanie analiz inwestycyjnych, wykonywanie badań patentowych. Wszystkie usługi świadczone przez Evalueserve wymagają wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Szerzej na <http://www.evalueserve.com>.

<sup>10</sup> <http://www.mckinsey.com>.

<sup>3</sup> ang. *interorganizational dimension*.

<sup>4</sup> ang. *offshore outsourcing* lub *international sourcing*.

<sup>5</sup> ang. *corporate-owned offshore*, *strict sense offshoring* lub *captive offshoring*.

- wykorzystywania matematycznych i ekonometrycznych kwalifikacji;
- usług wsparcia diagnostycznego;
- nauk medycznych.

Tylko w zakresie danych i informacji przedmiotem działalności obecnie wydzielanych centrów zadaniowych są m.in.: wprowadzanie, przetwarzanie, procesowanie i archiwizowanie olbrzymiego zakresu danych, procesowanie transakcji (np. dokonywanych za pomocą kart płatniczych), konwersja plików i dokumentów, skanowanie dokumentów, wysyłka listów reklamowych, projektowanie czy proste usługi podatkowe.

Przedsiębiorstwa coraz częściej wydzielają także skomplikowane usługi m.in. z zakresu finansów i księgowości (działalność taką wydzieliły m.in.: My Travel, Dresdner Bank, Deutsche Bank, British Telecom, Ford, Swissair czy eBay) lub tworzą własne specjalistyczne centra analityczne w różnych częściach świata (np. zlokalizowany obecnie w 36 krajach Experian, który dostarcza rozwiązań wspierających decyzje strategiczne i finansowe dla różnych organizacji, posiada swoje centra analityczne i procesowania w takich krajach jak Bułgaria, Chiny, Brazylia czy Irlandia).

Coraz częściej zlecane są usługi tzw. digitalizowania, czyli przetwarzania dokumentów z wersji drukowanej na elektroniczną m.in. map, zdjęć, wydań gazet, planów czy projektów<sup>11</sup>. Na przykład firma Kampsax – duński lider w opracowywaniu informacji geograficznej w zakresie m.in. map i inżynierii drogowej – przeniósł całą swoją działalność operacyjną do Indii, pozostawiając w Danii jedynie zarząd i marketing<sup>12</sup>. Kolejnymi przykładami usług, które szybko zaczęto świadczyć na odległość, jest przygotowywanie dokumentacji medycznych (ang. *medical transcription*), opisywanie i diagnozowanie wyników badań (np. prześwietleń rentgenowskich). Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych roczne koszty usług tworzenia dokumentacji medycznej wynoszą od 10 do 25 mld dolarów i ciągle rosną ok. 15% rocznie. Z tego powodu znaczna część tych usług jest już realizowana w Indiach<sup>13</sup>.

### BPO w Polsce i w Pomorskiem

Według informacji PAIiIZ<sup>14</sup>, na koniec 2006 r. w Polsce zlokalizowano ok. 40 centrów usług różnego typu. Polska jako kraj zaznaczyła więc już swoje miejsce na

mapie światowych inwestycji typu *offshore* oraz na mapie najbardziej pożądanym lokalizacji dla nowych inwestycji tego typu. Nasz kraj oceniany jest przede wszystkim przez pryzmat członkostwa w UE oraz wielkości rynku, na którym chce zaistnieć przynajmniej część firm zagranicznych. Jako ważne kryteria lokalizacyjne uznaje się potencjał Polski w postaci wysoko wykwalifikowanych pracowników, liczby absolwentów wyższych uczelni, znajomości języków obcych oraz bliskości kulturowej z krajami UE. Z całą pewnością ważnymi stymulatorami inwestycji są: ciągle duża różnica w kosztach pracy, dostępność pomocy unijnej oraz zachęty inwestycyjne, jakie oferują inwestorom np. specjalne strefy ekonomiczne.

Skupiając się na obecnej mapie inwestycji i priorytetowych sektorów, o jakie ubiegają się polskie regiony i inne kraje konkurujące z Polską o inwestycje, metropolia gdańska prezentuje się raczej słabo, a na mapie wybranych inwestycji BPO PAIiIZ w zasadzie nie istnieje. W metropolii zlokalizowanych jest właściwie tylko dwóch inwestorów typu BPO: Lufthansa i Reuters. Swoje centrum operacyjne ma również GE Money.

### Rekomendacje dla Pomorza

Przyciągnięcie inwestycji typu BPO powinno być jednym z ważnych zadań regionalnej polityki wobec inwestorów zagranicznych w świetle podnoszenia atrakcyjności regionu w długim okresie. Budowanie stabilnych relacji z inwestorami wymaga jednak pewnych zmian w podejściu do pozyskiwania inwestorów. Po pierwsze, wizerunek metropolii gdańskiej jako atrakcyjnego miejsca lokowania inwestycji BPO powinien wynikać z materiałów udostępnianych inwestorom przez PAIiIZ (np. na stronie internetowej). Kontakt z PAIiIZ jest często pierwszym krokiem w poszukiwaniu przyszłej lokalizacji dla inwestycji.

Po drugie, metropolii potrzebna jest spójna dla całego regionu jednostka obsługi inwestorów, która stawiałaby interes metropolii ponad interesy konkurujących w praktyce miast metropolii. Z punktu widzenia interesów metropolii ważne jest, aby reprezentowała ją jedna silna jednostka obsługi inwestora zamiast kilku obecnie funkcjonujących, do których inwestor może się zwrócić.

I wreszcie, obsługa inwestora powinna być bardziej nastawiona na budowanie faktycznych relacji z inwestorami niż na obsługiwanie inwestorów w charakterze klientów. Oznacza to, że nie liczba spotkań i rozmów, lecz faktyczne efekty w postaci inwestycji powinny być miarą dobrze funkcjonującej jednostki obsługi inwestora, a w dalszej kolejności powinno nią być zadowolenie inwestorów ze współpracy z władzami lokalnymi.

<sup>11</sup> R. Dossani, M. Kinney, 2007, *The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India*, World Development, Vol. 35, No. 5, s. 782.

<sup>12</sup> <http://www.kampsax.com> oraz <http://www.kampsaxindia.com>.

<sup>13</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Medical\\_transcription](http://en.wikipedia.org/wiki/Medical_transcription).

<sup>14</sup> Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

## *PRZEGRYWAMY ZBYT KRÓTKĄ LISTĄ PROPOZYCJI*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Mam trochę pieniędzy do wydania i pomysły. Potrzebuję dobrego miejsca blisko portu morskiego, lotniczego, autostrada też mile widziana. Oczywiście mam także określone oczekiwania kadrowe, a sentyment kieruję do Polski. Dlaczego mam wybrać Pomorze i gdzie mam szukać pomocy?**

Marcin Piątkowski: Oczywiście u nas, w Centrum Obsługi Informacyjnej Inwestora. Mamy bazę ofert inwestycyjnych z propozycjami samorządowymi, osób prywatnych, oferty pochodzące z agencji pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Jeżeli inwestor precyzyjnie określi swoje wymagania dotyczące terenu, to możemy zaproponować mu listę potencjalnych lokalizacji.

— **Zapomniałem dodać, że mam mało czasu...**

— Staramy się udzielić odpowiedzi w ciągu 24 godzin. Jeżeli pytanie jest bardziej szczegółowe i wymaga zebrania dodatkowych danych, to potrzebujemy 72 godzin. My udzielamy informacji, natomiast dalsze procedury już od nas nie zależą. Założenie działalności w Polsce, przeprowadzenie wszystkich formalności

*Marcin Piątkowski*

---

*Centrum Obsługi  
Informacyjnej Inwestora  
Agencja Rozwoju Pomorza*

przez administrację różnych szczebli, a później stawianie fabryki oraz proces rekrutacji – to wszystko zajmuje oczywiście dużo więcej czasu. Wiele zależy od regionu, rynku pracy, i na to wpływu nie mamy. Jesteśmy dla potencjalnego inwestora miejscem pierwszego kontaktu. Dowie się od nas o specyfice regionu, uwarunkowaniach prawnych, ekonomicznych, kulturowych. Dalszą obsługą zajmują się wyspecjalizowane kancelarie prawne lub inne instytucje.

— **Ale jako inwestor oczekuję, bym na tym pierwszym etapie mógł się dowiedzieć, gdzie są przygotowane tereny, czy mają plany zagospodarowania, uzbrojenie.**

— Właśnie takie informacje otrzymuje od nas inwestor. Opis terenu w naszej bazie zawiera między innymi tego typu dane; są zdjęcia, wypisy. Podajemy, jakie media są tam dostępne, ewentualnie warunki przyłączenia.

— **Wybór jest duży?**

— Niestety nie. Działki oferowane pod inwestycje przemysłowe zwykle nie są całkowicie przygotowane. Idealna działka jest prostokątna, płaska, uzbrojona, położona przy drodze krajowej lub autostradzie i z jasną sytuacją prawną. Takich terenów w naszym województwie jest niewiele. Konkurencja między regionami jest bardzo ostra i potencjalny inwestor, szukając miejsca, zwraca uwagę, jaki ma wybór, jaka jest szybkość i kompletność odpowiedzi. Przegrywamy zbyt krótką listą propozycji.

— **A jak inwestorzy do was trafiają?**

— Wiele zależy od sposobu, w jaki inwestor wchodzi na dany rynek, jak zbiera informacje. Duże znaczenie ma też kraj, z którego pochodzi. Jeżeli na szczeblu centralnym działa tam instytucja, która zajmuje się tego rodzaju obsługą, to inwestor będzie szukał polskiego odpowiednika. Wtedy trafi do Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Czasami od razu szuka informacji na szczeblu regionalnym i wówczas trafia do Agencji Rozwoju Pomorza. Jednak najczęściej od razu kieruje się do miasta czy gminy.

— **Centrum Obsługi Inwestora ma krótki staż. Trzy lata to w tej branży niewiele. Czy pomorskie samorządy przysyłają swoje oferty?**

— Trzy lata wystarczyły, by nawiązać współpracę z niemal wszystkimi gminami naszego województwa. Oczywiście ta współpraca różnie się układa, ale na pewno nie jesteśmy anonimowi. Zorganizowaliśmy między innymi

dwa konkursy „Grunt na Medal”. Staramy się w ten sposób znaleźć najlepsze, najciekawsze oferty w naszym regionie. Od roku odwiedzamy poszczególne gminy, staramy się zweryfikować tereny, uściślić informacje, poznać lokalną specyfikę.

— **Jak gminy znajdują inwestorów, jak promują swoje tereny? Częściej szukają chętnych, czy też czekają, aż inwestor sam się pojawi?**

— Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że sposoby poszukiwania i ściągania inwestorów były niedostateczne. Duże miasta, jak Gdańsk lub Gdynia, są dobrze przygotowane, mają ludzi, którzy tym się zajmują. Jednak również średnie miasta, jak Słupsk, Chojnice, Człuchów, Malbork, Tczew, bardzo dobrze sobie radzą. Mniejsze gminy zazwyczaj nie są tak aktywne, chociaż od pewnego czasu widać poprawę. Rośnie aktywność gmin, czasami wynajmują one nawet specjalne firmy lub instytucje do poszukiwań.

— **Te mniejsze miasta i gminy robią to samodzielnie, czy może już wspólnie szukają inwestorów?**

— Niewiele mamy przykładów wspólnych działań. Akcje promocyjne zwykle organizują największe miasta i, rzecz jasna, samodzielnie. Może to się zmienić, bo fundusze unijne zachęcają do współpracy. Mam nadzieję, że samorządy różnych szczebli będą wspólnie organizowały takie akcje. Wychodząc naprzeciw takim potrzebom, Agencja przygotowuje projekt, który będzie realizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego. Znajdzie się tam między innymi wspólna strategia promocji gospodarczej województwa.

— **Czy Centrum będzie nadal miejscem pierwszego kontaktu dla inwestora, czy może ta obsługa stanie się bardziej kompleksowa?**

— Takie właśnie jest założenie, natomiast nie jesteśmy właścicielem terenów oferowanych pod inwestycje. Nie mamy wpływu na ich przygotowanie i to, co się dalej z nimi dzieje. Gminy często mają swoje priorytety i nie zawsze przygotowanie terenów pod inwestycje znajduje się wśród najważniejszych celów samorządu. Środki europejskie, zwłaszcza Regionalny Program Operacyjny, przewidują dotacje na takie cele. Może dzięki temu nasza oferta będzie w przyszłości szersza.

— **Jak wygląda współpraca z Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną?**

— Strefa jest wśród instytucji oraz samorządów, z którymi współpracujemy. Jak wspomniałem, jesteśmy placówką

- pierwszego kontaktu. Zbieramy informacje od wszystkich po to, aby – gdy pojawiają się zainteresowani inwestorzy – kierować ich we właściwe miejsca.
- **A czy ten dobór inwestorów ma charakter selektywny?**
  - Wiele zależy od samorządów. Trójmiasto koncentruje się na inwestycjach ze sfery wysokich technologii. Promocje Gdańska i Gdyni skierowane są właśnie do takich przedsiębiorstw. W pozostałych przypadkach rzadko spotykamy, by gminy wybierały inwestorów. Unikają natomiast firm uciążliwych dla środowiska. Nawet w tym roku mieliśmy takiego inwestora z branży chemicznej. Mimo zapewnień, że zabezpieczenia są bardzo skuteczne, gminy po zapoznaniu się ze szczegółami oferty, zrezygnowały.
  - **Na którym miejscu znajduje się pytanie o ludzi do pracy?**
  - To jedno z pierwszych pytań: czy znajdę chętnych do pracy i jaki będzie koszt ich zatrudnienia.
  - **Jakie są wyjaśnienia inwestorów, którzy nie zdecydowali się na osiedlenie w naszym regionie?**
  - Próbujemy poznać przyczyny rezygnacji, ale to bardzo trudne. Rzadko dostajemy odpowiedź, jakie były prawdziwe powody. Zwykle firmy zasłaniają się tajemnicą handlową. Jeżeli jednak udaje się czegoś dowiedzieć, to najczęściej wymieniane jest niedostateczne przygotowanie terenu. Dobrze przygotowana oferta to połowa sukcesu. Inwestor, nawet jeżeli będzie chciał się osiedlić w naszym regionie, a nie dostanie kilku dobrych propozycji, skorzysta z konkurencyjnych ofert innych województw. Nie będzie nawet tracił czasu na wstępne zapoznanie się z tym, co przygotowaliśmy. Zwłaszcza więksi inwestorzy są bardzo wymagający. Przegrywamy rywalizację z południem Polski głównie dlatego, że dobrych ofert jest bardzo mało. Zaledwie 3–4 propozycje z naszej strony nie mają dużych szans, gdy Wrocław lub Kraków wykładają na stół po 10 ofert. Inwestor już na starcie decyduje się na miejsce, w którym ma większy wybór.
  - **Dziękuję za rozmowę.**

*Jan Dębski*

---

*Wiceprezes  
ECE Projektmanagement  
Polska,  
która zbudowała i zarządza  
Alfa Centrum i Galerią  
Bałtycką w Gdańsku*

## ***DOBRA LOKALIZACJA TO DOBRA INWESTYCJA***

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Inne potrzeby mają zagraniczni inwestorzy szukający lokalizacji dla fabryki, inne dla centrum handlowego. Czy miejsce to jedyna różnica?**

Jan Dębski: Naszą filozofią jest budowanie centrów handlowych w centrach miast. Zasada jest prosta: dobra lokalizacja to dobra inwestycja. Kupujący muszą mieć dogodny dostęp, łatwy dojazd komunikacją miejską. To są elementy, które się składają na dobrą lokalizację. Najlepsze określamy skrótem AAA.

— **Czy Wrzeszcz jest taką lokalizacją?**

— Wrzeszcz jest idealnie położony, pomiędzy zabytkowym centrum Gdańska a Sopotem. W pobliżu jest przystanek Szybkiej Kolei Miejskiej, tramwaje, pętla autobusowe komunikacji miejskiej oraz połączeń regionalnych. Nasze centrum położone jest przy ulicy Grunwaldzkiej, która jest główną osią komunikacyjną Gdańska, Sopotu i Gdyni. To jest naprawdę idealna lokalizacja.

— **Lokalizacja jest sprawą ważną, może nawet najważniejszą, ale nie jedyną.**

- Oczywiście, w każdym mieście można postawić takie centrum handlowe jak Galeria Bałtycka. Kilka lat temu założyliśmy, że interesują nas miasta powyżej 250 tysięcy mieszkańców. Jednak rynek bardzo się zmienia i niektórzy nasi konkurenci osiedlają się już w miastach, które zamieszkuje 80 tysięcy ludzi. Wielkość miasta jest bardzo istotna. Nasze inwestycje są duże, drogie, spełniają wysokie standardy i dlatego liczba odwiedzających osób, klientów musi być odpowiednio duża. Najmniejsze centra, jakie stawiamy, mają od 160 do 200 sklepów, zatem oczekiwania co do liczby osób są znaczne. Gdańska lokalizacja jest dla nas jeszcze o tyle ważna, że do tej pory nasycenie tzw. nowoczesną powierzchnią handlową w porównaniu z ośmioma największymi polskimi miastami było niewielkie. Wynosiło około 350 metrów kwadratowych na 1000 mieszkańców wobec 600 metrów w Warszawie i Poznaniu.
- **Czy decydując się na takie inwestycje, przeprowadzacie badania rynku? Bo wielkość miasta to chyba nie jedyne kryterium?**
- Przede wszystkim badamy czas dojazdu potencjalnych klientów. Podzieliliśmy to na trzy strefy: 15 minut, pół godziny oraz 45 minut i sprawdzaliśmy, ile osób w tych przedziałach czasowych może do nas dojechać. W przypadku Galerii Bałtyckiej to ponad milion osób. Oczywiście badamy też kondycję konkurencji.
- **A czy badacie poziom zamożności potencjalnych klientów?**
- Badamy, chociaż z mojego doświadczenia wiem, że to nie jest takie oczywiste. Ten poziom jest najwyższy w Warszawie. Nasze drugie centrum budowaliśmy w Łodzi, a to miasto nie ma opinii zbyt zamożnego. Otworzyliśmy tam centrum handlowe pięć lat temu i okazało się, że była to bardzo udana inwestycja. Galeria Bałtycka została otwarta w październiku 2007 i już widać, że było to świetne posunięcie.
- **Czy spoglądając na potencjalną kandydaturę, bierzecie też pod uwagę, jakie firmy są ulokowane w danym miejscu, jakie gałęzie gospodarki się tam rozwijają – wszystko, co ma wpływ na poziom zamożności potencjalnych klientów?**
- To również bierzemy pod uwagę. Analizujemy, jak rozwija się gospodarka, jaka jest stopa bezrobocia, ale we wszystkich miastach, w których inwestujemy, wygląda to podobnie.
- **W tych miastach spotykacie się również z urzędnikami, z władzą samorządową. Jakie wnioski płyną z gdańskich doświadczeń?**
- To nie jest ukłon w stronę władz Gdańska, ale współpracowało nam się rewelacyjnie. Cały proces inwestycyjny trwał krótko. Myślę, że prezydent chciał zmienić charakter tej części miasta. Jeszcze nie tak dawno stały tam zabudowania fabryczne firmy Fazer, była też spółdzielnia mleczarska Maćkowy. Nie wyglądało to imponująco. Pojawia się znany w Europie inwestor: pokazujemy, co chcemy zrobić, dajemy gwarancję i miasto nie musi się angażować finansowo w to przedsięwzięcie. Samodzielnie kupiliśmy działki i tym samym uporządkowaliśmy sprawy własnościowe. To ostatnie było najtrudniejsze i trwało kilka lat.
- **Czy były gotowe plany miejscowego zagospodarowania oraz infrastruktura?**
- Infrastruktura była, musieliśmy ją jedynie zaadaptować do naszych potrzeb. Bardziej skomplikowany był układ drogowy, ale usiedliśmy do rozmów i wynegocjowaliśmy, co trzeba zrobić, jakie musimy spełnić oczekiwania władz miasta dotyczące pobliskich dróg. Na jednej z działek stał budynek, w którym było 21 mieszkań. Wybudowaliśmy nowy i przeprowadziliśmy do niego mieszkańców. W tym nowym budynku są 24 mieszkania, a więc to kolejna korzyść dla miasta.
- **Czy z porównania gdańskiej inwestycji z tym, co robiliście w innych polskich miastach, a także w innych krajach, wynika, co należy poprawić?**
- Oczywiście są bariery, a największą jest nowa ustawa o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych. Ktokolwiek chce zbudować obiekt większy niż 400 metrów kwadratowych, czyli na przykład salon samochodowy lub meblowy, musi dostać zgodę. Kolejną rzeczą, na którą jednak miasto lub gmina nie ma wielkiego wpływu, jest wydawanie pozwoleń budowlanych. Zapowiadane ułatwienia bardzo by pomogły. Gdziekolwiek inwestujemy, samorządy trzymają się prawa. Jeżeli chcemy postawić centrum handlowe, to rozmawiamy z władzami miasta i one decydują, czy chcą mieć coś takiego, czy nie. Jeżeli samorząd się nie zgodzi, nic nie wskóramy. Niestety, polskie prawo budowlane jest niespójne, dlatego musimy bardzo uważać, jakie urzędy wydają decyzję. Nasze inwestycje są zbyt kosztowne, byśmy mogli sobie pozwolić na błędy. Jeżeli jakaś decyzja zostanie zaskarżona albo budowa wstrzymana, to straty są olbrzymie. Dlatego musimy

być pewni, że wszystkie dokumenty wydawane przez miasto są zgodne z przepisami.

— **Gdańsk jest takim miejscem, gdzie sprawy własnościowe są często zagmatwane. Czy natknęliście się na takie komplikacje?**

— Mimo że działek było wiele, to prawie wszystkie miały prywatnych właścicieli. Z takimi jest sprawa prosta – albo można się dogadać, albo nie. Kiedy jednak jakaś działka niezbędna do powstania centrum handlowego jest własnością skarbu państwa albo miasta i jest przetarg, a w pobliżu działa konkurencja, to dochodzi do zaciętej walki.

— **Czy to ECE przyszło do Gdańska, czy też Gdańsk zachęcił pańską firmę do inwestowania poprzez jakąś formę promocji?**

— To była nasza inicjatywa. Już wiele lat temu zdecydowaliśmy, że wybudujemy w Gdańsku centrum handlowe. Na początku byliśmy zainteresowani miejscem, na którym dzisiaj stoi Manhattan. Zazwyczaj wygląda to podobnie: przyjeżdżamy do miasta, poznajemy je, analizujemy i wybieramy najlepszą, naszym zdaniem, lokalizację. Dopiero wtedy zaczynamy sprawdzać, jakie są możliwości zakupu działki i jakie są przeszkody. Kiedy już zbierzemy informacje, udajemy się do władz miasta i pytamy, czy są zainteresowane taką inwestycją.

— **Inwestorzy, szczególnie z sektora wysokich technologii, przede wszystkim pytają o kadry, o absolwentów szkół wyższych, i to najlepiej uczelni technicznych. Czy firma budująca, a później zarządzająca centrum handlowym, ma podobne priorytety?**

— My koncentrujemy się na innych sprawach, chociaż to, co się dzieje na rynku pracy, jak najbardziej nas dotyka. Kupcy, którzy wynajmują od nas powierzchnie, skarżą się na brak ludzi. Natomiast my natykamy się na inne problemy. Olbrzymim utrudnieniem jest to, co się dzieje z firmami oraz materiałami budowlanymi. Skok cen był tak ogromny, że znacząco wzrosły koszty inwestycji. Pierwszy raz w naszej historii mieliśmy kłopot z ukończeniem na czas budowy.

— **Czy Pomorze, region o specyficznym charakterze i położeniu, powinien szukać swojej szansy w jakiejś niszy?**

— Nie jestem przekonany, że Pomorze czy inne polskie regiony powinny w jakiś szczególny sposób starać się o inwestorów. Na początku lat dziewięćdziesiątych była epoka fast foodów i rynek zdominowały dwie czy trzy światowe marki. Później przyszedł czas na stacje benzynowe i też pojawiły się największe światowe korporacje. Po tym nastąpił wysyp hipermarketów, a teraz powstają centra handlowe i biurowce. Bardzo dynamicznie rozwija się też rynek mieszkaniowy. Miasto powinno zabiegać o inwestycje, ale jeżeli to nie jest odpowiedni czas, to niewiele można zwojować. Co takie miasto jak Gdańsk powinno zrobić? Powinno przygotować infrastrukturę dla przyszłych inwestycji. Kapitał zainteresowany postawieniem fabryki szuka terenów wyposażonych w infrastrukturę, zwłaszcza drogową. Drugą ważną rzeczą jest szybsze wydawanie pozwoleń na budowę. Potrzebna jest też dobra wola, dużo dobrej woli.

— **Dziękuję za rozmowę.**



*Dr Mariusz  
Czepczyński*

---

*Katedra  
Geografii Ekonomicznej  
Uniwersytetu Gdańskiego*

## *CZY SPOŁECZNOŚCI LOKALNE ZYSKUJĄ? WNIOŚKI DLA POMORZA*

**W**spółczesny rozwój lokalnych i regionalnych gospodarek jest ściśle związany z wyzwaniami, jakie niesie ze sobą globalizująca się gospodarka światowa. Proces dostosowania lokalnych struktur gospodarczych powinien uwzględniać podnoszenie poziomu innowacyjności, rozszerzanie stosowania nowoczesnych technologii i metod zarządzania, podnoszenie jakości towarów i usług. Stopień nasilenia tego procesu determinuje wzrost konkurencyjności gospodarki, co prowadzi do zwiększenia dochodów przedsiębiorstw oraz poprawy jakości życia mieszkańców. Dla dynamicznie rozwijających się krajów o ograniczonym rodzimym potencjale inwestycyjnym, takich jak kraje Europy Środkowej i Wschodniej, oznacza to konieczność otwarcia się i poszukiwania różnorodnych źródeł i schematów zapewniających trwały rozwój społeczny i gospodarczy. Inwestycje zagraniczne, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, są dla wielu regionów współczesnego świata jedynym źródłem finansowania znaczących przedsięwzięć gospodarczych<sup>1</sup>.

Zdecydowana większość analiz inwestycji zagranicznych skupia się jedynie na ich funkcjach gospodarczych, mierzonych wielkością poniesionych nakładów, przychodów, zatrudnienia, zysków finansowych. Wydaje się jednak, że dla lokalnych społeczności tradycyjnie badane korzyści z inwestycji zagranicznych są mało istotne: lokalne spo-

---

<sup>1</sup> Zobacz Storper 1997, Thun 2006, Tarasiński 2007.

łeczności w nieznacznym stopniu korzystają z dobrodziejstw ekonomicznych generowanych przez firmy zagraniczne. Badanie społecznych korzyści bazuje na analizach i ocenach jakościowych, typowych dla nauk społecznych.

### Znaczenie społeczne

Inwestycje zagraniczne pełnią szereg istotnych zadań, zarówno gospodarczych, jak i społecznych. W niektórych przypadkach ich znaczenie znacznie wykracza poza gospodarkę, obejmując różnorodne aspekty życia społecznego, w tym kulturę i politykę, zarówno w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, jak i międzynarodowej<sup>2</sup>. Do podstawowych i społecznie istotnych znaczeń inwestycji zagranicznych można zaliczyć:

- tworzenie wartości dodanej poprzez inwestycje, zarówno materialne, jak i niematerialne, takie jak edukacja i wzrost potencjału kapitału ludzkiego;
- zapewnienie miejsc pracy, generujących dochody pracowników oraz podatki lokalne;
- upowszechnianie know-how, dostęp do nowoczesnych technologii oraz metod i organizacji pracy;
- probierz atrakcyjności lokalnego rynku pracy, potencjału konsumpcyjnego oraz otwartości władz lokalnych i regionalnych;
- promocję miasta i regionu;
- inspirację oraz kooperację z lokalnymi przedsiębiorstwami, co może prowadzić do rozwoju sektora otoczenia – zarówno obsługi inwestycji, jak i produkcyjnego – oraz wzrostu konkurencyjności gospodarki lokalnej;
- wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych, kulturalnych, sportowych, jednakże w przypadku inwestycji zagranicznych to wsparcie jest zazwyczaj bardzo ograniczone;
- upowszechnianie zachodniego stylu życia i modelu konsumpcji.

### Bilans korzyści i strat

Bilans korzyści i strat wynikających z zagranicznych inwestycji dla lokalnego społeczeństwa nie jest jednoznaczny. Różne motywy kierujące inwestorami niosą różne konsekwencje dla lokalnych społeczności i gospodarek. Poza licznymi pożytkami, dla wielu mieszkańców inwestycje zagraniczne pozostają przejawem wyprzedawania narodowego majątku, odpływem lokalnie generowanych zysków oraz zawłaszczania dorobku poprzednich pokoleń.

Podjęwane jako elementy globalnych strategii rynkowych inwestycje mają czasem na celu eliminację konkurencji. Spotykany niekiedy pewien rodzaj arogancji inwestorów oraz niezrozumienie kulturowo uwarunkowanych zwyczajów nie przyczyniają się do tworzenia dobrego klimatu wobec zagranicznych inwestorów, w szczególności wśród bardziej konserwatywnych warstw społecznych. Kreowanie miejsc pracy, zwłaszcza nisko opłacanych, przy obecnym bardzo niewielkim bezrobociu, wydaje się mało istotnym czynnikiem rozwoju. Dodatkowo, wielu inwestorów kieruje się niskimi płacami przy przenoszeniu swojej działalności do Polski, oferując często pracownikom płace minimalne, co nie przynosi wielu korzyści regionowi. Duża mobilność i łatwość przenoszenia się na inne lokalizacje, zwłaszcza gdy głównym czynnikiem wyboru miejsca inwestycji była tzw. tania siła robocza, nie przyczynia się na dłuższą metę do wzrostu konkurencyjności regionu i jego długofalowego rozwoju.

Inwestycje zagraniczne w Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy postkomunistycznej, mają zasadnicze znaczenie w generowaniu dochodu narodowego oraz podnoszeniu poziomu życia mieszkańców. Od lat 70. zagraniczne firmy produkują poszukiwane dobra konsumpcyjne, a inwestycje „polonijne” z lat 80. przyczyniły się do zmniejszenia skutków kryzysu gospodarczego. Inwestycje zagraniczne tworzyły także podstawy klasy wyższej średniej i wyższej w Polsce wczesnych lat 90. Większość najbogatszych Polaków tego okresu pierwszy poważny kapitał inwestycyjny przywiozła z zagranicy, więc de facto były to inwestycje zagraniczne. Poza kapitałem finansowym przedsiębiorcy kopiowali także know-how, marketing i organizację pracy. Inwestycje zagraniczne, początkowo oparte niemal wyłącznie na zaspokajaniu potrzeb lokalnej konsumpcji, przechodziły ewolucję i obecnie są w znacznej mierze oparte na wzroście wydajności oraz tworzeniu wartości dodanej, zarówno gospodarczej, jak i społecznej.

### Nowy wymiar

Wpływ inwestycji na społeczność Pomorza ulega w ostatnich latach wyraźnym zmianom, wynikającym zarówno ze zmian rynku pracy, sytuacji demograficznej, konkurencyjności, jak i włączenia w struktury Unii Europejskiej. Gwałtowny spadek bezrobocia oraz odpływ tysięcy młodych ludzi na Wyspy Brytyjskie postawił nowe zadania przed władzami lokalnymi oraz inwestorami. Tworzenie wielkiej liczby miejsc pracy przestało mieć zasadnicze znaczenie. Dużo bardziej istotne w ostatnim czasie okazuje się przygotowanie dobrze płatnych miejsc pracy dla osób wykształconych, inwestycje w edukację, rozwój umiejętności, podnoszenie jakości pracowników oraz tworzenie dla nich warunków do dobrego życia,

<sup>2</sup> Dunning, Kogut & Blomstrom 1990, Nowara & Rynarzewski 2007.

a także ogólny wzrost konkurencyjności społecznej i kulturowej regionu. Inwestycje zagraniczne, wpływając na różnorodne aspekty życia społecznego, tworzą pośrednio i bezpośrednio dogodny milieu, sprzyjające zarówno rozwojowi przedsiębiorczości, jak i społeczeństwa obywatelskiego, oraz rozwój procesów metropolizacji aglomeracji gdańskiej. Należy przy tym pamiętać, że to nie inwestycje czy obcokrajowcy tworzą metropolię, ale jej mieszkańcy. Jeżeli zagraniczne inwestycje będą stymulowały przemiany społeczne prowadzące do metropolizacji, to będzie się tak działo wyłącznie w sposób pośredni. Przemiany stylu życia i pracy, powiązania międzynarodowe oraz napływ kapitału bez wątplenia przyczyniają się do wzrostu intensywności procesów metropolizacyjnych aglomeracji Trójmiasta.

### **Nowe wyzwania**

18 lat po zwrocie systemowym w polskiej gospodarce różnice między znaczeniem inwestycji zagranicznych

a krajowych, w tym lokalnych, wydają się coraz mniej istotne. Pierwotne ograniczenia lokalnego rynku, w tym brak kapitału i know-how, mają przede wszystkim historyczne znaczenie, a liczne lokalnie generowane inwestycje nie różnią się ani jakością, ani wartością od inwestycji zagranicznych. Najważniejsze i długofalowe, ważne dla zrównoważonego rozwoju lokalnego korzyści płynące z zagranicznych inwestycji wynikają nie tyle z bieżących korzyści ekonomicznych, ile ze społecznej wartości dodanej, tworzonej przez zagraniczne przedsiębiorstwa. Generowany pośrednio lub bezpośrednio wzrost umiejętności i wiedzy społeczności lokalnych pozostaje trwałym gwarantem dalszego rozwoju regionu. Wykorzystanie szans oraz minimalizacja zagrożeń płynących z nieuniknionej globalizacji gospodarki, której najbardziej wyrazistym przejawem są zagraniczne inwestycje, należą do najważniejszych wyzwań, stojących przed mieszkańcami i władzami Pomorza.

## *MIĘDZYNARODOWE KONCERNY OKNEM NA ŚWIAT*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Kwidzyn, a nie Gdańsk, Pomorze, a nie na przykład Dolny Śląsk. Szczególnie w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych nasz region nie był mekką dla inwestorów. Czym się kierował Philips, wybierając Kwidzyn?**

Andrzej Gołyga: Zanim Philips podjął decyzję o wyborze miejsca na swoją inwestycję, po Polsce jeździła specjalna delegacja. Oglądała między innymi Warszawskie Zakłady Telewizyjne oraz Gdańskie Zakłady Unimor, odwiedziła fabrykę Curtis w Mławie, a także Bydgoszcz i właśnie Kwidzyn. W tutejszej fabryce były wytwarzane podzespoły do telewizorów Philips. Organizacja pracy, nowoczesne zarządzanie, zaangażowanie ludzi, wiara w to, co robią, a także postawa samorządu spowodowała, że wybór padł na Kwidzyn. Takich inwestycji jak nasza nie było w Polsce zbyt wiele, więc szybka deklaracja samorządu, że znajdują odpowiedni teren i pomogą w infrastrukturze, miała ogromne znaczenie. Zaangażowanie lokalnej władzy odbiegało od tego, z czym spotykaliśmy się w innych tej wielkości miastach. Nie bez znaczenia jest kultura techniczna w danym miejscu, no i gwarancja wysokiej jakości wyrobów. Poza tym każdy, kto inwestuje kilkaset

*Andrzej Gołyga*

---

*Prezes Jabil Circuit Poland  
w Kwidzynie*

- milionów dolarów, musi przewidywać, co będzie się działo za kilka czy kilkanaście lat. Czyli poszukując ludzi do pracy dzisiaj, musi sobie odpowiedzieć, czy za kilkanaście lat nadal będzie miał pracowników, jak wzrosną koszty, czy to wciąż będzie dobre miejsce do produkcji.
- **Te kryteria bardziej sprzyjają dużym miastom. Gdzie zatem mniejsze miejscowości mogą poszukiwać swojej szansy?**
  - Same muszą określić, jakich szukają inwestorów. Miejscowość, którą zamieszkuje 10 tysięcy ludzi, nie ściągnie inwestora chcącego w swojej fabryce zatrudnić 5 tysięcy pracowników. Kwidzyn ma dzisiaj 40 tysięcy mieszkańców, my zatrudniamy 5600 osób, a nasi dostawcy 3500. International Paper również daje pracę kilku tysiącom ludzi. Kwidzyn nie ma już ludzi do pracy, osiągnął barierę rozwoju. Dotyczy to również położonych w pobliżu miejscowości, w tym na przykład Sztumu.
  - **Sprawną komunikacją nie rozwiąże w takim razie tego problemu.**
  - Nie rozwiąże, dlatego tworząc strategię, plany rozwoju, trzeba nakreślić pewne granice i odpowiedzieć sobie na pytanie, ile chcemy mieć przemysłu, ile turystyki, rolnictwa, ile osób można zatrudnić w tzw. sferze budżetowej. Inwestor zwraca uwagę na to, ilu i jakich znajdzie ludzi do pracy. Utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej niewiele pomoże, jeżeli nie będzie miał kto pracować.
  - **A czy strefy są jeszcze skutecznym narzędziem do ściągnięcia inwestorów?**
  - Sama strefa nie jest już magnesem. Ważniejszy na przykład jest potencjał danego regionu, właśnie kadry. Dlatego bezpieczniej jest dla inwestora znaleźć miejsce w pobliżu Gdańska, Wrocławia czy Warszawy. Rynek pracy jest ogromny i łatwiej tam szukać odpowiednich ludzi. Ale można też ich stracić, bo jest więcej firm i kuszą wyższymi zarobkami czy awansem. W mniejszej miejscowości ta fluktuacja nie jest tak duża. Oczywiście warunki, jakie stwarza lokalna władza, są również bardzo ważne. Jeżeli inwestor może liczyć na 40 czy 50 procent ulgi, to sporo oszczędza. Dlatego strefy mają znaczenie, tak samo jak ulgi przyznawane przez samorządy. Chociaż ranga stref i ulg jest mniejsza niż przed laty. Osiem lat temu bardzo mocno zabiegałem, żeby w Kwidzynie powstała specjalna strefa ekonomiczna. Dlaczego? Bo wtedy innych ulg nie było.
- Dzisiaj możliwości jest dużo więcej. Jest na przykład Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013.
- **Spotkałem się z takim porównaniem, że w XXI wieku światowe koncerny, szczególnie tzw. wysokich technologii, pełnią podobną funkcję jak przed wiekami zakony, które przynosiły nowe spojrzenie na gospodarkę, wprowadzały cywilizację.**
  - Tak to wygląda. Pamiętam, jak trafiłem do Kwidzyna i ile wysiłku mnie kosztowało znalezienie kilku dobrych inżynierów biegle mówiących po angielsku. Musieliśmy organizować masowe kursy języka angielskiego. Osiedlenie się Philipsa w Kwidzynie otworzyło wielu ludziom drzwi do Europy. W połowie lat dziewięćdziesiątych tylko nieliczni wyjeżdżali na Zachód. Pomijam już zyski dla domowych budżetów, kiedy wartość niemieckiej marki czy holenderskiego guldenu w stosunku do złotówki była dużo większa niż dzisiaj euro. Ludzie poznawali nie tylko inne zasady panujące w firmach, w przemyśle, ale widzieli też inne domy, restauracje, inny stosunek do nich. Byliśmy wówczas oknem na świat. Koncern finansował znakomitych zagranicznych ekspertów, którzy przyjeżdżali do Kwidzyna i uczyli zarządzania ludzkimi zespołami i projektami. Dzisiaj to codzienność, ale dziesięć lat temu to była nowość. Teraz role się odwróciły i do nas przyjeżdżają ludzie z całego świata po wiedzę. Niemal wszyscy liczący się w produkcji telewizorów oraz podzespołów słyszeli o Kwidzynie.
  - **Wpływacie znacząco na kształt rynku pracy w tym mieście oraz w całym powiecie, ale czy macie jakiś wpływ na profil nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych, a szczególnie zawodowych? Czy również Politechnika Gdańska uwzględnia potrzeby takich firm jak Jabil?**
  - Nasza współpraca z uczelniami ma długą tradycję. Byliśmy chyba pierwszą firmą, która podpisała umowę z Politechniką Gdańską. Ludziom się czasami wydaje, że współpracujemy z uczelniami tylko po to, żeby je sponsorować i wyciągać absolwentów. Otwieramy się przed studentami i przyjmujemy ich na praktyki. Kształcą się nie tylko w naszej specjalizacji, ale są tu również studenci informatyki, automatyki, mechaniki, logistyki oraz transportu, a także organizacji i zarządzania. Powstają u nas prace dyplomowe, i piszą je nie tylko studenci Politechniki Gdańskiej, ale również Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Politechniki Wrocławskiej.

— **Czy rozmawiając z władzami miasta lub powiatu, sugerujecie zmiany w kierunkach kształcenia w szkołach, którymi zarządzają?**

— Oczywiście. Władzom samorządowym mówimy, jaki profil nas interesuje, czego oczekujemy, i robimy to od wielu lat. W tamtejszym Zespole Szkół Zawodowych utworzono specjalną klasę, w której młodzież jest kształcona z myślą o takich pracodawcach jak Jabil. Nie ograniczamy się jedynie do Kwidzyna. Współpracujemy na przykład z Technikum Elektronicznym z Inowrocławia, z Liceum w Malborku. Podobnie jest na Politechnice Gdańskiej, gdzie przy rektorze działa rada zrzeszająca przedstawicieli największych firm zainteresowanych współpracą z tą uczelnią. Uwagi, które przekazujemy, są rzeczywiście uwzględniane przy tworzeniu czy zmianach specjalizacji. Jednym z takich przykładów jest nasz postulat, by wprowadzić do kształcenia zarządzanie projektami. Tak więc mamy wpływ na to, jak kształcone są kadry, chociaż oczywiście chcielibyśmy mieć więcej do powiedzenia.

— **Absolwenci Politechniki są rozchwytywani przez pracodawców. To słaba motywacja dla tej i temu podobnych uczelni. Może zatem przydałaby się jakaś konkurencja?**

— Rozwijają się wyższe szkoły o profilu ekonomicznym, pedagogicznym. Takie, które nie ponoszą zbyt dużych kosztów. Wystarczy budynek i dobra kadra. Nie wyobrażam sobie na tym etapie rozwoju polskiego szkolnictwa wyższego prywatnych uczelni o profilu technicznym.

Takie kierunki jak fizyka, a szczególnie fizyka ciała stałego, czy chemia krystaliczna wymagają dużych nakładów. Elektronika, elektrotechnika, automatyka idą tak szybko do przodu, że studenci powinni mieć dostęp do najnowocześniejszych urządzeń. To jest bardzo kosztowna wiedza. Szkół prywatnych jeszcze długo nie będzie na nią stać.

— **Ale pojawiają się też inne możliwości. Właśnie w Kwidzynie powstaje park naukowo-technologiczny. Czy takie inicjatywy budzą zainteresowanie dużych firm?**

— Jestem w to zaangażowany, ale na parki naukowo-technologiczne musimy spojrzeć bardziej z perspektywy regionalnej. Tego typu inicjatywy nie mogą powstawać niezależnie. Muszą tworzyć pewną całość, uzupełniać się, a nie konkurować. Oczywiście są na to środki z Unii Europejskiej, które pomogą w stworzeniu, a później w utrzymaniu takich instytucji. Firmy takie jak Jabil poradzą sobie bez parków, ale regionowi parki są potrzebne do rozwoju. Firmy globalne zawsze będą się zastanawiały, co nas tu jeszcze trzyma? Na pewno tania siła robocza, na drugim etapie produkcja po najniższych kosztach. Koncerny jednak nieustannie spoglądają na Chiny, Indie, a teraz także na Wietnam. Co pozostanie, gdy się tam przeniosą? Czy regiony będą w stanie wykorzystać kadry, potencjał do rozwoju mniej zależnego od wielkich korporacji? Dlatego uważam, że takie parki są potrzebne na Pomorzu.

— **Dziękuję za rozmowę.**

## *INWESTYCJE ZAGRANICZNE – ALTERNATYWA DLA EMIGRACJI?*

**P**rzykłady wielu państw pokazują, że rozwój gospodarczy skutecznie powstrzymuje emigrację zarobkową, czasami wpływa nawet na to, że mamy do czynienia z reemigracją. Istotnym czynnikiem wzrostu gospodarczego pozostają bezpośrednie inwestycje zagraniczne i jeśli dzięki nim niweluje się różnice poziomów płac pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkiem kraju goszczącego emigrantów, emigracja stopniowo zanika. Spróbujmy zastanowić się, czy z takim scenariuszem mamy lub będziemy mieli do czynienia w Polsce.

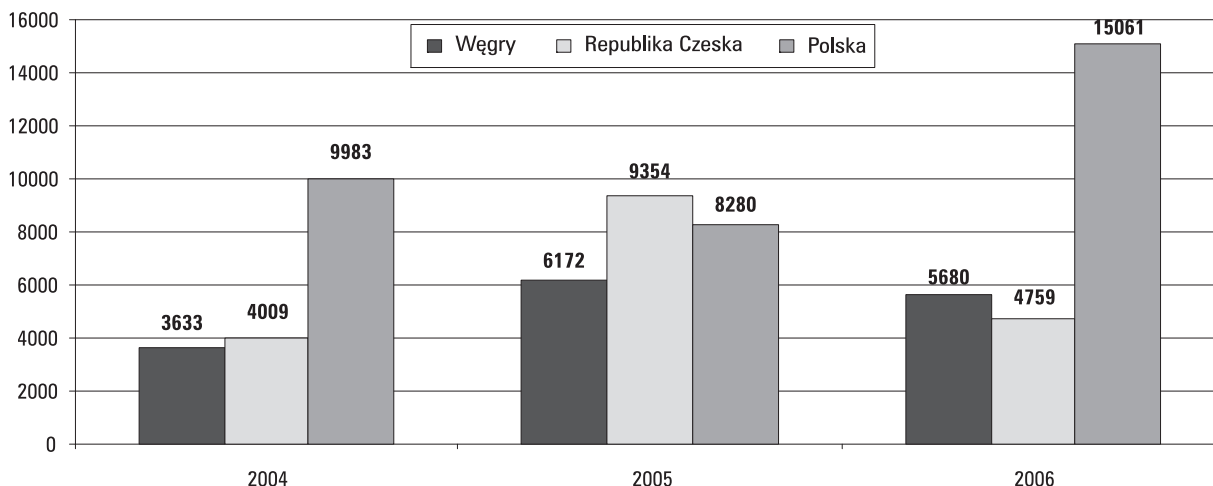
### **Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych**

Od momentu uzyskania członkostwa w UE Polska stała się jeszcze bardziej atrakcyjnym miejscem do lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, czyli takich, dzięki którym powstają nowe miejsca pracy, fabryki, kupowane są lub wytwarzane nowoczesne technologie i produkty. Dziś już coraz rzadziej nasi południowi sąsiedzi ogłaszają, że kolejna duża fabryka będzie budowana na ich terenie, a nie w Polsce. Dane statystyczne także potwierdzają to zjawisko, a napływ inwestycji w roku 2006, mimo bardzo niskich wpływów z prywatyzacji, należał do rekordowych w historii i był wyższy o prawie 82% w porównaniu z rokiem 2005. Wtedy to pod względem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych Polska zdecydowanie wyprzedziła Czechy i Węgry, a po raz pierwszy od dłuższego czasu napływ inwestycji do Polski był trzykrotnie wyższy niż do Republiki Czeskiej.

*Adam Żołnowski*

*Wicedyrektor  
w dziale usług doradczych  
PricewaterhouseCoopers*

Rysunek 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – napływ kapitału w latach 2004–2006 (w mln euro)



Źródło: Narodowy Bank Polski.

Prawie 88% inwestycji, które napłynęły do Polski w roku 2006, pochodziło z UE, w tym najwięcej z Luksemburga – 3,6 mld euro, Niemiec – 2,7 mld euro, Włoch oraz Holandii po około 1,3 mld euro<sup>1</sup>.

Z kwoty 15 061 mln euro zainwestowanej w Polsce w roku 2006 prawie 5 mld euro zostało ulokowanych w podmiotach działających w zakresie obsługi nieruchomości, informatyki, nauki, wynajmu maszyn i pozostałych usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, 3,6 mld euro w podmiotach działających w przetwórstwie przemysłowym, 2,4 mld euro w handlu i naprawach, a w pośrednictwie finansowym prawie 1,7 mld euro. Ponad 900 mln euro wydatkowano na zakupy i sprzedaż przez nierezydentów nieruchomości w Polsce. Dla porównania w roku 2005 kwota ta była zdecydowanie niższa – wyniosła 336 mln euro.

Dokonując oceny powyższych danych, warto zwrócić uwagę na co najmniej dwie kwestie. Po pierwsze, trzeba odnotować wzrost na niespotykaną do tej pory skalę nakładów inwestycyjnych związanych w mniejszym lub większym stopniu z nieruchomościami. Analiza struktury napływu inwestycji do Polski od roku 1990 do chwili obecnej wskazuje, że inwestycje takie stanowią około 14% napływu. W strukturze napływu w roku 2006 było to już ponad 30% całej kwoty zainwestowanej przez inwestorów zagranicznych w Polsce.

Po drugie, nadal istotnym powodem napływu inwestycji do Polski jest chęć ograniczenia kosztów, co z kolei oznacza, że inwestorzy zagraniczni, przygotowując biznesplany, zakładają, iż w Polsce będą płacili swoim pracownikom za podobną pracę mniej, niż musieliby zapłacić w innej lokalizacji inwestycyjnej w UE. Koszty

zasobów kadrowych dostępnych po konkurencyjnych cenach oraz ich podaż należą niezmiennie od kilku lat do głównych powodów, dla których Polska jest popularnym miejscem napływu inwestycji.

Opisana wyżej sytuacja może mieć oczywisty wpływ na emigrację zarobkową. Aby określić, jaki, przyjrzyjmy się mechanizmom związanym z migracjami zarobkowymi.

#### Migracja zarobkowa (emigracja)

Migracja (*migratio* – wędrówka) jest zjawiskiem naturalnym i należy ją rozumieć jako przemieszczanie się ludności na dłuższy okres poza miejsce stałego zamieszkania. Jedną z form migracji jest emigracja, która polega na zmianie kraju miejsca zamieszkania. Jej przyczyny są różne i mogą wynikać z powodów politycznych, religijnych, osobistych, rodzinnych czy ekonomicznych. Wśród tych ostatnich największe znaczenie ma zróżnicowanie zarobków, a więc fakt, że osoby o określonej specjalności, posiadające podobne umiejętności i doświadczenie, nie mogą znaleźć pracy bądź otrzymują mniejsze wynagrodzenie, niż mogłyby otrzymywać, pracując poza granicami kraju macierzystego.

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej pozwoliło – dzięki jednej z podstawowych wolności UE, jaką jest swobodny przepływ osób – podejmować obywatelom Polski, już jako obywatelom UE, m.in. decyzje o swobodnym wyborze miejsca pracy. Trzeba pamiętać, że w perspektywie roku 2011 można oczekiwać całkowitej liberalizacji dostępu do rynków pracy wszystkich państw UE-15, co może nasilić tendencje do poszukiwania pracy poza granicami Polski. Walczyć nadal jest o co, różnica w poziomie zarobków pozostaje bowiem znacząca, i to bez względu na wykonywany zawód i poziom wykształcenia. Dla przykładu projektant systemów IT w Wielkiej Brytanii

<sup>1</sup> Narodowy Bank Polski (październik 2007). Informacja o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich w Polsce.



Tablica 1. Czynniki powodujące migracje wg modelu Banku Światowego

	czynniki wypychające	czynniki ciągnące
ekonomiczne i demograficzne	– ubóstwo – bezrobocie – niskie płace – wysoki przyrost naturalny – brak podstawowej opieki medycznej – braki w systemie edukacji	– perspektywy wyższych zarobków – perspektywy poprawy standardu życia – rozwój osobisty lub zawodowy
polityczne	– konflikty, niebezpieczeństwo, przemoc – korupcja – łamanie praw człowieka	– poczucie bezpieczeństwa – wolność polityczna
społeczne i kulturowe	– dyskryminacja wynikająca ze względów etnicznych, religijnych	– łączenie rodzin – migracja do kraju przodków – brak zjawiska dyskryminacji

Źródło: Bank Światowy, *Migration and Remittances, Easter Europe and the former Soviet Union, 2006*.

zarabia ok. 130 tys. funtów rocznie, a jego kolega w Indiach z podobnymi umiejętnościami niewiele ponad 40 tys. funtów<sup>2</sup>. Poziom zarobków w Polsce jest raczej zbliżony do hinduskich, a możliwości podejmowania pracy przez Polaków w Wielkiej Brytanii znacznie lepsze niż dla osób spoza UE. Inny przykład to wynagrodzenia w sektorze służby zdrowia, gdzie średnie zarobki np. anestezjologa w Polsce wynoszą około 4 tys. złotych brutto (pensja podstawowa + dyżury), a średnie zarobki w krajach Unii Europejskiej przekraczają 5 tys. euro, natomiast w USA i krajach Bliskiego Wschodu 8 tys. dolarów<sup>3</sup>.

Zgodnie ze statystykami Europejskiego Banku Centralnego<sup>4</sup> poziom płac w Polsce mierzony wg kursu walutowego stanowi zaledwie 25% poziomu płac „starej” UE. Co prawda koszty życia poza Polską są zdecydowanie wyższe, ale nawet jeśli dochód jest mierzony paritetem siły nabywczej, to okazuje się, że poziom płac w Polsce stanowi ok. 50% poziomu płac w EU-15.

Przy tak dużych dysproporcjach w zarobkach i możliwościach, jakie niesie swoboda przepływu osób, mamy i będziemy mieli do czynienia ze zjawiskiem silnego odpływu siły roboczej z Polski, co może potrwać nawet 10 lat<sup>5</sup>.

Opierając się na ocenach przygotowanych przez Komisję Europejską, dotyczących przepływu siły roboczej nowych państw członkowskich, można wykazać, że migracja z krajów UE-10 ma charakter komplementarny wobec rynków pracy UE-15 i łagodzi braki siły roboczej o określonym poziomie wykształcenia w wybranych sektorach.

<sup>2</sup> Forrester (August 2004). *Two-Speed Europe, Why 1 million jobs will move offshore*.

<sup>3</sup> Informacja Zarządu Głównego Związku Zawodowego Anestezjologów dotycząca emigracji zarobkowej lekarzy anestezjologów, stan na 15 grudnia 2006 r.

<sup>4</sup> European Central Bank (October 2006). *Cross-border mobility within an enlarged EU*, OP Series, No. 52

<sup>5</sup> Ministerstwo Gospodarki (Luty 2007). *Wpływ emigracji zarobkowej na gospodarkę polską*.

KE wskazuje, że grupa napływających pracowników jest przeciętnie lepiej wykształcona niż populacja rodzima krajów przyjmujących, a do pracy wyjeżdżają zasadniczo ludzie młodzi, w wieku od 18 do 34 lat, bezdzietni, w ok. 60% mężczyźni.

Czy ludzie ci będą chcieli wrócić do Polski i czy skala przyszłej emigracji może zostać ograniczona? Aby spróbować odpowiedzieć na to pytanie, posłużmy się modelem Banku Światowego, opartym na analizie czynników zachęcających do emigracji z danego kraju, czyli tzw. czynników wypychających, oraz czynników powodujących napływ emigrantów do danego kraju, czyli tzw. czynników ciągnących.

Spróbujmy jednak odwrócić sytuację. Przyjmijmy, że czynniki ciągnące to te, które mają spowodować reemigrację pracowników do Polski. Czynniki wypychające poddamy ocenie pod kątem ograniczania emigracji. Dodajmy do tego rolę i znaczenie, jakie mogą mieć inwestycje zagraniczne.

### Inwestycje zagraniczne jako alternatywa dla emigracji

Dokonując analizy czynników określanych przez Bank Światowy jako wypychające, zauważamy, że napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski może przyczyniać się bezpośrednio do ograniczenia ubóstwa, bezrobocia, niskich płac. Pośrednio może wpływać na poprawę systemu edukacji i opieki medycznej czy ograniczenie korupcji.

Wydaje się, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które napływają do Polski, zdecydowanie łagodzą siłę czynników wypychających, ale tylko w niektórych grupach zawodów ich wpływ będzie miał znaczenie dla ograniczenia emigracji w krótkim okresie.

Czynnik, którym przede wszystkim kierują się inwestorzy zagraniczni w Polsce, a więc dostępność dobrze wykwalifikowanej kadry po konkurencyjnych kosztach, nie będzie prowadził do szybkiej konwergencji poziomu zarobków w Polsce i krajach macierzystych inwestorów. Należy oczekiwać, że będzie to dotyczyło jednak tylko niektórych grup zawodowych, a więc takich, w których nie występuje deficyt pracy w określonych zawodach na rynkach zagranicznych, przy założeniu, że przedstawiciele tych grup mogą swobodnie przemieszczać się za granicę (np. specjaliści IT). W takich bowiem przypadkach dla inwestorów zagranicznych najważniejsze będzie znalezienie osób z odpowiednimi umiejętnościami i stworzenie im dobrych warunków pracy i płacy na terenie Polski.

Oznacza to, że inwestycje zagraniczne mogą ograniczać emigrację w zawodach najmniej płatnych, ponieważ ludzie je wykonujący często nie będą w stanie sprawnie poruszać się za granicą, a także dobrze płatnych, znajdujących się na listach międzynarodowych zawodów deficytowych, ale też takich, które mogą być świadczone na odległość. Ten ostatni czynnik, a więc świadczenie usług na odległość, może także wpływać na ograniczenie emigracji ludzi, którzy zdecydują się pracować w sektorze BPO (*Business Process Offshoring*). Co prawda ich zarobki nie będą porównywalne z zarobkami za granicą, rozwój zawodowy będzie ograniczony, ale i tak poziom otrzymywanego wynagrodzenia będzie wyższy niż średnia krajowa w Polsce, możliwość emigracji pozostanie

zaś otwarta, a nawet ułatwiona poprzez zdobycie doświadczenia w pracy w międzynarodowej korporacji. Inwestycje zagraniczne mogą też wpłynąć pozytywnie na takie sektory jak służba zdrowia, oferując wyższy poziom zarobków osobom pracującym w Polsce i kierując strumień usług częściowo na rynek polski a częściowo zagraniczny.

Analiza czynników określanych przez Bank Światowy jako ciągnące wykazuje, że dla obecnych emigrantów napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych może wiązać się z perspektywą wyższych zarobków, poprawą jakości życia, rozwojem osobistym i zawodowym. Pośrednio wpływać też może na wymienione przez Bank Światowy czynniki polityczne i społeczne.

Wnioski płynące z analizy czynników wypychających wskazują przede wszystkim na perspektywy związane z rozwojem osobistym i zawodowym obecnych emigrantów. Może to mieć znaczenie w świetle zjawiska określanego jako *brain waste*, czyli wykonywania przez emigrantów prac poniżej ich kwalifikacji. Nie należy jednak oczekiwać masowej fali powrotów do Polski, między innymi z powodu inwestycji zagranicznych w nieruchomości, windujących ich ceny do poziomów notowanych na rynkach zagranicznych.

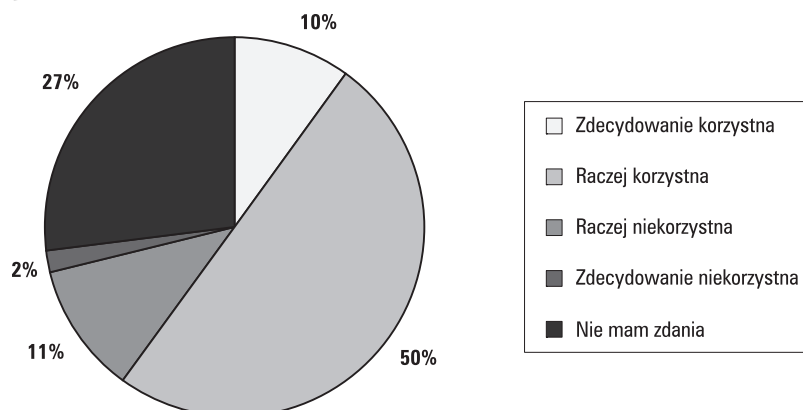
Wnioski przedstawione w niniejszym artykule są prywatnymi opiniami autora i nie zawsze odzwierciedlają oficjalne stanowisko PricewaterhouseCoopers.

## CZY AKCEPTUJEMY ZAGRANICZNYCH INWESTORÓW?

### OPRACOWANIE PPG

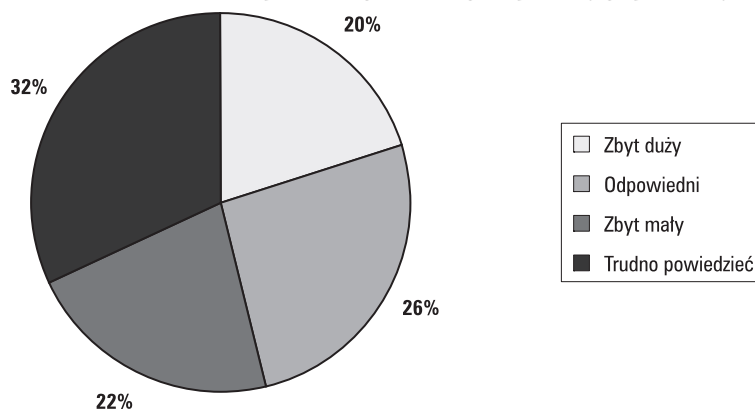
**Z**sondażu Centrum Badania Opinii Społecznej z maja 2006 roku wynika, że Polacy coraz przychylniej postrzegają obecność zagranicznych inwestorów w Polsce. 60% stwierdziło, że udział kapitału zagranicznego jest korzystny dla polskiej gospodarki. Odkąd CBOS prowadzi badania na ten temat, pozytywne nastawienie Polaków nie osiągnęło jeszcze tak wysokiego pułapu. Jedynie 13% uważa, że kapitał zagraniczny szkodzi gospodarce Polski, a ponad ¼ badanych nie ma zdania na ten temat. Przyzwolenie dla inwestycji zagranicznych rośnie wraz z wykształceniem i sytuacją materialną respondentów badania.

*Rysunek 1. Czy obecność kapitału zagranicznego jest korzystna dla polskiej gospodarki?*



Źródło: CBOS.

Rysunek 2. Czy Pana/Pani zdaniem udział kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce jest:



Źródło: CBOS.

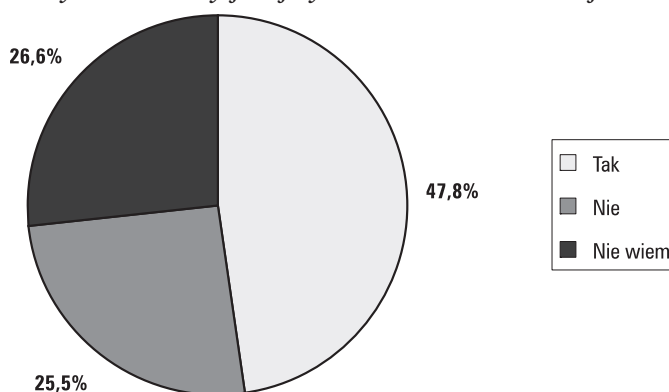
Jednocześnie 32% Polaków nie potrafi określić swojego stosunku do udziału kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce. 26% uważa, że utrzymuje się on na odpowiednim poziomie. Według co piątego Polaka kapitału zagranicznego jest w kraju zbyt dużo. Liczba ta, w porównaniu z badaniem z 2000 r., zmalała dwukrotnie, przy jednoczesnym wzroście liczby respondentów wskazujących na niedobór kapitału zagranicznego.

Przychylność Polaków wobec inwestorów zagranicznych, choć generalnie duża, różni się w zależności od branży, której dotyczy. Największym przyzwoleniem cieszą się zagraniczni udziałowcy w browarach czy zakładach produkujących samochody, sprzęt elektroniczny oraz odzież. Mniejszy poziom akceptacji zaobserwowano w stosunku do inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym, a także hutach i elektrowniach. W tych przypadkach częściej wysuwany był postulat ograniczonego uczestnictwa inwestora

zagranicznego w danym przedsiębiorstwie – w taki sposób, by nie miał on większości udziałów w firmie.

W kontekście inwestycji zagranicznych w Polsce uznaliśmy za zasadne sprawdzić, jak mają się te dane do badania dotyczącego stosunku Polaków do poszczególnych narodów. Badanie CBOS z września 2007 r. pokazuje, że lubimy tych, których znamy – najwyższe miejsca w rankingu najbardziej lubianych narodów zajmują Irlandczycy, Anglicy i inni mieszkańcy Europy, a także Amerykanie oraz Japończycy. Z największą antypatią ze strony Polaków spotykają się Arabowie; negatywne emocje dominują także w stosunku do Rosjan i Chińczyków. Nastroje te inaczej rozłożyły się wśród uczestników II Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego w kwietniu 2007 r. Zapytani, czy zaakceptowaliby duże inwestycje azjatyckie i bardziej liczną obecność Azjatów w regionie, Pomorzanie w większości odpowiedzieli „tak”.

Rysunek 3. Czy zaakceptowałbyś duże inwestycje azjatyckie i wzrost obecności Azjatów na Pomorzu?



Źródło: [www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl).

# Młodzi o Pomorzu

Tomasz Snarski	<i>Skąd inwestycje? Czy to ma znaczenie?</i>	54
Kamil Kaczmarek	<i>Dobre i złe strony pracy w międzynarodowej firmie</i>	56

## SKĄD INWESTYCJE? CZY TO MA ZNACZENIE?

Postawione w tytule pytanie przypomina mi spór o to, czy kapitał ma narodowość, czy nie. Dla mnie kapitał nie ma narodowości. I jeżeli mam do wyboru zagraniczną inwestycję i brak inwestycji, to wolę zdecydowanie inwestycję niemiecką, rosyjską czy chińską niż brak inwestycji połączony z upieraniem się o wyjątkowość naszej własnej przedsiębiorczości. W obliczu zglobalizowanego świata wydaje się absurdalne upatrywanie problemu w tym, z jakiego źródła pochodzi kapitał. Wszystkie podmioty inwestujące w Polsce i tak podlegać będą polskiemu prawu, a co więcej, w świetle członkostwa Polski w UE przyznawanie szczególnych preferencji polskim inwestorom może zostać potraktowane jako sprzeczne z paradygmatem uczciwej konkurencji prawa wspólnotowego. Z punktu widzenia prawa i ekonomii sprawa jest oczywista: zagraniczne inwestycje, tak jak wszystkie inwestycje, przeprowadzone zgodnie z prawem i dobrze określoną strategią, są korzystne dla rozwoju gospodarczego kraju. Nie ma znaczenia, z jakiego państwa pochodzi inwestor, ważne są raczej przepisy prawa, polityka gospodarcza i inwestycyjna, sposób przyciągania inwestorów i wykorzystania tych inwestycji przez dany region czy państwo.

Mimo powyższej argumentacji istnieje jednak pewien problem związany z zagranicznymi inwestycjami, głównie z socjologiczną sferą ich oddziaływania. Łatwo nam zaakceptować obecność bliskiego kulturowo inwestora, powiedzmy „europejskiego”. Czy jesteśmy jednak mentalnie gotowi na przyjęcie na Pomorzu dużej liczby inwestorów arabskich, azjatyckich czy rosyjskich? Czy w naszej świadomości nie funkcjonują przypadkiem stereotypy, które każą nam widzieć jako bardziej odpowiedzialnych i wzbudzających zaufanie inwestorów euroatlantyckich, a informacje o mnożących się inwestycjach arabskich, azjatyckich, rosyjskich odbierać z niepokojem? I wreszcie, jaki wpływ mogłyby mieć te nasze potencjalne stereotypy na przyciągnięcie tych inwestycji? Czy w ogóle powinniśmy się kierować kryterium pochodzenia etnicznego w multikulturowym świecie biznesu?

Warto zwrócić uwagę na kulturowy aspekt inwestycji. Inwestor nie przynosi wyłącznie kapitału, pomysłu, technologii, lecz „całego siebie”, a więc swoje zwyczaje handlowe, a także kapitał ludzki, a zatem ludzi z innego kręgu kulturowego, czasem

*Tomasz Snarski*

*Student  
Wydziału Prawa  
Uniwersytetu Gdańskiego  
tsnarski@wp.pl*

cywilizacyjnego, którzy wnikają do lokalnej społeczności. Nagle może się okazać, że prezesami nowych przedsiębiorstw na Pomorzu, członkami kadry zarządzającej, doradcami i strategami coraz częściej są ludzie spoza europejskiego kręgu cywilizacyjnego, którzy przecież w sposób zrozumiały i naturalny zaczęły współkształtować nasze postawy, którzy np. niekoniecznie muszą rozumieć wymiar typowo polskich świąt, jak uroczystość Wszystkich Świętych czy Wigilia Bożego Narodzenia. Zwyczajowe normy obowiązujące w kraju, w którym przyszło im inwestować, będą w dużym stopniu odbiegały od norm znanych im z rodzinnego domu, z kraju pochodzenia. Czy jednak może to być jakkolwiek przyczyną potencjalnych problemów związanych z inwestorami spoza kręgu cywilizacji zachodnioeuropejskiej? Śmiem wątpić.

Nie wolno nam popełnić błędu europocentryzmu. Niczym nieuzasadnione będzie ograniczenie poszukiwań inwestorów zagranicznych wyłącznie do partnerów europejskich, znanych i sprawdzonych tylko dlatego, że są nam bliżsi i mogliśmy ich lepiej poznać. Rozwój ekonomiki światowej zdaje się wskazywać, że coraz częściej i bliżej powinniśmy przyglądać się państwom Wschodu, zwłaszcza Azji. Dlaczego różnice, w gruncie rzeczy tylko obyczajowe, zwyczajowe, mają deprecjonować jednego inwestora, a brak tych różnic – faworyzować drugiego?

Można postawić jeszcze śmielszą tezę, wydawałoby się oczywistą, ale dla wielu w naszym kraju jeszcze niedostrzeganą. Otóż, zderzenie kulturowe, nowe spojrzenie na organizację pracy, osiedlanie się w Polsce ludzi z innych cywilizacyjnie obszarów paradoksalnie może być nowym atutem naszego kraju, w tym Pomorza. Jest to ważne również z punktu widzenia koniecznej dywersyfikacji źródeł inwestycji. Ci, którzy podnoszą, że pochodzenie kapitału ma znaczenie, mają rację co do jednego: niedobra dla rozwoju gospodarczego jest przewaga tylko jednego inwestora, uzależniająca nasz rynek od działań jednego podmiotu. Niedobra zatem będzie sytuacja, w której ograniczymy się do inwestorów z Unii Europejskiej. Chodzi tu o klasyczną zasadę wolnej konkurencji. Im większa liczba inwestorów z różnych krajów, o różnych możliwościach i kapitale, tym zdecydowanie lepsza sytuacja klientów, zwłaszcza gdy u któregoś z inwestorów zaczną się problemy.

Również dotychczasowe doświadczenia gospodarcze naszego regionu wskazują na pozytywne aspekty inwestycji zagranicznych. W województwie pomorskim obecni są już inwestorzy z Europy Zachodniej (Francuzi, Niemcy, Holendrzy, Skandynawowie), Stanów Zjednoczonych, Azji (Filipin, Chin)<sup>1</sup>. Świadectwem naszego zainteresowania

zagranicznymi inwestycjami może być również ostatnia oficjalna misja gospodarcza do Indii władz samorządu województwa pomorskiego, miasta Gdańska oraz Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej<sup>2</sup>.

Pomorze zawsze było miejscem otwartym, innowacyjnym, w którym powstawały odważne wizje i rozsądne pomysły. To tu zrodziła się „Solidarność”, która przecież nie była monolitem, jednolitą wizją, lecz wynikiem współpracy przeróżnych środowisk dla dobra wspólnego. Pomorze, jako region złączony z morzem, zamieszkiwany w przeszłości przez ludzi różnych narodów i religii, powinno być wzorem i nowatorem rozwoju w kierunku otwarcia na świat. Nie uchronimy polskiej kultury przez zamykanie się na zagranicznych inwestorów, obawy przed ich azjatyckim czy arabskim pochodzeniem, gdyż nasze lęki to głównie rezultat niewiedzy o ich poziomie biznesowym, technologicznym i naukowym. Gdybyśmy zobaczyli, jak wielu studentów matematyki w Indiach prezentuje bardzo wysoki poziom, to może uświadomilibyśmy sobie, że świat nie kończy się na Europie. Inna sprawa, że potencjalni pozaeuropejscy inwestorzy muszą przyjąć nasz „europejski system wartości”: akceptację działalności opartej na prawie równym dla wszystkich, rozbudowane gwarancje praw człowieka, związane zwłaszcza z prawem pracy, tolerancję i akceptację dla różnic obyczajowych. Jeżeli inwestor jest gotowy przyjąć nasze reguły gry, to powinno być dla niego miejsce na równych prawach. Tym bardziej że zawsze możemy się od innych czegoś nauczyć. A naszą sprawą jest, jak prawnie i ekonomicznie zabezpieczyć się przed nieprzewidywanymi problemami.

W debacie Gdańskiego Areopagu poświęconego „Prawdzie”, w listopadzie 2001 r., prof. Janusz Danecki, odpowiadając na moje pytanie dotyczące wpływu wejścia Polski do Unii Europejskiej na nasze życie, nasze myślenie, powiedział: „Nasze wejście do Europy musi mieć wpływ na zmianę naszego myślenia. Musimy nauczyć się być tolerancyjnymi, bardziej akceptującymi inne kultury, innych ludzi. Oni będą wśród nas, ale nadal będą inni i musimy w tym widzieć coś pozytywnego. Marzę o tym, że dziennik telewizyjny będzie czytał u nas Polak pochodzący z Chin czy Nigerii, tak jak to się dzieje w BBC. Marzę, że na uniwersytetach katedry polonistyki obejmować będą Arabowie. Tak się przecież dzieje w całej Europie i Stanach Zjednoczonych”. Zobaczymy, jak będzie z inwestorami w naszym regionie i kraju...<sup>3</sup>

<sup>2</sup> [http://www.gdansk.pl/article\\_news.php?category=512&article=7829&history=&PHPSESSID=c2066a751c5125836e2b6f5b0e8f6230](http://www.gdansk.pl/article_news.php?category=512&article=7829&history=&PHPSESSID=c2066a751c5125836e2b6f5b0e8f6230)

<sup>3</sup> *Gdański Areopag. Forum Dialogu. Prawda*; red. ks. Witold Bock, ks. Krzysztof Niedałtowski, Anna Śpiewak, Katarzyna Żelazek; Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin–Gdańsk 2004 r.

<sup>1</sup> [http://www.arp.gda.pl/pl/dokumenty/inwestycje\\_zagraniczne](http://www.arp.gda.pl/pl/dokumenty/inwestycje_zagraniczne)

## *DOBRE I ZŁE STRONY PRACY W MIĘDZYNARODOWEJ FIRMIE*

**P**ředstawiam Wam Piotra. Piotr ma 24 lata i pięć miesięcy temu ukończył ekonomię na jednej z gdańskich uczelni. No, może prawie ukończył, bo pracy magisterskiej jeszcze nie obronił, ale teoretyczne arkana ekonomii już posiadał i był gotowy do zmierzenia się z polskim rynkiem pracy (nie planował wyjazdu za granicę z przyczyn osobistych i nie jest tutaj naszym celem dopytywanie Piotra o szczegóły).

Po wakacyjnym odpoczynku Piotr wysłał swoje *curriculum vitae* i listy motywacyjne do paru firm. Kilka dni później otrzymał zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną od znanej międzynarodowej korporacji, która niedawno otworzyła w Polsce swoje przedstawicielstwo. Podjął wyzwanie, a już następnego dnia pogratulowano mu i poinformowano, że został przyjęty.

Okazało się, że Piotrowi bardzo pomogła dobra znajomość języka angielskiego (jest to język obowiązujący w firmie) oraz atut w postaci drugiego języka obcego – na czwartym roku studiów wyjechał bowiem do szwedzkiego Kalmar na wymianę studencką w ramach programu Sokrates-Erazmus.

Po czterech miesiącach, jakie Piotr spędził u swojego pierwszego pracodawcy, spotkałem się z nim w jednej z trójmiejskich kawiarni, aby opowiedział mi o swoich wrażeniach, które stanowić miały podstawę niniejszego artykułu. Starałem się,

*Kamil Kaczmarek*

---

*Student Wydziału  
Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej  
kkaczmarek@op.pl*



aby z naszej rozmowy nic nie umknęło i abym mógł zaprezentować Wam pełny obraz tego, o czym mówił Piotr. Dobre i złe strony pracy w międzynarodowej firmie nie są spisane według hierarchii ważności – kieruje nimi raczej porządek wypowiedzi mojego przyjaciela. W jej trakcie rozróżniłem jednak dwa etapy.

### **Piotr jest ożywiony i opowiada o dobrych stronach swojej pracy.**

Międzynarodowa firma to międzynarodowa marka. Jest to korzystne dla jej pracownika, bo gdy z czasem postanowi poszukać innej pracy, w Polsce lub za granicą, rzut oka na jego *curriculum vitae* powie to samo logistykowi z Poznania, bankowcowi z Buenos Aires i maklerowi giełdowemu z Tokio. („Dobrze rozpoznajemy tę markę. Wiemy, gdzie pracowałeś i nie musimy wyszukiwać informacji o Twoim poprzednim pracodawcy w internecie. Byłeś zatrudniony w firmie, którą znamy, i skoro zabawiłeś tam rok, to nie mógł to być przypadek. Na pewno panuje tam wysoka kultura organizacyjna i ze swojej strony postaramy się, abyś pracując dla nas, nie odczuł znaczącej różnicy.”)

W poprzednim akapicie wspomnieliśmy o kulturze organizacyjnej. W międzynarodowej firmie jest to jeden z kluczowych elementów jej funkcjonowania. Już zawierając umowę, podpisujesz „Kodeks postępowania”, w którym zobowiązujesz się do przestrzegania obowiązującego w firmie systemu wartości. Nie może się tutaj obyć bez Tolerancji (Piotr poprosił, aby właśnie ten wyraz napisać wielką literą). Pracując z ludźmi z różnych kontynentów, o różnym kolorze skóry, wyznającymi różne religie, zapomnij o dobrej współpracy, jeśli nie postarasz się ich zrozumieć i będziesz patrzył na wszystko ze swojej perspektywy. W tego typu firmach spotkasz wiele osób, które wcześniej wyjeżdżały na wymiany zagraniczne lub udzielały się w międzynarodowych organizacjach studenckich. To na pewno pomaga, choć sukcesu nie gwarantuje. Gdy kilku Tunezyjczyków grających w reprezentacji siatkarskiej ich firmy przerwało na pewien czas treningi ze względu na ramadan, Piotr zrozumiał, że praca tutaj uświadamia mu namacalnie istnienie obyczajów, które do tej pory znał jedynie z mediów.

Organizacja pracy w firmie międzynarodowej to także liczne narzędzia, programy i procedury mające na celu ułatwienie przepływu informacji między pracownikami. Istnieje osobny program do zgłaszania podań o urlop i osobny do dokumentowania historii Twojej dotychczasowej działalności w firmie. Zostajesz poinformowany o odbywających się szczepieniach i najczęściej masz możliwość prywatnego leczenia w centrum medycznym, z którym ma podpisaną umowę Twój pracodawca. Masz

świadomość, że czeka na Ciebie przygotowane stanowisko pracy z komputerem i nie martwisz się o dostawę papieru do drukowania. Pozostaje tylko wykonać, oczywiście solidnie, zadaną Ci pracę. Czy jest to zaletą, czy nie, zależy od charakteru pracownika. Kolega Piotra pracuje w małej firmie, gdzie pełni łącznie i na przemian obowiązki szefa marketingu, finansisty i logistyka. Piotr woli skupić się na jednym zadaniu, dlatego praca w dużej międzynarodowej firmie mu odpowiada.

Jeśli pracujesz w przedsiębiorstwie, o jakim opowiada Piotr, bądź pewien, że rozwiniesz swoją znajomość języków obcych. Język angielski, jak już wspomnieliśmy, jest językiem najczęściej obowiązującym w międzynarodowych korporacjach, więc rozmawiając z ludźmi z rozsianych po całym świecie oddziałów firmy, wysyłając i czytając dziesiątki maili dziennie i uczestnicząc w telekonferencjach, doskonalisz język, czy tego chcesz, czy nie. Dodatkowo, dzięki takim inicjatywom jak bezpłatne kursy języków obcych organizowane przez samych pracowników masz szansę nauczyć się węgierskiego z Węgrem, szwedzkiego ze Szwedem czy portugalskiego z Brazylijką. Dlatego czasem faktycznie czujesz się jak na wymianie studenckiej. A jeśli już o wymianach mowa, po pewnym czasie możesz popracować dla swojej firmy w jednym z jej przedstawicielstw na świecie.

Piotrowi w jego pracy podobał się nieograniczony dostęp do kursów, które pomagały mu rozwijać się zawodowo. Część z nich można było zrobić z domu w postaci elektronicznych szkoleń przygotowanych przez firmę. Ich zakres był na tyle szeroki, że każdy mógł znaleźć coś dla siebie: finanse, makroekonomię czy zarządzanie jakością.

### **Piotr jest zamyślony, więc najwyraźniej nadszedł czas na odkrycie drugiej strony medalu.**

W dużej firmie jesteś z reguły bardziej anonimowy. Prawdopodobnie nigdy nie poznasz osobiście dyrektora naczelnego. W pierwszy dzień pracy powita Cię ciepłym słowem z prezentacji multimedialnej, a później będziesz go kojarzył głównie ze zbiorczych maili, w których skomentuje osiągnięcia i cele strategiczne firmy. Tutaj znów dużą rolę odgrywa osobowość. Jeśli chcesz dobrze znać swojego szefa i silniej zaznaczyć swój indywidualizm, lepiej będzie Ci się pracowało w mniejszej firmie. Jeśli potrzebujesz „wtopić się” w międzynarodowe, liczne środowisko, spróbuj szczęścia w międzynarodowej korporacji.

Inną rzeczą, która nie przypadła Piotrowi do gustu i która związana jest po części z tym, o czym pisaliśmy w powyższym akapicie, są statystyki. To prawda, że ciężko ocenić wkład pracy jednej osoby w firmie liczącej kilka

lub kilkanaście tysięcy ludzi, jednak nie jest to miłe, gdy na ścianie wiszą wyniki Twojej pracy w ostatnim miesiącu w zestawieniu z wynikami Twoich kolegów i koleżanek. – Mało humanistyczne – powiedzą jedni. – Skuteczne – odpowiedzą drudzy.

**Czas dopić ostatni łyk herbaty, bo zaraz zamykają kawiarnię. Piotr podsumowuje swoją wypowiedź.**

– Gdybym miał cofnąć się o kilka miesięcy i wysłać raz jeszcze swoją aplikację do międzynarodowej firmy – mówi Piotr – zrobiłbym to ze względu na doświadczenie, jakie w niej zdobywałeś. Jest to ważne szczególnie dla młodego człowieka, który kończy lub dopiero co skończył studia i dla którego taka praca może być swego rodzaju „trampoliną” torującą mu drogę do dalszej kariery zawodowej.

Dookoła nas postępuje globalizacja i integracja światowych gospodarek. Już nie tylko wielkie koncerny prowadzą intensywną działalność zagraniczną. Decydują się na nią coraz mniejsze podmioty gospodarcze. W tym kontekście umiejętność współpracy z ludźmi wywodzącymi się z różnych kontynentów, krajów i kultur wydaje się nieodzowna niezależnie od tego, czy w przyszłości planujesz pracę w dużej korporacji, czy założenie kilkuosobowej firmy.

W ciągu kilku miesięcy mojej pracy poznałem dziesiątki młodych osób, które są tutaj z podobnych powodów, co ja. Mówiłem Ci o wadach tego typu pracy, jestem ich świadomy, ale nie narzekam. Jeśli ktoś z Twoich znajomych będzie się obawiał spróbować, zachęć go. Chodźmy, bo tu już faktycznie zamykają.

# Okno na świat

## OTWARTY CZY ZAMKNIĘTY? JAKI MODEL ROZWOJU?

*O drodze więcej dowiesz się idąc, niż studiując mapy.*

Pam Brown

**F**inlandia i Irlandia to dwa najbardziej wyraziste przykłady transformacji gospodarczej, jaka dokonała się w drugiej połowie XX wieku w Europie. Jednakże każdy z tych krajów obrał zupełnie inną ścieżkę rozwoju, opartą na odmiennych postawach wobec inwestorów zagranicznych. Przynajmniej do czasu akcesji do UE w roku 1993<sup>1</sup> Finlandia blokowała napływ znaczących inwestycji zagranicznych, natomiast Irlandia intensywnie je przyciągała.

### Restrykcyjna Finlandia

Finlandia to jedno z najbardziej rozwiniętych technologicznie państw świata. Łączy rozwój nowoczesnych technologii z rozbudowanym państwem opiekuńczym. Fińskie *welfare state* zawiera bezpłatną, o wysokiej jakości, państwową edukację od przedszkoli po uniwersytety, powszechne publiczne ubezpieczenia zdrowotne i hojny system społeczny z powszechnymi emeryturami i ubezpieczeniami dla bezrobotnych, który czyni Finlandię państwem z niemal najmniejszą liczbą biednych na świecie. Finlandia obala też tezę o negatywnych skutkach nowych technologii dla rynku pracy i pozycji pracowników. Po pierwsze, jest ona krajem o niemal najwyższym na świecie wskaźniku uzwiązkowienia, sięgającym 80%. Po drugie, zawody związane z technologiami informacyjnymi są o wiele bardziej chronione niż siła robocza w ogóle<sup>2</sup>.

Strategia ochrony większości aspektów życia gospodarczego i społecznego przyczyniła się do restrykcyjnej polityki Finlandii wobec inwestorów zagranicznych. Eksperti OECD dokonali obliczeń wskaźnika restrykcji regulacji dotyczących BIZ<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Ha-Joon Chang, 2003, *Foreign Investment Regulation in Historical Perspective – Lessons for the Proposed WTO Agreement on Investment*, University of Cambridge.

<sup>2</sup> M. Castells, P. Himanen, 2002, *The Information Society and the Welfare State. The Finnish Model*, Oxford w: P. Szumlewicz, 2007, *Technika jako polityka prowadzona innymi środkami*, „Technologia i Nauka” z 10.04.2007.

<sup>3</sup> OECD's *FDI Regulatory Restrictiveness Index 2006*; indeks ten może osiągać wartość od 0 pkt (gdy brak jakichkolwiek restrykcji regulacyjnych) do 1 pkt (w sytuacji całkowitego zakazu działalności

*Anna Hildebrandt*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

pod pojęciem tym rozumiejąc wszelkie odstępstwa od zasady narodowego traktowania inwestorów zagranicznych. W takim rankingu Finlandia okazała się jednym z najbardziej restrykcyjnych krajów świata, osiągając wskaźnik 0,180, podczas gdy dla Irlandii wyniósł on 0,078<sup>4</sup>. Trwałość fińskiego państwa dobrobytu podaje w wątpliwość opinię o malejącej roli państwa we współczesnej gospodarce. Warto zwrócić uwagę, że od początku lat 80. w Finlandii znacząco wzrosły podatki, co nie zaszkodziło fińskiej gospodarce, a poprawiło jej kondycję gospodarczą i jakość życia mieszkańców.

Oparcie gospodarki na własnych zasobach, a przede wszystkim wysoki poziom szkolnictwa wyższego oraz wydatków na B+R, pozwolił na rozwinięcie rodzimych firm wysokich technologii.

Według danych Eurostat w 2004 r. największe nakłady na badania i rozwój nowych technologii mierzone wskaźnikiem PKB odnotowano właśnie w Finlandii (3,51%)<sup>5</sup>. Jednocześnie najwięcej nakładów pochodzących z inwestycji prywatnych w krajach Unii odnotowano w Luksemburgu (80%) i Finlandii (70%).

Postawienie na takie dziedziny jak przemysł kosmiczny doprowadziło do tego, że dziś, według rankingów OECD, Finlandia jest w czołówce najnowocześniejszych gospodarek świata. W tym wypadku państwo narodowe dostosowało się pod względem struktury i działania do nowych technologii, stając się strukturą sieciową. Okazało się, że wszystkie najważniejsze technologie, które przyczyniły się do rozwoju internetu, zostały zainicjowane w instytucjach państwowych, dużych uniwersytetach i ośrodkach badawczych, a nie w świecie biznesu. Wiązało się to ze zbyt wysokim ryzykiem i kosztami, których firmy nastawione wyłącznie na zysk nie chciały podjąć i ponieść.

Technologie informacyjne także znajdują zastosowanie w życiu społeczeństwa fińskiego. Strategie rządowe zakładają między innymi usieciwienie wszystkich instytucji edukacyjnych i bibliotek. Internet jest też wykorzystywany do integracji społecznej i angażowania ludzi młodych w sprawy lokalnej demokracji. Należy podkreślić, że w Finlandii również związki zawodowe są zaopatrzone w sieć komunikacji internetowej, co istotnie zwiększa ich siłę przebicia<sup>6</sup>.

obcych przedsiębiorców). Największy zakres restrykcji wobec obcych inwestorów utrzymywały także następujące kraje: Islandia (0,309 pkt), Australia (0,280), Meksyk (0,278), Austria (0,242), Kanada (0,228) oraz Grecja (0,187).

<sup>4</sup> M. Szostak, *Wpływ państwa na działalność korporacji transnarodowych w ujęciu globalnym*, prezentacja pp.

<sup>5</sup> Wyprzedziła ją tylko Szwecja (3,7%).

<sup>6</sup> Pojawia się możliwość strajkowania w sieci.

## Otwarta Irlandia

Odmienne podejście do inwestorów zagranicznych zastosowała Irlandia. W pierwszych dwóch dekadach członkostwa w UE była ona najsłabiej rozwiniętym krajem, a w wymiarze położenia geograficznego znajdowała się poza obszarem zainteresowania inwestorów zagranicznych, szczególnie z sektorów wysokich technologii, którzy szukali najlepszego otoczenia i chcieli lokować swoje inwestycje w Europie poza strefą tzw. *hot banana*<sup>7</sup>. Irlandia jest najlepszym przykładem umiejętnego wykorzystania środków wspólnotowych. Początkowo w UE określano ją mianem regionu słabiej rozwiniętego-problemowego. Jednak gospodarka irlandzka w tamtym okresie przyjmowała przedsiębiorstwa zagraniczne i otwierała się na przemysł wykorzystujący nowe technologie. Dziś państwo to w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego zbliżyło się do poziomu krajów wysoko rozwiniętych.

Jakie czynniki spowodowały, że Irlandia, mimo peryferyjnego położenia w wymiarze geograficznym i gospodarczym, stała się europejskim liderem w przyciąganiu inwestorów do sektorów intensywnych technologicznie?

Nie tylko czynniki stricte ekonomiczne zadecydowały o tak dużym strumieniu napływu BIZ do Irlandii. Przede wszystkim była to zasługa polityki w całości zorientowanej na przyciągnięcie właśnie takich inwestycji.

Fenomenem irlandzkiej gospodarki na skalę światową był szybki rozwój przemysłu nowoczesnych technologii, który przyczynił się do wzrostu gospodarczego na poziomie 15,8% w najlepszych latach. Szybki wzrost gospodarczy przyciągnął liczne inwestycje zagraniczne, przede wszystkim z sektora zaawansowanych technologii. Jednocześnie rząd irlandzki odmówił ulokowania na wyspie m.in. zakładów motoryzacyjnych, jako że branża ta nie była w kręgu zainteresowań irlandzkich władz. Impulsem do rozwoju gospodarki irlandzkiej z pewnością były zachęty dla prywatnych inicjatyw, jednak rząd pozostawił w swoich rękach podstawowe, kluczowe dla kraju usługi oraz gałęzie gospodarki<sup>8</sup>.

Irlandia, dzięki niskim podatkom, stała się centrum produkcyjnym nowych technologii i jednym z największych na świecie eksporterów oprogramowania. Stopa podatku CIT w Irlandii jest najniższa w całej UE i wynosi 12,5% (dla porównania w Polsce – 19%), a dla firm eksportujących

<sup>7</sup> To strefa podwyższonej aktywności gospodarczej w Europie rozmieszczona między aglomeracjami takimi jak: Londyn, Amsterdam, Bonn, Mediolan i Rzym. Wokół tego obszaru rozciąga się strefa interaktywnego rozwoju, obejmująca północno-wschodnią Francję, Niemcy, Austrię i część Czech. Szerzej: T. Latocha, 2005, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Unii Europejskiej w świetle teorii rozwoju regionalnego i teorii lokalizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

<sup>8</sup> *Polski przedsiębiorca w UE*, www.cie.gov.pl

produkty wytworzone w Irlandii oraz firm działających na rynkach finansowych CIT wynosi tylko 10%. Należy pamiętać, że niskie podatki zachęcają do wykazywania zysków w danym kraju i stwarzają szansę na dalsze inwestowanie zaoszczędzonych środków.

Innym ważnym czynnikiem sprzyjającym lokowaniu w Irlandii inwestycji zagranicznych była dostępność wykwalifikowanych kadr. Dobrze rozwinięty system edukacji<sup>9</sup> zaowocował tym, że dziś prawie połowa wkraczających w życie zawodowe Irlandczyków ma wykształcenie wyższe, szczególnie w dziedzinie nowoczesnych technologii, co jest jednym z kluczowych czynników lokalizacyjnych dla zagranicznych inwestorów.

Irlandzka strategia orientacji proinwestycyjnej polegała na:

- wyborze sektorów rozwojowych, podążających w kierunku rozwoju społeczeństwa informacyjnego: inżynieria, elektronika, technologie informatyczne, farmaceutyka i przemysł medyczny, finanse, usługi międzynarodowe;
- identyfikacji potencjalnych inwestorów w obrębie danych branż;
- wprowadzaniu zachęt: niski podatek od osób prawnych, dotacje na rozwój określonych działalności, dostarczenie infrastruktury i wykwalifikowanej siły roboczej;
- realizacji polityki zarządzania nauką, technologią i innowacyjnością.

Powołano również instytucję odpowiedzialną za przyciąganie wybranych inwestorów – IDA Ireland (*Industrial Development Agency*)<sup>10</sup>. IDA skupia się na gałęziach o wysokiej wartości dodanej, takich jak: działalność w sektorze B+R, zaawansowana technologicznie działalność produkcyjna czy zarządzanie sieciami. Dzięki temu Irlandia jest obecnie siedzibą takich firm jak: Intel, Yahoo, Adobe, Microsoft, HP, Apple, Google, Amazon.com, Palm.

W efekcie konsekwentnej realizacji spójnej polityki przyciągania inwestorów zagranicznych w latach 1987–1997 tempo wzrostu gospodarczego sięgnęło średnio ponad 6% w stosunku rocznym i było jednym z najwyższych

w Europie. Takie tempo wzrostu ekonomicznego pozwoliło Irlandii stopniowo zmniejszać dystans do najbardziej rozwiniętych krajów przemysłowych świata.

### Wybór należy do nas

Porównanie tych dwóch różnych przypadków prowadzi do dwóch istotnych wniosków dla naszej gospodarki – zarówno szczebla krajowego, jak i regionalnego czy lokalnego.

Pierwszy jest taki, że nie istnieje jedno idealne dla wszystkich krajów czy regionów narzędzie lub polityka wobec inwestorów zagranicznych. Finlandia zbudowała swoją pozycję gospodarczą, stosując prawdopodobnie najbardziej restrykcyjną politykę wobec inwestorów zagranicznych, podczas gdy Irlandia wykorzystwała aktywne przyciąganie i współpracę z korporacjami transnarodowymi.

Druga kwestia dotyczy tego, że jakkolwiek liberalny jest dany kraj czy region wobec inwestorów zagranicznych, podejście zorientowane na cel i wydajność przynosi większe efekty niż rekomendowana aktualnie przez kraje rozwinięte polityka „*hands-off*”, czyli „grunt to nie przeszkadzać”. Nawet bowiem w przypadku Irlandii od samego początku była stosowana metoda „kija i marchewki” (czyli zachęty, ale tylko dla określonych branż, np. informatycznych, i blokowania innych, np. przemysłu motoryzacyjnego) i tak naprawdę dzięki temu mogła ona wykorzystać inwestycje dla realizacji swojego celu – rozwoju społeczeństwa informatycznego.

Warto również zdać sobie sprawę, że analizując różne podejścia, możemy wykorzystać tylko niektóre elementy innych polityk – sytuacja (miejsce i czas), w której się znajdujemy, jest bowiem odmienna, a ścieżka rozwoju nie może być oderwana od specyfiki lokalnej.

Niewątpliwie do wysokiego napływu BIZ do Irlandii przyczyniły się następujące czynniki: proinwestycyjna polityka rządu, przejawiająca się przede wszystkim w proinwestycyjnym systemie podatkowym, wysoki poziom kształcenia kadr oraz niskie koszty pracy, co podnosiło konkurencyjność gospodarki irlandzkiej. Dodatkowym wsparciem okazało się przystąpienie do Wspólnoty, gwarantujące obniżkę kosztów transportu, zapewniające korzyści skali i napływ funduszy strukturalnych na rozbudowę infrastruktury.

Nie wolno zapominać, że wsparcie wspólnotowe stanowiło czynnik ułatwiający – najpierw jednak pojawiła się wizja, będąca motorem działania. Możemy więc śledzić losy innych i wykorzystywać ich najlepsze metody ale wyboru własnej ścieżki rozwoju musimy dokonać sami.

<sup>9</sup> Reformy systemu kształcenia i wychowania rozpoczęły się w Irlandii w latach 60., kiedy zwiększała się pula bezrobotnych i przeprowadzono badania wskazujące na związek pomiędzy bezrobociem a poziomem wykształcenia. Zmiany, które wtedy nastąpiły, polegały na zniesieniu opłat za naukę w szkołach średnich i wyższych. Wspieranie szkolnictwa wyższego przyczyniło się do jego ekspansji, co szybko przyniosło pozytywne efekty – por. T. Latocha, 2001, *Lokalizacja produkcji międzynarodowej a procesy integracji europejskiej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

<sup>10</sup> [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com); IDA Ireland powstała w 1994 r. z przekształcenia the Industrial Development Authority powołanej w 1949 r.

# Analizy i porównania

Przemysław Susmarski	<i>Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim</i>	64
Dr Maciej Tarkowski	<i>Wskaźniki rozwoju województwa pomorskiego</i>	67
Dr Maciej Tarkowski, Martyna Bildziukiewicz	<i>Atrakcyjność inwestycyjna podregionu gdańskiego na tle ośrodków konkurencyjnych</i>	70

## *KONIUNKTURA GOSPODARCZA W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM*

**S**tan gospodarki województwa może być oceniany na wiele sposobów. Jednym z nich jest spojrzenie poprzez pryzmat wskaźników statystycznych. Informacje o dynamice produktu regionalnego brutto, zmianach w wielkości zatrudnienia, dynamice nakładów inwestycyjnych czy też wyników finansowych przedsiębiorstw pozwalają oszacować postępy gospodarcze.

Takiej ocenie służyć może także opinia przedsiębiorców o kondycji firm prowadzących działalność w województwie. Subiektywne, zagregowane przekonania dają również wartościowe podstawy do oszacowania zmian stanu gospodarki. Ich główną zaletą jest szybkość pozyskiwania informacji oraz niezależnienie od terminów publikacji informacji pochodzących ze statystyki publicznej.

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od początku 2001 r. ocenia stan gospodarki w ujęciu regionów za pomocą testu koniunktury. W miesięcznym cyklu gromadzone są opinie przedsiębiorców o kondycji firm prowadzących działalność w województwie. Rozsyłane ankiety zawierają również pytania o przewidywania co do rozwoju gospodarczego w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Na podstawie

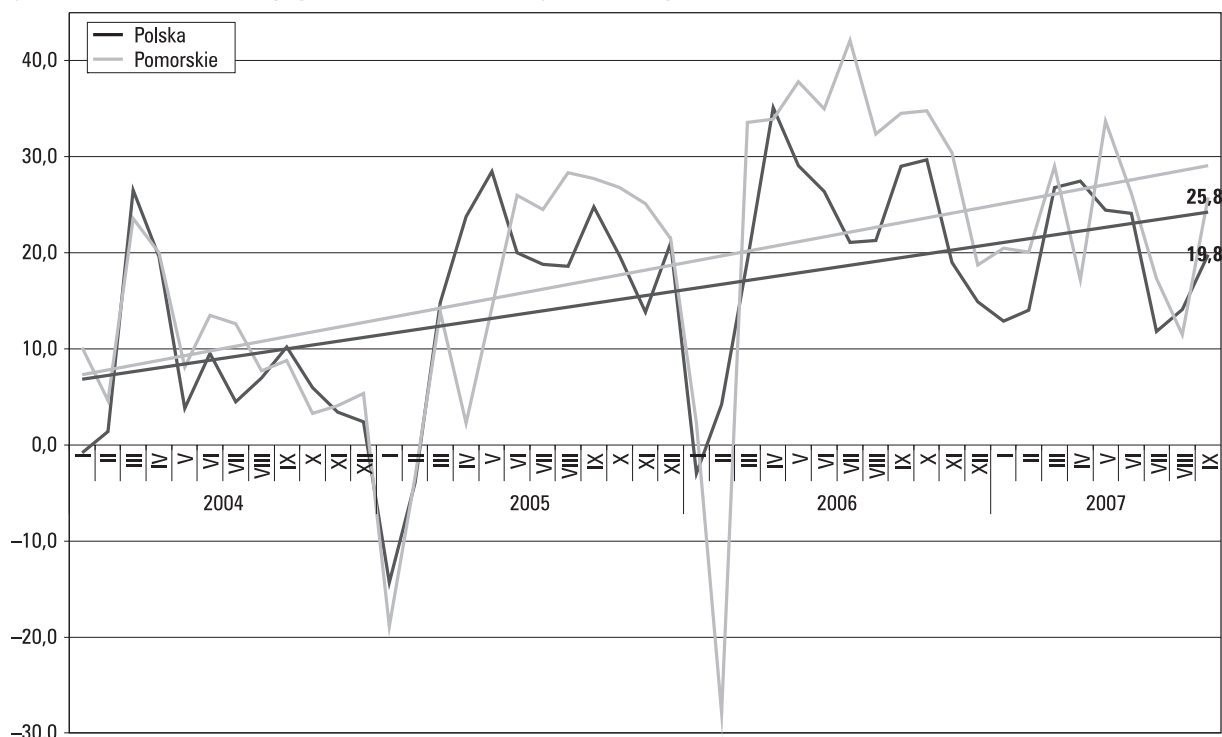
*Przemysław  
Susmarski*

---

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*



Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w Polsce i województwie pomorskim w latach 2004–2007



Źródło: Opracowanie IBnGR.

uzyskanych odpowiedzi wlicza się wskaźnik prognostyczny, informujący o oczekiwanych zmianach koniunktury w przyszłości<sup>1</sup>.

Do chwili obecnej (przez cały okres badawczy) najniższą wartość wskaźnika koniunktury wojewódzkiej na Pomorzu odnotowano w styczniu 2002 r. Kształtował się on na poziomie  $-35,2$  pkt i był niższy od wskaźnika ogólnopolskiego o 12 pkt. Styczeń 2002 r. był również okresem, w którym najgorzej oceniono stan gospodarki ogólnopolskiej. Z kolei wartość maksymalną wskaźnika koniunktury gospodarczej w województwie pomorskim odnotowano w lipcu 2006 r., wynosiła ona 42,1 pkt. W przypadku Polski przewaga liczby ocen pozytywnie weryfikujących zmiany w gospodarce nad liczbą not negatywnych była natomiast najwyższa w czerwcu 2006 r. i wynosiła 35,1 pkt.

Analiza wykresu (Rys. 1) pozwala wskazać na pewną prawidłowość. Pogorszenie nastrojów pomorskich przedsiębiorców występuje zwykle na przełomie IV oraz I kwartału. Podobny spadek jest zresztą charakterystyczny dla całego kraju.

Od ponad trzech lat liczba ocen pozytywnie weryfikujących stan gospodarki województwa przewyższa liczbę opinii negatywnych. Podobne zjawisko notowane

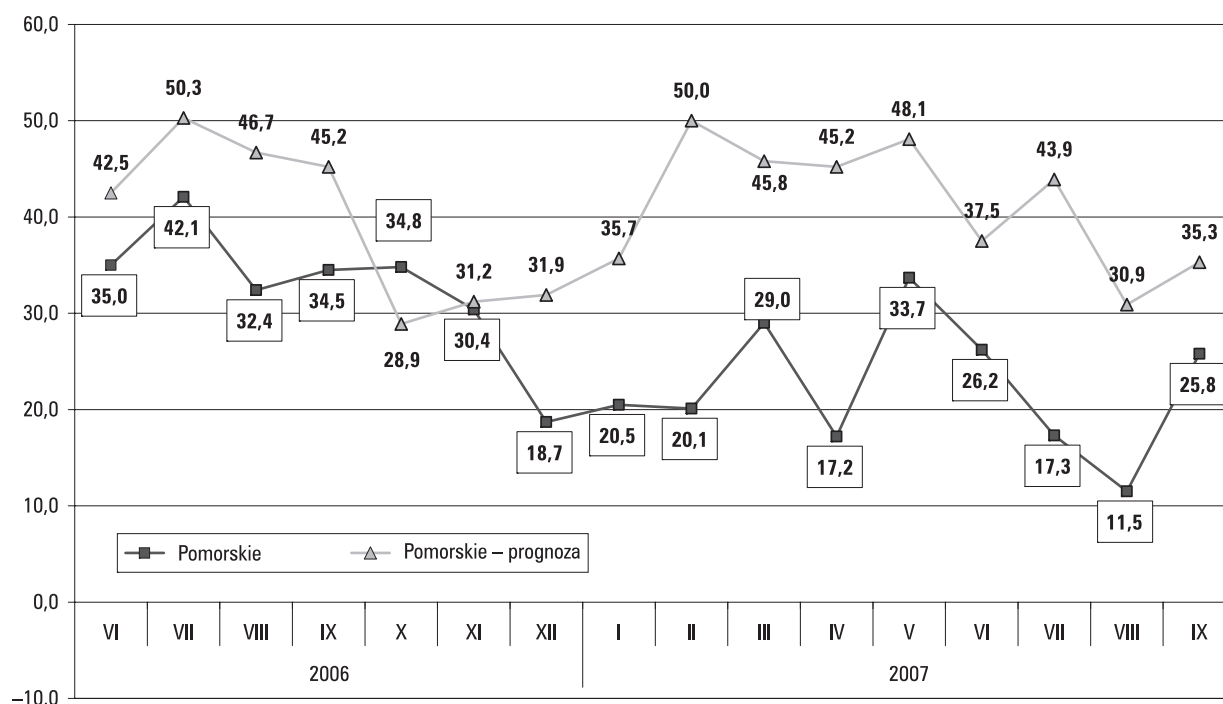
jest również w przypadku koniunktury ogólnopolskiej. W rezultacie wskaźniki koniunktury zarówno wojewódzkiej, jak i ogólnopolskiej w omawianym okresie przyjmowały z reguły dodatnie wartości. Wyjątek stanowiły miesiące zimowe: grudzień oraz styczeń, podczas których obserwuje się wyraźne pogorszenie. Prawidłowość ta nie wystąpiła w 2007 r. Liczba ocen negatywnych była wyraźnie niższa od liczby ocen pozytywnych zarówno w grudniu, styczniu jak i w lutym.

Charakterystyczny jest również stopniowy wzrost liczby przedstawicieli firm wydających opinie pozytywne. Jego odwzorowanie w postaci linii trendu wskazuje, że od 2004 r. stan gospodarki województwa pomorskiego poprawia się szybciej niż stan gospodarki kraju. Częściowo wynika to z wyższej amplitudy wahań wskaźnika koniunktury na Pomorzu, przejawiającej się wyższymi wartościami w okresie ożywienia gospodarczego i niższymi notami w momencie dekonunktury. O dynamicznej poprawie stanu gospodarki świadczy fakt, że w roku bieżącym wskaźnik koniunktury – z uwzględnieniem miesięcy zimowych – ani razu nie osiągnął ujemnej wartości.

Obecnie (we wrześniu 2007 r.) indeks koniunktury w województwie pomorskim kształtuje się na poziomie 25,8 pkt. Wartość ta przewyższa wynoszący 19,8 pkt wskaźnik ogólnopolski o 6 pkt. Pozwala to stwierdzić, że pomorscy przedsiębiorcy lepiej niż przedstawiciele firm z całego kraju oceniają zmiany stanu gospodarki.

<sup>1</sup> Zarówno wskaźnik koniunktury bieżącej, jak i wskaźnik prognostyczny mogą przyjmować wartości z przedziału od  $-100$  do  $+100$ , przy czym wartość minimalna oznacza bardzo złą, a wartość maksymalna bardzo dobrą koniunkturę.

Rysunek 2. Wskaźnik prognostyczny oraz wskaźnik koniunktury bieżącej w województwie pomorskim w okresie od czerwca 2006 r. do września 2007 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

Ocena wrześniowa jest zarówno dla województwa pomorskiego, jak i całej Polski wyższa od not wystawionych w sierpniu. Szczególnie duża różnica charakteryzuje wskaźnik koniunktury na Pomorzu (14,3 pkt), choć również w ocenie ogólnopolskiej odnotowano wzrost sięgający 5,7 pkt.

Mimo że liczba ocen pozytywnie weryfikujących koniunkturę wojewódzką nadal przewyższa liczbę opinii negatywnych, to widoczne jest, że pomorscy przedsiębiorcy oceniają zmiany stanu gospodarki zdecydowanie gorzej niż przed rokiem. Różnica między oceną tegoroczną i ubiegłoroczną kształtuje się na poziomie -8,7 pkt. Podobna relacja cechuje wartości wskaźników ogólnopolskich.

Nota wrześniowa z 2007 r. była niższa od wartości z roku poprzedniego o 9,2 pkt.

Obserwowana w zestawieniu z wartością sierpniową poprawa koniunktury gospodarczej nie została zasygnalizowana przez wartość wskaźnika prognostycznego.

W przypadku przewidywań można bowiem mówić o rysującym się trendzie spadkowym obserwowanym od maja 2007 r. Jest on najprawdopodobniej zapowiedzią pogorszenia w IV kwartale. Warto zwrócić uwagę, że wartość wskaźnika prognostycznego, osiągając 35 pkt, jest wyższa niż przed miesiącem (o 4,4 pkt). Oznacza to również, że liczba przedsiębiorców spodziewających się poprawy zdecydowanie przewyższa liczbę ocen zapowiadających pogorszenie.

## WSKAŹNIKI ROZWOJU WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Wrzesień 2007 r. był kolejnym miesiącem kontynuacji pozytywnych zmian w gospodarce regionu<sup>1</sup>. Zaobserwowano je w większości analizowanych aspektów – działalności przedsiębiorstw, stanu rynku pracy i poziomie wynagrodzeń. Poprawa widoczna była zarówno w ujęciu miesięcznym, jak i rocznym (tablica 1).

Liczba podmiotów gospodarki narodowej wyniosła we wrześniu 232 tys. Po sześciu miesiącach wzrostów windujących liczbę firm do poziomu nienotowanego przynajmniej od końca 2003 r., nastąpił spadek w ujęciu miesięcznym. Nie był on znaczny – wynosił jedynie 0,5 proc. Takie samo zjawisko miało miejsce rok wcześniej. Niewielki spadek liczby podmiotów gospodarczych notowany we wrześniu 2006 rozpoczął okres stabilizacji liczby firm, który trwał do marca 2007 r.

We wrześniu, w stosunku do miesiąca poprzedniego, odnotowano wzrost produkcji sprzedanej przemysłu, który osiągnął 5,6 proc. Miał on również miejsce w stosunku do analogicznego miesiąca roku poprzedniego – wynosił 4,6 proc. Najwyższy wzrost produkcji sprzedanej przemysłu we wrześniu (w stosunku do

*Dr Maciej Tarkowski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

<sup>1</sup> Niniejsza analiza przygotowana została na podstawie: *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego, 2007*, Opracowania sygnałne, nr 9, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk.

początku roku) odnotowano w branżach takich jak: produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny (o 31 proc.), produkcja maszyn i urządzeń (o 23 proc.), produkcja wyrobów z metali (o 19 proc.). Spadek wystąpił m.in. w produkcji artykułów spożywczych i napojów (o 3 proc.) oraz mebli; pozostałej działalności produkcyjnej (o 1 proc.).

Również w produkcji budowlano-montażowej miał miejsce wzrost – zarówno w odniesieniu do poprzedniego miesiąca, jak i analogicznego okresu roku poprzedniego. W pierwszym wypadku kształtował się na poziomie 10 proc., w drugim – osiągnął 24,3 proc. W porównaniu ze styczniem 2007 r. wzrost produkcji sprzedanej wystąpił zarówno w przedsiębiorstwach wykonujących instalacje budowlane (o 37 proc.), jak i w podmiotach wznoszących budynki i budowle (o 32 proc.).

Z kolei w przypadku sprzedaży detalicznej, w stosunku do miesiąca poprzedniego, odnotowano spadek jej wielkości o 2,5 proc. W stosunku rocznym dynamika sprzedaży detalicznej uległa natomiast zwiększeniu o 16,9 proc.

W przeważającej większości dobre wyniki działalności przedsiębiorstw nie pozostały bez wpływu na sytuację na rynku pracy. We wrześniu o 0,5 proc. wzrosło zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw. Pomijając styczeń, był to jeden

z największych miesięcznych przyrostów obserwowanych zarówno w tym, jak i w minionym roku. W porównaniu z wrześniem poprzedniego roku zatrudnienie wzrosło o 4,6 proc. W skali roku wzrost zatrudnienia cechował większość sekcji. Wyraźnie najwyższy, przekraczający 11 proc., odnotowano w budownictwie. Znaczne przyrosty wystąpiły także w obsłudze nieruchomości i firm (8 proc.) i górnictwie (6 proc.).

Najgłębszy spadek zatrudnienia po raz kolejny odnotowano w rybactwie – przekraczał on 12 proc. O ponad 2 proc. w stosunku rocznym spadło zatrudnienie w hotelarstwie i gastronomii, a o niecałe 2 proc. w podmiotach zajmujących się zaopatrzeniem w energię elektryczną, gaz i wodę.

Biorąc po uwagę tylko działy przetwórstwa przemysłowego, wysoką dynamikę zaobserwowano po raz kolejny w produkcji drewna i wyrobów z drewna oraz ze słomy i wikliny (o 12 proc.), a także wyrobów z metali (o 8 proc.). Odnotowano natomiast spadek produkcji artykułów spożywczych i napojów (o 2 proc.) oraz pozostałego sprzętu transportowego (o 1 proc.).

Wzrost zatrudnienia przełożył się na wyraźny spadek bezrobocia. W ciągu miesiąca sięgał on 3,3 proc. i należał do najwyższych w kraju. Natomiast spadek odnotowany

Tablica 1. Wybrane mierniki i wskaźniki rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego w sierpniu 2007 r.

Miernik/wskaźnik	Jednostka		Stan	Zmiana w stosunku do:	
	Stan	Zmiana		miesiąca poprzedniego	analogicznego miesiąca roku poprzedniego
<b>Działalność przedsiębiorstw</b>					
Liczba podmiotów gospodarki narodowej	tys.	proc.	232,0	-0,5	+1,1
Produkcja sprzedana przemysłu		proc.		+5,6	+4,6
Produkcja budowlano-montażowa		proc.		+10,0	+24,3
Sprzedaż detaliczna		proc.		-2,5	+16,9
<b>Rynek pracy</b>					
Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw	tys.	proc.	269,5	+0,5	+4,6
Liczba bezrobotnych	tys.	proc.	92,8	-3,3	-28,7
Stopa bezrobocia	proc.	pkt proc.	11,6	-0,3	-4,4
Liczba bezrobotnych w wieku do 25 lat	tys.	proc.	18,7	-1,1	-35,3
Liczba bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej	tys.	proc.	20,2	-2,3	-15,4
Liczba długotrwale bezrobotnych	tys.	proc.	58,1	-4,0	-30,5
Liczba zgłoszonych ofert pracy	tys.	proc.	8,8	+5,3	-7,4
<b>Wynagrodzenia</b>					
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw (zł)	zł	proc.	3094	+0,3	+15,7

Uwaga: Dane dotyczące sektora przedsiębiorstw obejmują podmioty o liczbie pracujących przekraczającej 9 osób.

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego i Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku.

w porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego przekroczył aż 28,7 proc. We wrześniu stopa bezrobocia spadła o 0,3 pkt proc. w odniesieniu do miesiąca poprzedniego. W stosunku rocznym zmniejszyła się natomiast o 4,4 pkt proc., przy średniej dla kraju 3,6 pkt proc. Tym samym dystans dzielący poziom stóp bezrobocia w województwie pomorskim i w Polsce został zniwelowany. We wrześniu wynosił on 0,0 pkt proc.

Zarówno w układzie miesięcznym, jak i rocznym spadek liczby bezrobotnych odnotowano także w trzech wybranych kategoriach osób znajdujących się w specyficznej sytuacji na rynku pracy. W porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego po raz kolejny stosunkowo niewielkie zmiany odnotowano w przypadku bezrobotnych w wieku 50 lat i więcej. Jest to zjawisko obserwowane trwale i potwierdza tezę o dużych problemach, jakie napotykają te osoby w poszukiwaniu pracy. Liczba młodych bezrobotnych uległa natomiast ponadprzeciętnemu zmniejszeniu. Ze względu na dużą mobilność młodzi ludzie są największymi beneficjentami otwarcia rynków pracy państw UE. Po raz kolejny odnotowano również nieznacznie ponadprzeciętną

redukcję osób długotrwale bezrobotnych, co należy ocenić pozytywnie.

We wrześniu do urzędów pracy zgłoszono ok. 8,8 tys. ofert zatrudnienia, co oznaczało wzrost w układzie miesięcznym, a zarazem spadek w ujęciu rocznym. Liczba ofert pracy kształtuje się ciągle na wysokim poziomie, mimo że wrzesień był trzecim miesiącem z rzędu, w którym zgłoszono ich mniej niż w analogicznych okresach roku poprzedniego. Dalsze utrzymywanie się takiej sytuacji będzie świadczyć o słabnięciu popytu na pracę.

We wrześniu 2007 r. wystąpił dalszy znaczny wzrost wynagrodzeń w układzie miesięcznym i rocznym. Szczególnie widoczny był on w perspektywie roku. Kształtował się na poziomie blisko 16 proc. i był o 6,2 pkt proc. wyższy niż przeciętnie w Polsce.

Jak pokazują powyższe dane, w województwie pomorskim nadal utrzymuje się ponadprzeciętna koniunktura. Szczególnie korzystnie kształtuje się sytuacja pomorskiego rynku pracy. Województwo przestało być regionem, w którym problemy z tym związane są większe niż przeciętnie w Polsce. Świadczy o tym zrównanie się regionalnej i krajowej stopy bezrobocia rejestrowanego.

## *ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA PODREGIONU GDAŃSKIEGO NA TLE OŚRODKÓW KONKURENCYJNYCH*

**I**nstytut Badań nad Gospodarką Rynkową co roku przeprowadza analizę atrakcyjności inwestycyjnej województw i podregionów Polski. Poniższy artykuł ogranicza się do zbadania atrakcyjności inwestycyjnej podregionu gdańskiego – obszaru, na którym położona jest trójmiejska metropolia<sup>1</sup> – na tle sześciu ośrodków konkurencyjnych, a więc tych, których stolicami są największe polskie miasta: Warszawa, Poznań, Kraków, Wrocław, Katowice oraz Łódź. Zakres przedmiotowy badania obejmuje trzy rodzaje działalności: przemysłową, usługową oraz zaawansowaną technologicznie. Ranking ośrodków konkurencyjnych przedstawiono w tablicy 1.

Choć w zależności od rodzaju działalności przesłanki dla lokalizacji inwestycji w danym miejscu zmieniają się, można wyodrębnić pewne uniwersalne kryteria. W badaniu IBnGR wzięto pod uwagę następujące z nich: dostępność komunika-

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego artykułu definicja podregionu jest tożsama z tą zastosowaną w opracowaniu IBnGR *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2007*. W opracowaniu tym podregion gdański jest formą pośrednią między województwem (NUTS 2) a powiatem (NUTS 3). Obejmuje on powiaty wchodzące w skład podregionów: gdańskiego oraz Gdańsk-Sopot-Gdynia. Został on stworzony wyłącznie dla potrzeb statystycznych, aby precyzyjniej odzwierciedlić faktyczne obszary interakcji. To samo podejście zostało zastosowane dla pozostałych ośrodków konkurencyjnych.

*Dr Maciej Tarkowski  
Martyna  
Bildziukiewicz*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

Tablica 1. Atrakcyjność inwestycyjna podregionu gdańskiego na tle ośrodków konkurujących w 2006 r.

Podregion	PRZEMYSŁ		USŁUGI		ZAAWANSOWANE TECHNOLOGIE	
	Pozycja 2006	Pozycja 2007	Pozycja 2006	Pozycja 2007	Pozycja 2006	Pozycja 2007
warszawski	11	11	1	1	1	1
centralny śląski	1	1	2	2	3	3
wrocławski	9	6	3	3	2	2
krakowsko-tarnowski	8	10	4	4	4	4
poznański	12	12	6	5	5	5
łódzki	7	8	9	8	8	7
gdański	13	23	10	9	6	6

Źródło: Opracowanie IBnGR.

cyjna, koszty i zasoby pracy, poziom rozwoju gospodarki, infrastruktura gospodarcza, jakość środowiska przyrodniczego oraz stopień jego ochrony i poziom bezpieczeństwa powszechnego. Badanie atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej rozszerzono o chłonność rynku instytucjonalnego, a dla działalności hi-tech dodatkowo o poziom infrastruktury społecznej.

#### Atrakcyjność inwestycyjna dla działalności przemysłowej

Pozycja podregionu gdańskiego w stosunku do ośrodków konkurencyjnych jest słaba. Podobnie jak poznański, podregion gdański w żadnej z klasyfikacji nie uzyskał pierwszego miejsca. Najgorzej wypadła jego atrakcyjność inwestycyjna dla działalności przemysłowej; podregion gdański zajął w tej klasyfikacji dwudzieste trzecie miejsce. Fakt ten zastanawia z dwóch powodów. Po pierwsze, tegoroczny wynik jest o dziesięć pozycji gorszy od wyniku z roku 2006. Po drugie, wśród siedmiu przedstawionych podregionów tylko gdański odnotował tak gwałtowny spadek<sup>2</sup>. Podregiony krakowsko-tarnowski oraz łódzki również zajęły pozycje niższe niż przed rokiem, jednak jest to zmiana zdecydowanie mniej radykalna.

Podregion gdański nie miał i nie ma ambicji bycia głównym ośrodkiem przemysłowym Polski, dlatego jego niska lokata w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej nie powinna spędzać snu z powiek lokalnym decydentom. Jednakże pewien niepokój pojawia się przy porównaniu poszczególnych wskaźników budujących pojęcie atrakcyjności inwestycyjnej. Nieszczerólnie na tle obszarów konkurujących wypada podregion gdański

<sup>2</sup> W tegorocznym badaniu po raz pierwszy wzięto pod uwagę liczbę ofert pracy przypadającą na jednego bezrobotnego; łącząc ten wskaźnik z szybkim spadkiem bezrobocia w całym województwie pomorskim można to uznać za jedną z przyczyn znaczącego spadku podregionu gdańskiego w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej. Gdyby dodatkowy wskaźnik nie był brany pod uwagę, podregion gdański znalazłby się na dziewiętnastym (a nie dwudziestym trzecim) miejscu.

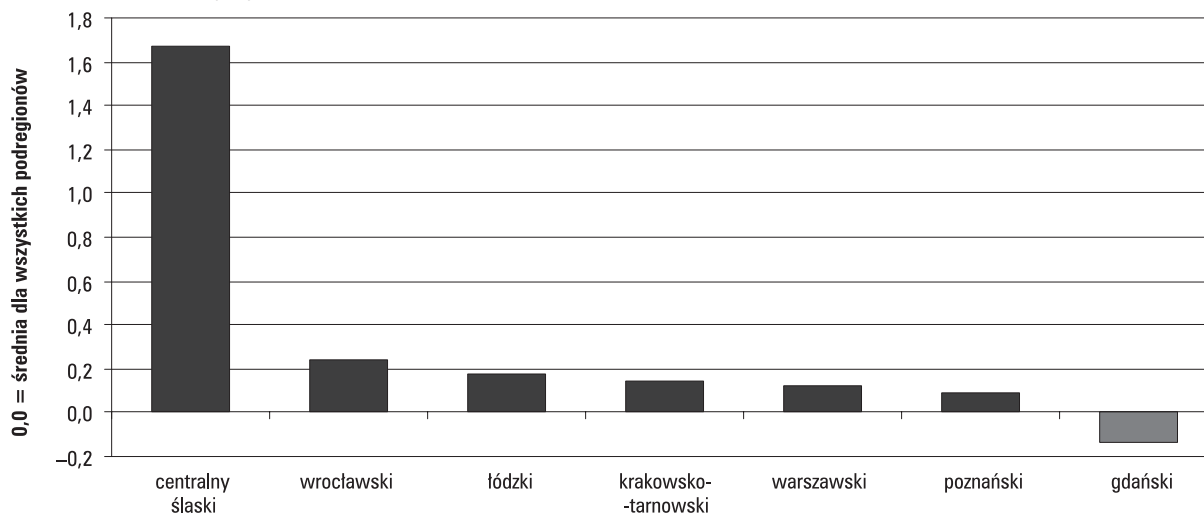
przy porównaniu zasobów pracy – zajmuje dwunastą pozycję, ustępując miejsca nie tylko ośrodkom konkurującym, ale również tym, które nie mają na swoim obszarze metropolii ani ośrodków akademickich (np. podregion legnicki). Pod względem infrastruktury gospodarczej, definiowanej jako efektywność działania specjalnych stref ekonomicznych (m.in. powierzchnia wolnych terenów inwestycyjnych w strefie oraz nakłady inwestycyjne na hektar), podregion gdański zajmuje trzydzieste miejsce. Mimo dużego dystansu wobec liderów – centralnego śląskiego i wrocławskiego – nie jest to jednak pozycja najgorsza. Gorzej w tej klasyfikacji wypadły podregiony poznański oraz krakowsko-tarnowski.

#### Atrakcyjność inwestycyjna dla działalności usługowej

W porównaniu z zeszłorocznym badaniem, w dziedzinie atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej nie zaobserwowano znaczących zmian w rankingu obszarów konkurujących. Podregion gdański, podobnie jak poznański i łódzki, poprawił swoją pozycję o jedno miejsce. W dalszym ciągu zajmuje jednak najgorszą lokatę spośród ośrodków konkurencyjnych.

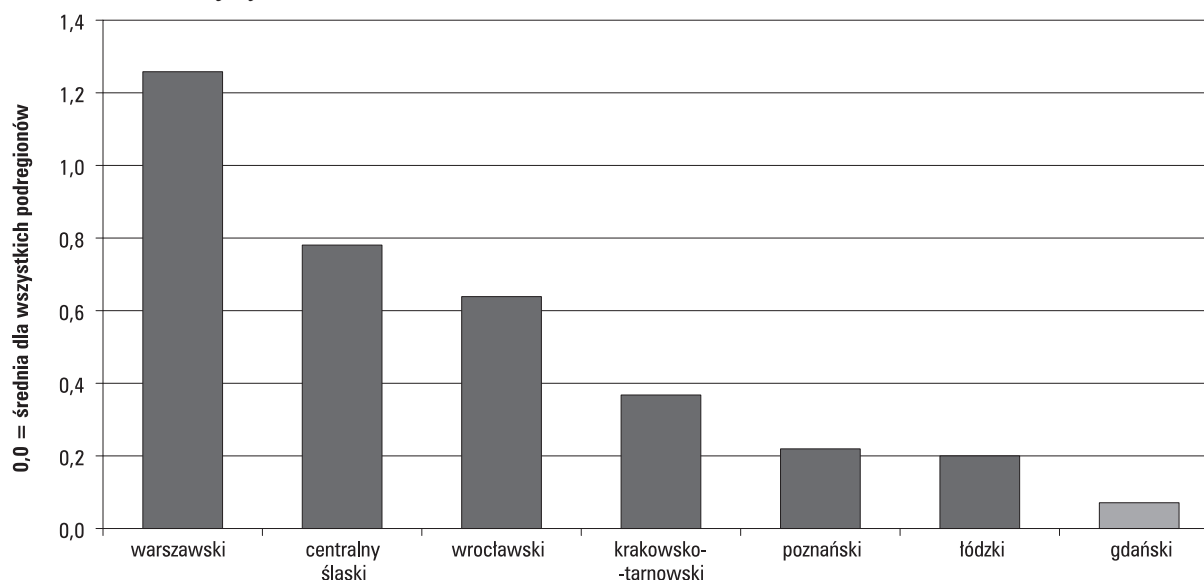
Relatywnie dobrze w podregionie gdańskim prezentują się wskaźniki rozwoju gospodarki oraz infrastruktury gospodarczej. Jakość środowiska przyrodniczego jest jedynym czynnikiem, w którym podregion gdański zostawia konkurentów w tyle (trzecie miejsce w ogólnej klasyfikacji). Wymienione elementy mają jednak dla działalności usługowej stosunkowo małe znaczenie w porównaniu z takimi kryteriami jak dostępność komunikacyjna oraz – przede wszystkim – wielkość i jakość zasobów pracy. W tych dziedzinach podregion gdański zajął ostatnie miejsca w porównaniu z ośrodkami konkurencyjnymi.

Rysunek 1. Atrakcyjność inwestycyjna regionu gdańskiego dla działalności przemysłowej na tle podregionów konkurujących w 2006 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

Rysunek 2. Atrakcyjność inwestycyjna podregionu gdańskiego dla działalności usługowej na tle ośrodków konkurujących w 2006 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

### Atrakcyjność inwestycyjna dla działalności hi-tech

Podregion gdański jest szóstym najbardziej atrakcyjnym inwestycyjnie podregionem dla działalności hi-tech. W dziedzinie kluczowej dla tej gałęzi, tj. omawianej wcześniej jakości zasobów pracy, podregion gdański zajął siódmą pozycję, ustępując miejsca wszystkim konkurującym z nim ośrodkom. Charakteryzuje go także najgorsza dostępność komunikacyjna. Zaobserwowano natomiast relatywnie atrakcyjną infrastrukturę społeczną, a więc dość wysoki poziom szkolnictwa, ochrony zdrowia, kultury, rozrywki i wypoczynku; w zakres tego pojęcia wchodzi również rozwinięta infrastruktura turystyczna i towarzysząca, czyli placówki gastronomiczne, możliwość organizacji konferencji,

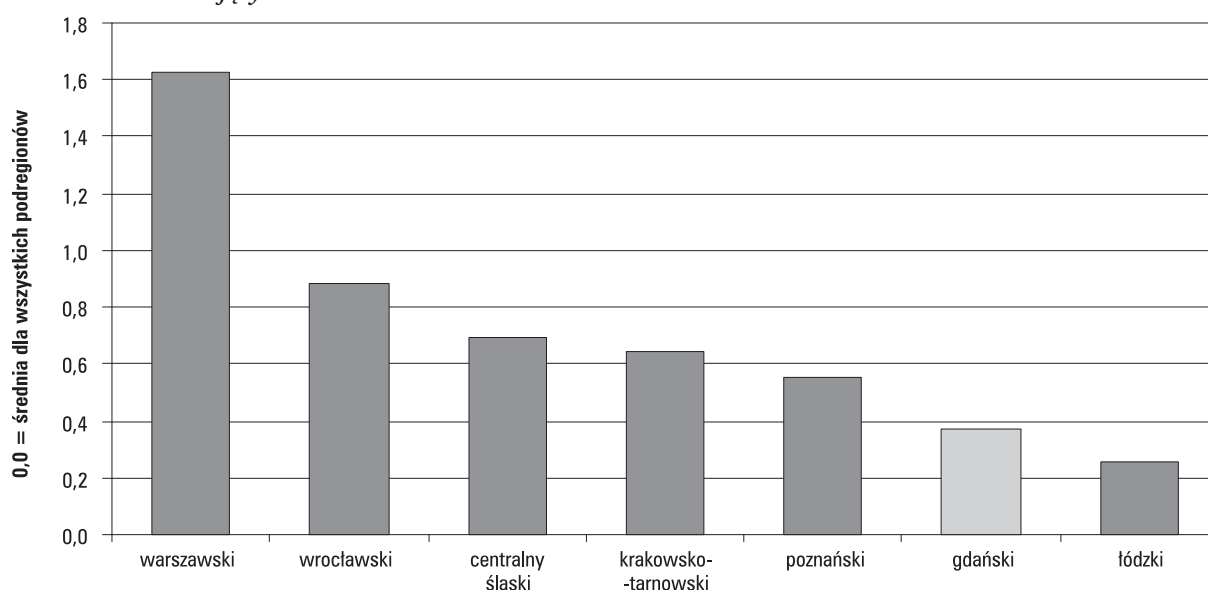
szkoleń itp. Jednakże ten czynnik, nawet w połączeniu z wysoką jakością środowiska przyrodniczego, to za mało, by wynieść podregion gdański na wyższą pozycję w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności hi-tech.

### Dynamika czynników atrakcyjności inwestycyjnej

Na pytanie, jakie aspekty zadecydowały o obecnej słabszej pozycji podregionu gdańskiego, częściowo odpowiada wynik porównania obecnej analizy atrakcyjności inwestycyjnej podregionów z zeszłoroczną. Najszybszym tempem spadku charakteryzował się wskaźnik infrastruktury gospodarczej; znalazł się on na niższych pozycjach we wszystkich badanych rodzajach działalności. Szczególnie



Rysunek 3. Atrakcyjność inwestycyjna podregionu gdańskiego dla działalności hi-tech na tle ośrodków konkurujących w 2006 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR.

duży spadek odnotowano przy działalności przemysłowej: z miejsca piątego przy poprzednim badaniu na trzydzieste obecnie. Świadczy to o niewystarczająco efektywnym funkcjonowaniu specjalnej strefy ekonomicznej. Optymizmem napawa natomiast poprawa jakości zasobów pracy w świetle atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności hi-tech (z miejsca dziewiątego na siódme). Oznacza to, że Trójmiasto jest chętniej wybierane jako miejsce osiedlania się ludzi z wyższym wykształceniem, aktywnych zarówno na polu zawodowym, jak i społecznym.

### Podregion gdański a liderzy rankingu

Większość wymienionych podregionów charakteryzuje się relatywnie niskim poziomem atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej przy jednocześnie wysokich (w pierwszej dziesiątce) notach w dwu pozostałych kategoriach. Wyjątkiem jest podregion centralny śląski – najbardziej atrakcyjne miejsce dla inwestorów z branży przemysłowej w Polsce i jednocześnie ważny punkt na inwestycyjnej mapie działalności usługowej i wysokotechnologicznej. Różnice między konkurencyjnymi ośrodkami wynikają m.in. z różnych celów i metod prowadzenia polityki przyciągania inwestorów w danym podregionie. Są one także wynikiem różnic w poziomie rozwoju społeczno – gospodarczego. Śląsk zawsze był i jest kluczowym ośrodkiem przemysłowym dla polskiej gospodarki. Co jednak ciekawe, czynniki, które umiejscowiły podregion centralny śląski na pierwszym miejscu

klasyfikacji atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej, to: infrastruktura gospodarcza, dostępność komunikacyjna i zasoby pracy. Są to elementy, które mają również duże znaczenie dla działalności usługowej oraz wysokotechnologicznej. W połączeniu z wysoką chłonnością rynku instytucjonalnego podregion centralny śląski staje się liderem rankingu atrakcyjności inwestycyjnej podregionów, zajmując we wszystkich badanych dziedzinach pozycje od 1. do 3.

Wyniki tegorocznego rankingu atrakcyjności polskich podregionów nie są pozytywne dla podregionu gdańskiego. Co prawda, poprawił on nieco swoją pozycję w dziedzinie usług i utrzymał szóste miejsce w rankingu atrakcyjności dla działalności hi-tech, jednakże na tle ośrodków, z którymi chce się porównywać, w dalszym ciągu nie wypada korzystnie. Jednocześnie województwo pomorskie należy do regionów najsukcesyjnie wykorzystujących fundusze unijne; dużą ich część zdobywa właśnie podregion gdański. W styczniu wejdzie w życie Wieloletni Plan Inwestycyjny dla Gdańska, z którego 44% ma być przeznaczone na poprawę infrastruktury transportowej – jednej z największych bolączek miasta<sup>3</sup>. Fakty te, w połączeniu ze świadomą i konkretną polityką przyciągania inwestorów zagranicznych w całym podregionie, mogą dawać nadzieję, że w kolejnych rankingach atrakcyjności podregion gdański będzie prezentował się lepiej na tle ośrodków konkurencyjnych.

<sup>3</sup> Wieloletni Plan Inwestycyjny 2008–2012 dla Gdańska.

