

Nie obrażajmy się na call centers



ALAN ALEKSANDROWICZ

Prezes Zarządu, InvestGDA

Analizując strukturę zatrudnienia zagranicznych firm, które ulokowały się w Gdańsku bądź Gdyni, zazwyczaj $\frac{1}{3}$ pracowników pochodzi z pierwszego z tych miast, $\frac{1}{3}$ z drugiego, a $\frac{1}{3}$ z zewnątrz. Z perspektywy gdańszczan oraz gdynian kwestią wtórną jest zatem, gdzie zrealizowana zostanie dana inwestycja. Myśląc o rozwoju całego obszaru metropolitalnego nie ma więc sensu tkwić w podziałach – lepiej grać jako jedna drużyna. Miejmy też zawsze na uwadze to, że wiele spośród lokujących się w Trójmieście inwestycji przechodzi naturalną ścieżkę wzrostu. Nie obrażajmy się na proste *call centers* – jeśli się u nas sprawdzą, za kilka lat do nich mogą bardziej skomplikowane usługi finansowe, informatyczne, a nawet zaawansowane centra wiedzy.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Jakie czynniki wpływają w największym stopniu na atrakcyjność inwestycyjną Gdańska oraz Pomorza?

Takich czynników można by wymienić co najmniej kilka, jednak tak naprawdę wszystko kręci się wokół ludzi. To dla inwestorów kluczowa sprawa. Myślę tu zarówno o wielkości rynku pracy, dostępności pracowników, jak i liczbie talentów oraz oferowanych przez nich umiejętności. Dzięki lokalnemu zapleczu uniwersytecko-naukowemu, jesteśmy na szczęście bogaci w wysokiej jakości zasoby ludzkie. Drugim niezwykle istotnym kryterium jest wysoka jakość życia. Trzeba pamiętać, że nie wszystkie talenty jesteśmy w stanie wyprodukować na miejscu – część z nich firmy muszą ściągnąć do Gdańska z zewnątrz: z innych części województwa, Polski, a także z zagranicy. Ludzie ci są gotowi na relokację i przyjeżdżają do nas głównie dlatego, że Pomorze jest atrakcyjnym miejscem do życia.

Jednym z najważniejszych czynników lokalizacji inwestycji jest także dostępność transportowa. Tu, szczególnie w kontekście projektów związanych z zaawansowanymi usługami, kluczowa jest obecność lotniska posiadającego bogatą ofertę połączeń. My mamy się czym pochwalić. I ostatnia, bardzo istotna dla każdego chyba projektu inwestycyjnego rzecz, czyli koszty operacyjne. Wynikają one w dużej mierze z dostępności do infrastruktury, z wysokości wydatków na funkcjonowanie biura, a także z poziomu wynagrodzeń. Wierząc statystyce GUS-owskiej, w ujęciu ogólnym jest on w Trójmieście wysoki w porównaniu do innych polskich metropolii. Analizując jednak płace w poszczególnych branżach, są one prawie jednakowe we wszystkich pozostałych, konkurujących z nami miastach. Nie licząc oczywiście Warszawy, która gra po prostu w innej „lidze”.

Dla inwestycji z jakiego typu branż Gdańsk jest najbardziej atrakcyjny? Jak na tym tle wyglądamy w porównaniu do innych ważnych ośrodków miejskich w Polsce?

Naszą specyfiką są na pewno *high-tech*, informatyka, usługi związane z sektorem finansowym, zarządzaniem kadrami czy obsługą klienta wymagającą znajomości różnych języków. Na tle innych metropolii wyróżnia nas bardzo wysoka jakość życia oraz to, że jesteśmy bardzo dobrą lokalizacją dla projektów, które są w jakiś sposób powiązane z obszarem Morza Bałtyckiego. Widać to po napływie do Trójmiasta coraz większej liczby firm ze Skandynawii. Cały czas poszukują one pracowników znających język norweski, fiński czy szwedzki. Jeżeli chodzi o pozostałe czynniki związane z lokalizacją usług, nie wyróżniamy się niczym szczególnym w porównaniu do Wrocławia, Krakowa czy Poznania – jesteśmy tak samo atrakcyjni, jak te ośrodki.

Dzięki swojemu nadmorskiemu położeniu możemy być także ciekawą lokalizacją z punktu widzenia inwestorów przemysłowych, dla których ważna jest optymalizacja kosztów i logistyka związana z bliską odległością do kluczowych portów morskich. To nas, podobnie jak w przypadku usług, wyróżnia i może dawać przewagi.

“ **Na tle innych polskich metropolii wyróżnia nas bardzo wysoka jakość życia oraz to, że jesteśmy bardzo dobrą lokalizacją dla projektów, które są w jakiś sposób powiązane z obszarem Morza Bałtyckiego.**

Nasze położenie geograficzne z punktu widzenia niektórych działalności gospodarczych jest atutem, lecz jeśli chodzi o wiele innych może jednak stanowić czynnik zniechęcający...

Wszystko zależy od typu projektu. Jeżeli spojrzymy na inwestycję Amazona pod Wrocławiem, która opierała się na pomysle stworzenia centrum logistycznego obsługującego znaczną część Europy kontynentalnej, to powiedzmy sobie szczerze – Trójmiasto nie byłoby atrakcyjną lokalizacją. Nie jesteśmy w centrum. Dystrybucja towarów na rynek środkowoeuropejski jest znacznie wygodniejsza z obszarów położonych w południowo-zachodniej części Polski. To optymalne miejsce z punktu widzenia obsługi wschodnich Niemiec czy południa Europy.

Podobnie też Pomorze nie będzie nigdy najlepszą lokalizacją dla tych firm produkcyjnych, które zwracają bardzo dużą uwagę na logistykę całego cyklu produkcyjnego. Jesteśmy i będziemy atrakcyjni tylko dla projektów przemysłowych, które w znacznej mierze opierają swój biznes na mocach przeładunkowych trójmiejskich portów.

Wspomniał Pan już dwukrotnie o istotnej z punktu widzenia niektórych projektów inwestycyjnych wysokiej jakości życia. Na jakie jej aspekty inwestor zwraca uwagę w szczególnym stopniu?

Inwestorzy zwracający uwagę na jakość życia poszukują miejsc otwartych na ludzi z zewnątrz. Umiędzynarodowionych, posiadających dużą społeczność cudzoziemców oraz adresowany do nich cały wachlarz infrastruktury i usług. Bardzo istotną rolę odgrywa lokalna oferta czasu wolnego, czyli to, co w danym miejscu pracownicy mogą robić po godzinach. Jestem przekonany, że jako Trójmiasto oraz szerzej – region, jesteśmy pod tym względem najlepsi w Polsce. W ciągu godziny-półtorej można od nas dojechać na Hel, Kaszuby, a nawet na Warmię. Mamy morze, jeziora, lasy, zabytki. Dochodzi do tego dobra jakość przestrzeni publicznej – terenów zielonych, placów zabaw, dróg.

W tym kontekście liczy się też wysoka jakość usług publicznych, związanych przede wszystkim z komunikacją miejską. Zauważmy, że w obecnych czasach coraz więcej młodych ludzi chce z niej korzystać. Pokolenie to woli inwestować w inne rzeczy niż zakup i utrzymanie auta, które z ekonomicznego punktu widzenia jest zupełnie nieopłacalne. Stąd też, w szczególności na Zachodzie, rozwijają się usługi w zakresie *car sharing*, lecz przede wszystkim do łask wraca komunikacja publiczna. W porównaniu do innych polskich miast, jej jakość stoi w Trójmieście na naprawdę wysokim poziomie. Jesteśmy jedną z najmniej zakorkowanych metropolii w kraju. To w pewnej mierze pokłosie inwestycji w tabor szynowy z ostatnich lat – w nowe tramwaje, w Pomorską Kolej Metropolitalną, która coraz lepiej łączy Trójmiasto z interiozem, umożliwiając tamtejszym mieszkańcom znacznie lepszy dojazd do pracy. Pozostając w tym temacie, nie można też zapominać o tym, że dysponujemy najlepszą w kraju infrastrukturą ścieżek rowerowych. Wydaje mi się, że coraz więcej osób przesiada się z samochodu, a także autobusu czy tramwaju, właśnie na rowery.

Jak ważna z punktu widzenia przyjeżdżających do Trójmiasta zagranicznych talentów, jest lokalna oferta edukacyjna?

Jest to szalenie ważny aspekt. Jeszcze kilka lat temu wiele osób nie chciało się do nas przeprowadzać właśnie ze względu na brak odpowiedniej oferty edukacyjnej dla swoich dzieci. Dziś mamy już w Trójmieście wiele przedszkoli międzynarodowych, a także szkół podstawowych o takim profilu. Ta oferta cały czas się rozrasta. Z punktu widzenia cudzoziemców dobrze by było, gdyby coraz większa liczba szkół średnich dawała możliwość zdawania matury międzynarodowej. Nie mam wątpliwości, że im bardziej będziemy pod tym kątem otwarci, przyjaźni dla osób z zewnątrz, tym większa będzie nasza atrakcyjność inwestycyjna.

“ Jeszcze kilka lat temu wielu cudzoziemców nie chciało się do nas przeprowadzać ze względu na brak

odpowiedniej oferty edukacyjnej. Dziś mamy już w Trójmieście wiele przedszkoli międzynarodowych, a także szkół podstawowych o takim profilu.

Czynniki lokalizacji, takie jak dostępność transportowa, jakość życia czy koszty pracy to jedno, lecz nie mniej istotną rzeczą są działania miast i regionów mające na celu przyciągnięcie inwestorów. Jak to skutecznie robić?

Promocja miasta czy regionu odbywa się na różnych poziomach. Jednym z nich są wydarzenia, w których powinno się uczestniczyć, by zostać zauważonym przez biznes. Jeśli chodzi o sektor usług oraz *high-tech*, mam tu na myśli głównie kongresy organizowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). Przyjeżdżają na nie tysiące osób – zarówno sami inwestorzy, jak i firmy z otoczenia: doradcze, HR-owe, edukacyjne. Podczas takich spotkań prezentowane są trendy, omawia się projekty inwestycyjne, jakie mogą zostać zrealizowane w przyszłości. Istotna jest też obecność na zagranicznych imprezach, jak np. targach komputerowych CeBIT w Hanowerze, czy targach inwestycyjnych w Cannes. Stanowią one okazje do zapoznania się z inwestorami, nawiązanie oraz rozwinięcie z nimi relacji.

Biznesowa promocja miasta zachodzi także drogą – nazwijmy to – pewnego rodzaju kanałów informacyjnych. Ich kluczowym ogniwem są często wielkie firmy doradcze, współpracujące na co dzień z inwestorami. Kiedy pewien wielki koncern musi się zrestrukturyzować, wyoutsourcować pewne działalności w celu optymalizacji kosztów, to właśnie przedsiębiorstwa consultingowe dowiadują się o tym jako pierwsze. To one będą później przeprowadzały swoich klientów krok po kroku przez cały proces restrukturyzacji, aż po sam finał – wybranie miejsca lokalizacji centrum biznesowego czy informatycznego. Analizują one rynki pracy, dostępność talentów i kadr, kosztów pracy na całym świecie. Decyzja o wybraniu lokalizacji jest pochodną bardzo szczegółowej analizy. Jako Gdańsk od lat budujemy nasze relacje z takimi podmiotami. Wydaje mi się, że są one coraz lepsze, czego efekty już chyba można dostrzec.

“ **Wielkie firmy doradcze, współpracujące na co dzień z inwestorami, jako pierwsze wiedzą o planach restrukturyzacyjnych swoich klientów. To one przeprowadzają ich później krok po kroku przez ten proces, aż po sam finał – wybranie miejsca lokalizacji centrum biznesowego czy informatycznego. Warto utrzymywać z nimi bliski kontakt.**

Czy strategia Waszego działania zmienia się w czasie, w zależności od trendów gospodarczych? Czy nie jest tak, że np. 10 lat temu zachęcało się firmy, by przyjeżdżały tu ze względu na niskie koszty pracy, a dziś – ze względu na dostępność talentów czy wysoką jakość życia?

Przez lata naszej działalności nauczyliśmy się, że wiele projektów inwestycyjnych przechodzi naturalną ścieżkę wzrostu. Nie można się obrażać na to, że wielki koncern zaczyna inwestowanie na Pomorzu od prostych działalności typu *call center*. Często jest to celowa strategia inwestycyjna różnych korporacji. Gdy nie znają jeszcze dobrze danego miejsca, wolą zacząć od czegoś bezpiecznego, prostego. Jeśli to się sprawdzi, idą dalej, dorzucają bardziej skomplikowane usługi finansowe, informatyczne, aż po *knowledge center*. Taka strategia jest dla nich bezpieczniejsza – gdy ulokowanie prostych usług w danym miejscu nie wypali, to skala strat będzie po stronie korporacji nie tak duża, niż gdyby dotyczyło to relokacji zaawansowanego działu opartego na wiedzy i talentach. 10 lat temu wierzyliśmy, że będziemy w stanie od razu pozyskiwać centra badawczo-rozwojowe. Przez ten czas nauczyliśmy się jednak, że to rzadkie, wręcz niespotykane, by tego typu projekty mogły zawitać do regionu bez wcześniejszego wysondowania lokalizacji przez mniej skomplikowane działy korporacji.

“ **To rzadkie, wręcz niespotykane, by centra badawczo-rozwojowe firm mogły zawitać do regionu bez wcześniejszego wysondowania lokalizacji przez mniej skomplikowane działy korporacji.**

Nie ma co być więc zatem zbyt wybrednym jeśli chodzi o typy inwestycji, które tu ściągamy?

Nie stać nas na to żeby być wybrednymi. Nasz system edukacji nie produkuje przecież tylko i wyłącznie inżynierów zajmujących się rozwojem sztucznej inteligencji. Mamy na Pomorzu mnóstwo młodych ludzi po różnych kierunkach studiów. Przed dekadą znaczna część z nich miałaby wielki problem ze znalezieniem pracy w zawodzie. Teraz, również dzięki obecności międzynarodowych koncernów, szanse te są w wielu obszarach znacznie większe – od rzeczy prostych aż po skomplikowane. Nie mam poczucia, że powinniśmy dbać o to, by na Pomorzu lokowały się tylko i wyłącznie najbardziej zaawansowane typy działalności. Niech ten biznesowy pejzaż będzie jak najbarwniejszy, tak by odnalazło się tu zawodowo jak najwięcej osób stąd, posiadających różne zdolności i umiejętności. Jeśli skupilibyśmy się tylko na jednym typie działalności, wielu z tych ludzi by z Pomorza po prostu wyjechało. Dobrze prosperujące miasto czy region muszą umieć zatrzymać u siebie swoich mieszkańców.

Czy promując za granicą Gdańsk, np. podczas targów biznesowych, staracie się też przy okazji promować Trójmiasto oraz cały region?

Staramy się promować co najmniej jako Trójmiasto lub cały obszar metropolitalny. Sam Gdańsk nie jest w stanie konkurować z dużymi ośrodkami gospodarczymi pokroju Poznania, Łodzi czy Krakowa, nie mówiąc już o Warszawie. Tylko pokazując się szerzej jesteśmy w stanie zbudować

przewagi, dzięki którym inwestorzy chcą do nas przyjeżdżać. Nieraz mieliśmy do czynienia z sytuacją, gdy pracowaliśmy nad pewnym projektem inwestycyjnym, a nasz partner ostatecznie decydował się osiąść np. w Gdyni. Reuters, Geoban czy Sony to tylko pierwsze przykłady z brzegu. Nie żyjemy jednak żadnej urazy. Nie konkurujemy ze sobą wewnątrz Trójmiasta, naszym celem jest organiczny rozwój całej metropolii. Analizujemy czasem struktury zatrudnienia w projektach inwestycyjnych, które udało się ściągnąć do Gdańska oraz Gdyni. Zarówno u nas, jak i za miedzą, zazwyczaj około 1/3 pracowników pochodzi z Gdańska, około 1/3 z Gdyni, a około 1/3 z pozostałej części obszaru metropolitalnego bądź z zewnątrz. Dla mieszkańców tych dwóch miast to, gdzie znajduje się ich miejsce pracy, jest często – również za sprawą dobrej komunikacji miejskiej – kwestią wtórną. A zatem każdy projekt inwestycyjny, który jest realizowany w Gdyni czy Sopocie, jest z korzyścią także dla gdańszczan. Warto patrzeć na to od tej strony.

“ Nie konkurujemy ze sobą wewnątrz Trójmiasta o inwestorów, naszym celem jest organiczny rozwój całej metropolii. Każdy projekt inwestycyjny, który jest realizowany w Gdyni czy Sopocie, jest z korzyścią także dla gdańszczan.

A zdarza się Wam promować również Pomorze?

Nam jako InvestGDA trudno jest budować za granicą markę Pomorza – nazwa naszego regionu nie przywołuje raczej żadnych oczywistych skojarzeń. Jego przeciwieństwem jest Gdańsk – rozpoznawalny w Europie ze względów historycznych. Byłoby grzechem, gdybyśmy tego nie dyskutowali. Zarówno Gdańsk jak i Gdynia są też kojarzone jako ważne porty, węzły przeładunkowe w akwenie Morza Bałtyckiego. Co ciekawe, za granicą – z punktu widzenia podmiotów gospodarczych oraz analityków oceniających różne rynki, ich zasoby, koszty – funkcjonuje też termin Trójmiasta. W większości analiz biznesowych nie rozpatruje się oddzielnie Gdańska oraz Gdyni, lecz cały obszar trójmiejski.

Poważne analizy biznesowe oraz fakty to jedno, natomiast druga rzecz to stereotypy. Jak postrzegani jesteście za granicą przez osoby, które tu nigdy jeszcze nie były?

Uważam że te stereotypy ewoluują. Dwie dekady temu jak najbardziej żywy był obraz przysłowiowych białych niedźwiedzi chodzących po ulicach, europejskiej ściany wschodniej, zacofania. Dziesięć lat temu bardzo często spotykałem się z wizerunkiem Gdańska jako miasta postprzemysłowego, które nadal liże rany po upadku branży stoczniowej. Wielu ludziom kolebka Solidarności kojarzyła się niestety właśnie z wymarłymi zakładami pracy, bezrobociem itp. Takie przesłanie poszło w świat. Dziś zapewne nadal można się spotkać z osobami, które powielają podobne stereotypy. Muszą być one bardzo zdziwione, gdy przyjeżdżają do nas i widzą jak jest naprawdę. Warto włożyć nasze starania w odwrócenie tego niekorzystnego wizerunku. Nie ma na to jednej recepty, potrzeba tu działań wielowymiarowych. Osobiście zacząłbym od promocji nowoczesnej

metropolii w mediach międzynarodowych – klipy promocyjne w BBC czy artykuły w „Financial Times” mogłyby nam przysporzyć za granicą naprawdę dobrej prasy.

Pozostaje jeszcze pytanie o to, gdzie w szczególności warto promować nasz odświeżony, nowoczesny wizerunek.

Z pewnością w obszarze Morza Bałtyckiego. Szczególnie wśród Skandynawów widać, jak bardzo są oni zainteresowani przyjeżdżaniem tu – turystycznie i biznesowo – i poznawaniem naszego regionu. Na pewno warto też promować się w Stanach Zjednoczonych, a także w Niemczech – jeszcze przez długi czas będą one gospodarką, z którą będziemy najsilniej zintegrowani. Oprócz tego starajmy się też wpisywać w pewne zachodzące na świecie trendy. Pomyślmy, w jaki sposób wykorzystać Brexit, w efekcie którego część firm i usług odpłynie z Wielkiej Brytanii. Dokądś będą musiały się przenieść. Przy odpowiedniej promocji jesteśmy w stanie zawalczyć o te projekty. Ciekawe też, jakie perspektywy otworzy przed nami umowa gospodarcza między Unią Europejską a Kanadą (CETA). Nazwa ta jest dość myląca, gdyż CETA obejmuje tak naprawdę również po części Stany Zjednoczone. Z porozumienia tego skorzysta wiele korporacji amerykańskich, zarejestrowanych w Kanadzie i występujących oficjalnie jako podmioty kanadyjskie. Trzeba to przeanalizować pod kątem promocji Trójmiasta i regionu. Warto też zawsze patrzeć na Chiny. Z jednej strony nie wydaje mi się, by z tego kierunku mogły do nas w najbliższym czasie zawitać duże inwestycje bezpośrednie. Posiadając nadwyżki gotówki Chińczycy będą raczej inwestowali w przejmowanie wielkich europejskich korporacji. Z drugiej jednak strony Państwo Środka musimy rozpatrywać w kategoriach rynku zbytu oraz partnera dla wielu naszych lokalnych, rozwijających się firm. Wsparcie promocyjne mogłoby im ułatwić działalność eksportową do Chin.

O rozmówcy



ALAN ALEKSANDROWICZ

Prezes Zarządu, InvestGDA

Alan Aleksandrowicz jest prezesem Zarządu InvestGDA. Przez wiele lat związany z Urzędem Miejskim w Gdańsku, gdzie pełnił różne funkcje związane z rozwojem gospodarczym, turystyki i szeroko rozumianej przedsiębiorczości. W latach 1999–2003 był wicekonsulem w Konsulacie Generalnym RP w Chicago. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

