



Agencja Rozwoju Pomorza – trzydzieści lat za nami, co dalej?



ŁUKASZ ŻELEWSKI

Prezes Zarządu, Agencja Rozwoju Pomorza

Agencja Rozwoju Pomorza funkcjonuje już od ponad 30 lat. W jaki sposób przez ten czas ewoluowała jej rola? Jak udało jej się zbudować efektywny system obsługi inwestorów i dlaczego nadal jest on bardzo istotny w kontekście przyciągania na Pomorze kolejnych inwestycji? Przedsiębiorstwa o jakim profilu są dzisiaj najbardziej pożądane w naszym regionie? Jakiego typu wsparcia Agencja jest w stanie udzielić lokalnym małym i średnim firmom?

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

Agencja Rozwoju Pomorza funkcjonuje już ponad 30 lat. Jaka była jej rola w momencie jej zakładania oraz jak ewoluowała ona na przestrzeni minionych dwóch dekad?

Agencja powstała w 1992 r. jako odpowiedź na zmiany strukturalne (systemowe) zachodzące na początku lat 90. w całej polskiej gospodarce, w tym również na Pomorzu. Miała ona za zadanie pomóc regionowi w przejściu z niekorzystnej, postpeerełowskiej struktury gospodarki, do modelu wolnorynkowego. Stąd też pierwsze zadania, którym ARP musiała stawić czoła dotyczyły wyzwań związanych z prywatyzacją oraz restrukturyzacją dużych przedsiębiorstw.

Kolejny etap przypada na koniec lat 90., kiedy na horyzoncie pojawiła się akcesja do Unii Europejskiej. Następowaly wówczas pierwsze przymiarki do tego, w jaki sposób nasza gospodarka mogłaby funkcjonować po dołączeniu do Wspólnoty. Pojawiły się programy przedakcesyjne skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), którymi ARP zaczęła zarządzać. Gdy weszliśmy już do UE, oferta wsparcia kierowana wobec tych firm znacznie się poszerzyła. W tym samym czasie pojawiły się również programy wdrażane centralnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, która poszukiwała w regionach kooperantów do pomocy w ich implementacji. Jednym z nich została Agencja Rozwoju Pomorza.

Jako ARP mieliście również swój udział w ściąganiu do naszego regionu dużych zagranicznych inwestycji. Na czym polegały te działania?

Gospodarka do rozwoju potrzebuje inwestycji – czy to drobnych, dość niewielkich, na poziomie małych i średnich firm, czy to wyrafinowanych, kapitałochłonnych, realizowanych przez potężnych, w tym międzynarodowych graczy, czy tych związanych z kontraktami, np. eksportowymi, polskich przedsiębiorstw. Tak czy owak – inwestycje stanowią fundamentalny warunek rozwoju całej polskiej, a także pomorskiej gospodarki.

Od początku lat dwutysięcznych zaczęły się u nas pojawiać duże inwestycje tak polskiego, jak również zagranicznego kapitału, w czym ogromną rolę miały m.in. Specjalne Strefy Ekonomiczne. Po wstąpieniu do Unii Europejskiej, nasz kraj stał się atrakcyjną lokalizacją dla dużych, ciekawych, nieraz innowacyjnych firm z zagranicy. Chcąc, by podmioty te ulokowały się na Pomorzu, musieliśmy stworzyć system, który pozwoliłby tu poczuć się potencjalnym inwestorom nieco pewniej, swobodniej.

“ Po wstąpieniu do Unii Europejskiej, Polska stała się atrakcyjną lokalizacją dla dużych, ciekawych, nieraz innowacyjnych firm z zagranicy. Chcąc, by podmioty te ulokowały się na Pomorzu, musieliśmy stworzyć system, który pozwoliłby tu poczuć się potencjalnym inwestorom nieco pewniej, swobodniej.

Nagle okazało się, że pewne – wydawałoby się – dość błahe i banalne aktywności, jak np. odebranie reprezentanta globalnej korporacji z lotniska, obwiezienie go po Trójmieście i opowiedzenie mu nieco więcej na temat metropolii i regionu, na temat systemu prawnego czy lokalnych zasobów pracy, mogą stanowić bardzo dużą wartość. Na początku XX wieku profesjonalny system obsługi inwestorów był tylko marzeniem. Jako Agencja Rozwoju Pomorza zaczęliśmy krok po kroku taki system tworzyć. To, że w chwili obecnej jest on już rozwinięty bardzo dobrze, będąc jednym z najlepszych w skali kraju, nie jest sprawką czarodziejskiej różdżki, lecz naszej systematycznej pracy wykonywanej już od dwóch dekad.

Taki system przydaje się również współcześnie? Przez ostatnie 20 lat w naszym regionie pojawiło się bardzo wiele zagranicznych firm, niesamowicie do przodu poszły też technologie, przez co – wydaje się – potencjalny inwestor wiele cennych informacji na temat Pomorza może znaleźć w internecie czy też w rozmowach z reprezentantami przedsiębiorstw, które zdecydowały się u nas osiedlić...

Jeśli chodzi o wiedzę podstawową, generalną – z pewnością może czerpać z przywołanych przez Pana źródeł. Wątpliwe jednak, by inwestor był w stanie dowiedzieć się z nich informacji bardziej szczegółowych, operacyjnych, na temat np. potencjału konkretnego gruntu, nieruchomości, kwestii

jej uzbrojenia, skomunikowania, czy też charakterystyki lokalnych ekosystemów gospodarczych – jakie branże obejmują, jakiego typu poddostawcy są dostępni na miejscu, a jakiego typu nie. Nikt, kto nie zna Pomorza jak własnej kieszeni, nie powie mu o zasobach ludzkich – o ich jakości, liczebności, o naszych cechach kulturowych. Trudno mu będzie znaleźć najbardziej użyteczne informacje dotyczące lokalnego systemu szkolnictwa branżowego – np. czy będzie możliwość uruchomienia dedykowanych klas w szkołach zawodowych, których absolwenci będą mogli zasilić planowaną przez niego do uruchomienia potężną fabrykę. Niełatwo będzie mu też rozeznac się w temacie ewentualnych grantów inwestycyjnych.

Nieraz zagraniczni przedsiębiorcy dopytują o bardzo specyficzne rzeczy, jak np. czy mamy na Pomorzu wysokiej jakości operę albo – co zdarza się znacznie częściej – czy znajdują się tu szkoły czy przedszkola anglojęzyczne, gdyż inwestycja będzie się wiązała z koniecznością przeniesienia się tu zagranicznych pracowników wraz z ich rodzinami. Jako Agencja Rozwoju Pomorza jesteśmy w stanie dostarczyć wszystkie te informacje, a także wiele, wiele innych. Wiadomo – nie znamy odpowiedzi na wszystkie pytania. Jeśli danej informacji nie posiadamy, zapewniamy inwestora, że postaramy się ją znaleźć w ciągu np. najbliższych dwóch tygodni. Zawsze jednak będzie on mógł liczyć na nasze wsparcie. Gdyby wszystkie istotne z punktu widzenia inwestora informacje były rozproszone, mógłby on mieć problem z ich znalezieniem, a także wiązałoby się to z koniecznością poświęcenia tej kwestii wiele więcej czasu i energii, co wielu mogłoby zniechęcić.

“ **Jako ARP jesteśmy w stanie zapewnić potencjalnym inwestorom wszelkie niezbędne do zrealizowania inwestycji informacje. Gdyby były one rozproszone, mogliby mieć oni problem z ich znalezieniem, a także wiązałoby się to z koniecznością poświęcenia tej kwestii wiele więcej czasu i energii, co wielu mogłoby zniechęcić.**

Co więcej, potrafimy też przygotować dla potencjalnego inwestora cały cykl spotkań z wszelkimi interesariuszami procesu inwestycyjnego – czy to z właścicielami gruntów, czy to z gminami czy dostawcami mediów. Dlatego też uważam, że nasza rola jako instytucji zapewniającej kompleksową obsługę przedsiębiorcom, nadal pozostaje aktualna.

Na ściąganiu jakiego typu inwestorów najbardziej Wam dziś zależy?

Odpowiadając na to pytanie, warto rozrysować nieco szerszy kontekst. Pierwsze zagraniczne inwestycje usługowe, jakie zaczęły pojawiać się w Trójmieście, dotyczyły bardzo prostych usług, czego symbolem były tzw. *call centers*. Swego czasu były one w stanie „wchłonąć” na Pomorzu

niemal wszystkich chętnych do pracy, którzy znali język angielski oraz drugi, bardziej „egzotyczny”, jak np. serbski czy chorwacki. 10-15 lat temu zatrudniały one bardzo wielu ludzi, a inwestycje zakładające otwarcie 200-300 miejsc pracy nie były niczym szokującym.

Z czasem Pomorze zaczęło budować swoją renomę jako dobra destynacja z punktu widzenia nowoczesnych usług, czego skutkiem było lokowanie się tu coraz bardziej skomplikowanych procesów. Po „erze” *call centers*, nastął czas usług księgowych, z początku dość prostych, a następnie zaawansowanych. Później natomiast na horyzoncie pojawiły się jeszcze bardziej wyrafinowane usługi związane np. z zapobieganiem praniu brudnych pieniędzy w dużych korporacjach czy badawczo-rozwojowe. Inwestorzy tego typu – reprezentujący swoją drogą szeroki wachlarz branż, jak np. farmaceutyczną, lotniczą czy energetyczną – są z perspektywy Pomorza niezwykle cenni, choć otwierają zazwyczaj już nie kilkaset, lecz kilkadziesiąt miejsc pracy, które wymagają jednak bardzo wysokich kompetencji.

“ Pomorze zbudowało w ostatnich latach swoją renomę jako dobra destynacja z punktu widzenia nowoczesnych usług, czego skutkiem było lokowanie się tu coraz bardziej skomplikowanych procesów. Po „erze” *call centers*, nastął czas usług księgowych, następnie na horyzoncie pojawiły się usługi jeszcze bardziej wyrafinowane, jak np. badawczo-rozwojowe.

Czy nasz lokalny rynek pracy jest w stanie je zapewnić?

Nie zawsze – coraz częściej jesteśmy świadkami sytuacji, w których na pomorskim rynku pracy brakuje kandydatów o danych kwalifikacjach. Nie zniechęca to jednak potrzebujących ich firm do inwestowania na Pomorzu – są one świadome, że nasz region staje się w coraz większym stopniu umiędzynarodowiony i dla wielu osób stanowić może atrakcyjne miejsce do osiedlenia się. W praktyce do Trójmiasta i okolic przeprowadzają się dziś ludzie z całego świata.

Rozmawiając na temat potencjalnych inwestorów skupiliśmy się na tych, reprezentujących branżę usług. Co natomiast z przyciąganiem na Pomorze inwestycji przemysłowych?

Pandemia spowodowała, że wśród przedsiębiorców przemysłowych zdezaktualizowała się logika jak najniższych kosztów – priorytetem stała się kwestia bezpieczeństwa, czego skutkiem jest chociażby dywersyfikowanie łańcuchów dostaw. Dla wielu firm z sektora uzależnienie się od pojedynczej fabryki zlokalizowanej na Dalekim Wschodzie jest czymś niedopuszczalnym, zbyt dziś niebezpiecznym.

Ta sytuacja sprawia, że wielu producentów, w tym również najwięksi gracze, z coraz większym zainteresowaniem spogląda w stronę Polski. Dotyczy to także podmiotów z najbardziej innowacyjnych branż, jak np. półprzewodnikowej, o czym świadczy zapowiedź otwarcia fabryki Intela pod Wrocławiem. Dziś już mogę powiedzieć, że przyglądał się on bacznie również Pomorzu. W tym momencie nasz region pod kątem ewentualnej inwestycji rozpatruje też co najmniej kilku potężnych graczy, których nazw nie mogę jednak w tym momencie zdradzić.

Papierkiem lakmusowym, wskazującym na to, że Pomorze jest atrakcyjną lokalizacją z punktu widzenia nowoczesnego przemysłu jest inwestycja szwedzkiego producenta baterii Northvolt. Osobiście wierzę w to, że szeroko w naszym regionie zdoła się rozwinąć m.in. przemysł wspierający powstawanie farm wiatrowych. Mamy ku temu wszelkie kompetencje i stanowi to dla nas ogromną szansę – rozwój tej branży oznaczałby pojawienie się zapotrzebowania nie tylko na części do wiatraków, lecz także na całą flotę specjalistycznych statków. Otworzyłoby to szeroko wrota rozwojowe m.in. przed pomorskimi stoczniami, które już w tym momencie nie mogą opędzić się od zamówień. Osobną kwestią jest też wodór – widać zainteresowanie tym obszarem lokalnych władz samorządowych, co, mam nadzieję, przekuje się na szereg konkretnych inwestycji przemysłowych.

“ Wierzę w to, że szeroko w naszym regionie zdoła się rozwinąć przemysł obsługujący powstawanie farm wiatrowych. Mamy ku temu wszelkie kompetencje i stanowi to dla nas ogromną szansę – rozwój tej branży oznaczałby pojawienie się zapotrzebowania nie tylko na części do wiatraków, lecz także na całą flotę specjalistycznych statków. Otworzyłoby to szeroko wrota rozwojowe m.in. przed pomorskimi stoczniami.

Niedawno Agencja Rozwoju Pomorza ogłosiła, że w nadchodzących latach kontynuować będzie projekty Pomorskiego Brokera Eksportowego oraz Pomorskiego Systemu Usług Informacyjnych i Doradczych, które skierowane są przede wszystkim do małych i średnich firm. Jaka jest rola tych programów?

Kiedy kilkanaście lat temu ARP ruszała z programem Pomorskiego Brokera Eksportowego, wychodziliśmy z założenia, że aby pomorskie firmy były w stanie skutecznie konstruować inwestycje proeksportowe, muszą potrafić odpowiednio poruszać się na rynkach zagranicznych. Nieraz byliśmy świadkami sytuacji, w której przedsiębiorstwo bardzo dobrze prosperujące na naszym krajowym rynku i definiujące siebie jako podmiot, który ma potencjał do zaistnienia za granicą, napotykało na pewnego rodzaju bariery powstrzymujące je przed dokonaniem ekspansji. Czasem miały one charakter zupełnie banalny, jak np. językowy, a czasem dotyczyły kwestii *stricto* rynkowych, jak np. problemów ze znalezieniem zagranicznych kontrahentów

na wytwarzane produkty. Dlatego też zależało nam na stworzeniu programu, który mógłby lokalnych przedsiębiorców w tym zakresie wesprzeć. Nadal zauważamy duże nim zainteresowanie ze strony lokalnych firm, dlatego też podjęliśmy decyzję o kontynuacji Brokera.

Czego dotyczy natomiast obszar wsparcia informacyjno-doradczego?

Zauważyliśmy, że na rynku funkcjonuje wiele przedsiębiorstw, które nie zdają sobie sprawy ze swojego ogromnego potencjału, co stanowi *de facto* typową barierę wzrostową. Zobrazuję to przykładem: dana firma systematycznie rośnie, z poziomu 5-10 zatrudnionych „wskakuje” na szczebel 50 pracowników, nadal fantastycznie funkcjonując. Problem stanowi jednak to, że mając taki rozmiar, jej prezes nie jest już w stanie kierować nią „ręcznie” – pojawia się potrzeba nałożenia na to przedsiębiorstwo pewnej struktury, procedury zarządczej. Właściciele firm często to czują, mają tego świadomość, jednak po pierwsze, nie mają kompetencji do tego, by zarządzać organizacją takich rozmiarów, a po drugie, nieraz nie mogą pogodzić się z tym, że nie są już w stanie kierować firmą samemu.

W tym momencie pojawia się rola ARP – jesteśmy w stanie zaproponować narzędzia, za pomocą których przedsiębiorca będzie mógł odpowiednio zrestrukturyzować swoją firmę. Oferujemy także szeroki komponent szkoleniowy, dzięki któremu będzie on w stanie nabyć szereg umiejętności, związanych chociażby z zarządzaniem rozrastającym się przedsiębiorstwem, tworzeniem jego struktur czy delegowaniem obowiązków menedżerom.

“ Jesteśmy w stanie zaproponować narzędzia, za pomocą których przedsiębiorca będzie mógł odpowiednio zrestrukturyzować swoją firmę. Oferujemy także szeroki komponent szkoleniowy, dzięki któremu będzie on w stanie nabyć szereg umiejętności, związanych chociażby z zarządzaniem rozrastającym się przedsiębiorstwem, tworzeniem jego struktur czy delegowaniem obowiązków menedżerom.

Pragnę też zauważyć, że podejmowany przez Agencję program proeksportowy nieraz „miesza się” z komponentem informacyjno-doradczym. Zależy nam chociażby na tym, by pomorskie firmy zaznaczały swoją obecność na Bliskim Wschodzie, który uważamy za dobry kierunek eksportowy. Stąd też próbujemy przekazać przedsiębiorcom informacje na temat tego, w jaki sposób skutecznie nawiązywać tam kontakty, jakie są pożądane tam typy działalności czy jak skutecznie zdobyć grant na wyjazd na międzynarodowe targi, które będą się tam odbywały. Jeśli przedsiębiorca zidentyfikuje, jakie bariery organizacyjne, produktowe czy marketingowe „blokują” mu ekspansję w tym kierunku, to jesteśmy w stanie na poziomie doradczym zaoferować mu odpowiednie wsparcie.

Dlaczego skupiacie się na wsparciu ekspansji na Bliski Wschód, a nie np. na rynki europejskie?

Nie próbujemy być mądrzejsi od przedsiębiorców – dziś, 20 lat po wejściu do UE, większość z nich mniej więcej wie, w jaki sposób handluje się w Europie. Kłopot zaczyna się natomiast, gdy mowa o rynkach dalszych, mniej rozpoznanych, jak np. Bliski Wschód, ale i Ameryka Południowa czy Daleki Wschód. Wtedy pojawiają się my, starając się zapewnić odpowiednie wsparcie doradcze.

Czy Agencja Rozwoju Pomorza prowadzi dziś działania w jeszcze innych, niż dotąd wymienione, obszarach?

Tak – wspomnielibym o dwóch. Pierwszy ma charakter czysto komercyjny i dotyczy świadczenia usług *consultingowych*, które zaczęliśmy realizować kilka lat temu. Drugi obszar obejmuje natomiast wsparcie procesu partnerstwa publiczno-prywatnego. Zazwyczaj jest tak, że potrzeba ta wychodzi ze strony publicznej, np. gminy, która posiada pewien zasób, lecz nie ma kapitału, by go rozwinąć. Wówczas my staramy się znaleźć partnera po stronie rynkowej, który zapewni realizację projektu z korzyścią dla obydwu stron.

O rozmówcy



ŁUKASZ ŻELEWSKI

Prezes Zarządu, Agencja Rozwoju Pomorza

Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu Agencji Rozwoju Pomorza S.A. od 2007 roku. Wcześniej pełnił funkcję Zastępcy Dyrektora Generalnego PPUP Poczta Polska, a w latach 2003-2006 był Dyrektorem Departamentu Gospodarki i Infrastruktury w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Jako Dyrektor Okręgu, w latach 1998-2002, przekształcił Dyрекcję Okręgu Poczty w Gdańsku, z jednostki deficytowej, zagrożonej ekonomiczną zapaścią, w rentowną instytucję, o skali obrotu rzędu 600 mln zł. Z sukcesem sprywatyzował firmę Neptun Film Sp. z o.o., realizując funkcję nadzoru właścicielskiego z ramienia Samorządu Województwa Pomorskiego. Posiada również kilkuletnie doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Jest członkiem Pomorskiej Rady Przedsiębiorczości oraz Rady Izby Gospodarczej Pomorza. Absolwent wydziału matematyczno-fizycznego Uniwersytetu Gdańskiego.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

