

**WKŁAD**

**DO STRATEGII BIZ  
INVEST IN POMERANIA**

(2021–2027)

**PODSUMOWANIE**



WORLD BANK GROUP

**WKŁAD**

**DO STRATEGII BIZ  
INVEST IN POMERANIA**

(2021–2027)

**PODSUMOWANIE**



© 2022 The World Bank  
1818 H Street NW,  
Washington DC 20433  
Telefon: 202-473-1000  
Internet: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Niektóre prawa zastrzeżone.

Niniejszy raport jest dziełem pracowników Banku Światowego. Zawarte w nim ustalenia, interpretacje i wnioski niekoniecznie odzwierciedlają stanowisko dyrektorów wykonawczych Banku Światowego ani reprezentowanych przez nich rządów. Bank Światowy nie gwarantuje poprawności danych zawartych w raporcie.

Granice, barwy, oznaczenia i inne informacje na mapach umieszczonych w raporcie nie odzwierciedlają stanowiska Banku Światowego co do statusu prawnego jakiegokolwiek terytorium ani poparcia czy akceptacji takich granic przez Bank Światowy.

#### **Prawa i licencje**

Materiały zawarte w raporcie są objęte prawem autorskim. Zgodnie z misją Banku Światowego szerzenia wiedzy niniejszy raport wolno powielać — w całości lub w części — w celach niekomercyjnych, pod warunkiem wskazania źródła i autorstwa.

Wskazanie źródła i autorstwa — Należy cytować jako: „Bank Światowy. 2022. Ocena skutków oddziaływania inicjatywy Invest in Pomerania (2011–2020). © World Bank.”

Wszelkie zapytania dotyczące praw i licencji, w tym praw zależnych, należy kierować pod adres:

World Bank Publications,  
The World Bank Group,  
1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA;  
fax: 202-522-2625; e-mail: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

#### **Projekt okładki i skład:**

Wojciech Wołocznik, Cambridge, Wielka Brytania

#### **Projekt graficzny wnętrza:**

Piotr Ruczyński, Londyn, Wielka Brytania

# Spis treści

- 5 Podziękowania
- 7 Akronimy i skróty

## 9 ROZDZIAŁ 1

Przedmowa

## 13 ROZDZIAŁ 2

Podsumowanie raportu „Ocena skutków oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (2011–2020)”

- 14 Ocena skutków oddziaływania pod względem ilościowym
- 17 Ocena skutków oddziaływania pod względem jakościowym
- 18 Najważniejsze refleksje na temat nowej strategii BIZ *Invest in Pomerania* na lata 2022–2027

## 21 ROZDZIAŁ 3

Kontekst strategiczny — czynniki zmian kształtujące krajobraz BIZ na świecie

- 22 Globalne megatrendy wpływające na BIZ
- 28 Globalne i regionalne trendy w obszarze BIZ

## 31 ROZDZIAŁ 4

Projekty BIZ dźwignią rozwoju gospodarczego Pomorza

## 37 ROZDZIAŁ 5

Ukierunkowanie na promocję wybranych sektorów

- 38 Namierzanie inwestorów
- 39 Sektory priorytetowe pod względem promocji BIZ
- 41 Oferta Pomorza adresowana do inwestorów z sektorów priorytetowych
- 43 Usługi w zakresie ukierunkowanej promocji inwestycji

## 47 ROZDZIAŁ 6

Działania kluczowe dla realizacji strategii

- 48 Filar 1: Strategiczne ukierunkowanie i priorytety
- 49 Filar 2: Konfiguracja instytucjonalna
- 51 Filar 3: Obsługa inwestorów

## SPIS RAMEK

- 34 **RAMKA 4.1** Do 2027 r. IiP zamierza

## SPIS RYCIN

- 15 **RYC. 2.1** Firmy, zatrudnienie i płace w sektorach priorytetowych w porównaniu z pozostałymi sektorami (wskaźnik, 2009 = 100) w woj. pomorskim w latach 2009–2018
- 16 **RYC. 2.2** Projekty BIZ i wartość inwestycji w sektorze IT-BPO w porównaniu z pozostałymi sektorami priorytetowymi w woj. pomorskim w latach 2003–2020
- 33 **RYC. 4.1** Przewidywany wkład w realizację regionalnych priorytetów rozwoju gospodarczego
- 40 **RYC. 5.1** Ukierunkowanie sektorowe BIZ
- 41 **RYC. 5.2** Główne sektory docelowe i kluczowe możliwości inwestycyjne
- 43 **RYC. 5.3** Zestawienie usług IiP i sektorów docelowych
- 44 **RYC. 5.4** Cykl życia inwestycji
- 45 **RYC. 5.5** Kompleksowe ramy obsługi inwestora
- 48 **RYC. 6.1** Elementy decydujące o sile oddziaływania IiP na rozwój regionu

## SPIS TABEL

- 19 **TABELA 2.1** Skrót zaleceń sformułowanych na podstawie oceny skutków oddziaływania, do rozważenia w kontekście nowej strategii IiP
- 22 **TABELA 3.1** Zestawienie najważniejszych megatrendów działających w skali globalnej
- 28 **TABELA 3.2** Przegląd trendów BIZ w skali globalnej, regionalnej, krajowej i wojewódzkiej
- 42 **TABELA 5.1** Główne źródła konkurencyjności sektorów docelowych

# Podziękowania

Prezentowany raport jest dziełem zespołu Grupy Banku Światowego. Funkcje szefów zespołu pełnili Austin Kilroy, Łukasz Marć i Harald Jedlicka, a w jego skład weszli (w kolejności alfabetycznej): Maximilian Eltgen, Robert Hejzak, Marton Kerkapoly, Alexandra Mincu, Zenia Ann Rogatschnig i Victor Steenberg. Cenny wkład do raportu wnieśli Marco Di Cataldo (Uniwersytet Wenecki) oraz Mara Giua (Uniwersytet Roma Tre w Rzymie); nad ich pracą czuwał Riccardo Crescenzi (London School of Economics). Recenzje sporządzili: Leonardo Iacovone, Yago Arranda Larrey i Cristina Savescu.

Raport powstał pod nadzorem Marcusa Heinza, stałego przedstawiciela Banku Światowego (BŚ) w Polsce i krajach bałtyckich, Iliasa Skamnelosa, szefa praktyki w BŚ, oraz Ivana Nimaca, głównego specjalisty ds. rozwoju sektora prywatnego w BŚ. Zespół jest im wdzięczny za wskazówki, rady i wsparcie przekazane w toku prac nad raportem. Szczególne wyrazy wdzięczności za poświęcony czas i okazaną pomoc zespół kieruje pod adresem Wojciecha Tyborowskiego, Marcina Grzegory, Mikołaja Trunina, Tomasza Grabowskiego i Moniki Stokfisz (*Invest in Pomerania*).

Zespół jest także wdzięczny licznym przedstawicielom sektora prywatnego, którzy podczas spotkań grup fokusowych, a także anonimowo, przekazali cenne uwagi do analizy sektorowej; oraz serdecznie dziękuje każdej z firm za szczere rozmowy i poświęcony czas.

# Akronimy i skróty

- AI Sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*)
- API Agencja promocji inwestycji
- ARP Agencja Rozwoju Pomorza Spółka Akcyjna
- B&R Badania i rozwój
- BIZ Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
- BPO Outsourcing procesów biznesowych (ang. *Business Process Outsourcing*)
- BŚ Bank Światowy
- CEE Europa Środkowo-Wschodnia (ang. *Central and Eastern Europe*)
- CO<sub>2</sub> Dwutlenek węgla (ang. *Carbon Dioxide*)
- ECA Region Europy i Azji Środkowej (ang. *Europe and Central Asia*)
- GVC Globalne łańcuchy wartości (ang. *Global Value Chain*)
- ICT Technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. *Information and Communications Technology*)
- IIA Międzynarodowa umowa inwestycyjna (ang. *International Investment Agreement*)
- liP *Invest in Pomerania*
- IT Technologie informacyjne (ang. *Information Technology*)
- KPI Kluczowe wskaźniki wydajności (ang. *Key Performance Indicators*)
- M&E Monitorowanie i ewaluacja
- NEM Tryb niekapitałowy (ang. *non-equity mode*)
- PAIH Polska Agencja Inwestycji i Handlu
- PKB Produkt krajowy brutto
- RAS Odpłatne usługi doradcze (ang. *Reimbursable Advisory Services*)
- SSC Centrum usług wspólnych (ang. *Shared Services Center*)
- UE Unia Europejska
- USA Stany Zjednoczone Ameryki Płn. (ang. *United States of America*)
- WAIPA Światowe Stowarzyszenie Agencji Promocji Inwestycji  
(ang. *World Association of Investment Promotion Agencies*)
- WTO Światowa Organizacja Handlu (ang. *World Trade Organization*)

# ROZDZIAŁ 1

## Przedmowa



W 2011 r. władze województwa pomorskiego powołały do życia regionalną inicjatywę promocji inwestycji o nazwie *Invest in Pomerania* (IiP). W ten wspólny projekt zaangażowało się kilka lokalnych instytucji w trosce o regionalną koordynację działań mających na celu pozyskanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i promocję inwestycji. Zgodnie z koncepcją „jednego okienka”, zadaniem IiP jest kompleksowe wspieranie zagranicznych podmiotów w procesie inwestycyjnym. IiP została również pomyślana jako punkt kontaktowy dla inwestorów i jednostek samorządu terytorialnego (JST), a także innych zainteresowanych stron. Zaczynając w niewielkim składzie, z czasem IiP znacznie się rozwinęła. Obecnie organizacja zatrudnia 22 osoby i realizuje szereg zadań, takich jak m.in. promowanie inwestycji, kojarzenie kontrahentów, promowanie innowacji, wspieranie rozwoju lokalnych dostawców, kompleksowa obsługa inwestorów zagranicznych oraz promowanie inwestycji krajowych.

Tworzona przez *Invest in Pomerania* nowa strategia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) powstaje w ważnym momencie jako jeden z filarów realizacji nowych celów rozwoju gospodarczego. W dziesiątą rocznicę działalności IiP znalazła się rozdrożu i stoi przed wyzwaniem, jakim jest sformułowanie strategii promocji inwestycji na pięć kolejnych lat (2022–2027). Władze woj. pomorskiego przyjęły niedawno „Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030”, w której nakreślono priorytety transformacyjne w celu przyspieszenia rozwoju regionu i pobudzenia wzrostu gospodarczego. Jednocześnie, na fali globalnych megatrendów takich jak m.in. pandemia COVID-19, zmiany klimatyczne, zaostrenie polityki handlowej i napięcia geostrategiczne, gwałtownie zmieniają się globalne uwarunkowania BIZ, co nadaje jeszcze większą wagę zadaniu polegającym na opracowaniu i przyjęciu przez *Invest in Pomerania* nowej strategii BIZ.

Poniżej zebrano najważniejsze pakiety analiz i rekomendacji jako wkład do nowej strategii BIZ w IiP, która ma uwzględniać globalne megatrendy oraz zamierzenia rozwojowe woj. pomorskiego. Bazowano na dwóch najnowszych raportach tematycznych Banku Światowego sporządzonych dla *Invest in Pomerania*. Pierwszy z nich, zatytułowany „Ocena skutków oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (2011–2020)”, to przegląd strategii promocji inwestycji IiP pod względem ilościowym i jakościowym. Na podstawie analizy dotychczasowych efektów pracy, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron IiP oraz szans i zagrożeń dla organizacji, wspomniany raport nie tylko podsumowuje sukcesy i osiągnięcia ostatniej dekady, ale także pomaga nadać kierunek działalności IiP na przyszłość. W drugim raporcie tematycznym, zatytułowanym „Wkład do strategii inwestycyjnej *Invest in Pomerania*”, zawarto analizę globalnych i regionalnych trendów BIZ tworzących kontekst dla nowej strategii. Poprzez ocenę zagrożeń i możliwości związanych z globalnymi megatrendami w obszarze BIZ, w raporcie starano się zidentyfikować sektory o wysokim potencjale wzrostu i atrakcyjności inwestycyjnej na Pomorzu. Przedstawiono w nim również pogłębioną regionalną analizę wykonalności i atrakcyjności kluczowych sektorów pod kątem BIZ. W rezultacie powstał swego rodzaju skan sektorowy, oparty na analizie konkurencyjności poszczególnych sektorów oraz potencjalnych korzyści dla gospodarki Pomorza, który pomaga wybrać

sektory o priorytetowym znaczeniu z punktu widzenia podejmowanych przez IiP wysiłków w zakresie przyciągania BIZ. Wreszcie, w raporcie znajdziemy propozycje strategicznych działań wdrożeniowych.

**W poniższym podsumowaniu zebrano najważniejsze ustalenia z obu raportów, grupując je w pięciu rozdziałach.**

**Rozdział 2** zawiera krótkie podsumowanie jakościowej i ilościowej oceny strategii promocji inwestycji w latach 2011–2021, a także opis głównych uwarunkowań nowej strategii BIZ na lata 2022–2027.

**Rozdział 3** zawiera krótkie podsumowanie kluczowych czynników kształtujących aktualnie krajobraz BIZ na świecie, a także wynikających z nich szans i zagrożeń dla nowej strategii BIZ w IiP na lata 2022–2027.

**Rozdział 4** zawiera ocenę strategicznego kontekstu, w jakim rodzi się nowa strategia BIZ, z odniesieniem szczegółowych celów i działań przewidzianych w strategii do ogólnych celów rozwoju gospodarczego Pomorza.

**Rozdział 5** zawiera krótką listę sektorów o priorytetowym znaczeniu z perspektywy pozyskania BIZ, która została sporządzona w oparciu o szczegółowy skan sektorowy, a także związane profile sektorowe z wyszczególnieniem najważniejszych atutów oferty Pomorza dla inwestorów w tych sektorach.

**Rozdział 6** zawiera ogólny plan działań dla IiP w związku z wdrażaniem nowej strategii inwestycyjnej, w podziale na trzy zasadnicze obszary, takie jak: ujednolicone założenia i kierunki strategiczne IiP; konfiguracja instytucjonalna IiP; obsługa inwestora przez IiP.

## ROZDZIAŁ 2

Podsumowanie raportu  
„Ocena skutków  
oddziaływania inicjatywy  
*Invest in Pomerania*  
(2011 – 2020)”

W 2011 r. władze województwa pomorskiego powołały do życia regionalną inicjatywę promocji inwestycji o nazwie *Invest in Pomerania* (IiP). W ten wspólny projekt zaangażowało się kilka lokalnych instytucji w trosce o regionalną koordynację działań mających na celu pozyskanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i promocję inwestycji. Zgodnie z koncepcją „jednego okienka”, zadaniem IiP jest kompleksowe wspieranie zagranicznych podmiotów w procesie inwestycyjnym. IiP została również pomyślana jako punkt kontaktowy dla inwestorów i jednostek samorządu terytorialnego, a także innych zainteresowanych stron. Zaczynając swoje działania w niewielkim składzie, z czasem IiP znacznie się rozwinęła. Obecnie zatrudnia 22 osoby i realizuje szereg zadań, takich jak m.in. promowanie inwestycji, kojarzenie kontrahentów, promowanie innowacji, wspieranie rozwoju lokalnych dostawców, kompleksowa obsługa inwestorów zagranicznych oraz promowanie inwestycji krajowych.

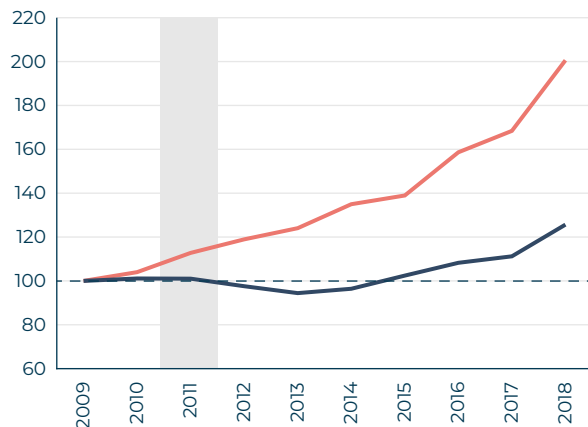
Poniższy rozdział stanowi podsumowanie raportu „Ocena skutków oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (2011–2020)”, zawierającego ilościową i jakościową ocenę strategii promocji inwestycji IiP na kondycję gospodarczą województwa pomorskiego w latach 2011–2021. Obchodząc 10-lecie swojego istnienia, IiP pragnie dokładniej rozeznaczyć swój wkład w pozyskiwanie BIZ i realizację celów gospodarczych regionu. W tym kontekście Bank Światowy sporządził dla IiP dwa nowe raporty tematyczne. Pierwszy z nich to ocena skutków oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (2011–2020), uwzględniająca ilościową i jakościową analizę realizowanej przez IiP strategii promocji inwestycji. Na podstawie analizy dotychczasowych efektów pracy, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron IiP oraz szans i zagrożeń dla organizacji, wspomniany raport nie tylko podsumowuje sukcesy i osiągnięcia ostatniej dekady, ale także pomaga nadać kierunek działalności IiP na przyszłość. W niniejszym rozdziale zawarto skrótowe podsumowanie wniosków z raportu. Drugi raport tematyczny zawiera więcej zaleceń, które zostaną uwzględnione w nowej strategii promocji inwestycyjnej IiP na lata 2022–2027. Skróty drugiego raportu technicznego zajmuje pozostałe rozdziały niniejszego podsumowania.

## Ocena skutków oddziaływania pod względem ilościowym

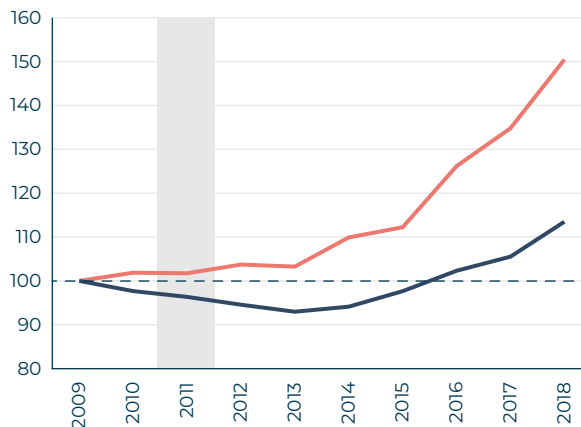
Od momentu powołania inicjatywy do życia w 2011 r. sektory priorytetowe IiP rozwijały się szybciej niż pozostałe sektory gospodarki. W ślad za coraz większą liczbą projektów BIZ typu *greenfield* oraz coraz wyższą sumaryczną wartością inwestycji w sektorach priorytetowych rosła także dynamika wzrostu tych sektorów na Pomorzu. W latach 2011–2018 skumulowany roczny wskaźnik wzrostu wartości dodanej brutto w sektorach priorytetowych IiP wyniósł 7,4 proc., w porównaniu z 4,1 proc. w pozostałych sektorach. Od powstania IiP sektory priorytetowe wydają się również odnotowywać większą dynamikę wzrostu liczby firm i liczby zatrudnionych (por. ryc. 2.1).

**RYC. 2.1** Firmy, zatrudnienie i płace w sektorach priorytetowych w porównaniu z pozostałymi sektorami (wskaźnik, 2009 = 100) w woj. pomorskim w latach 2009–2018

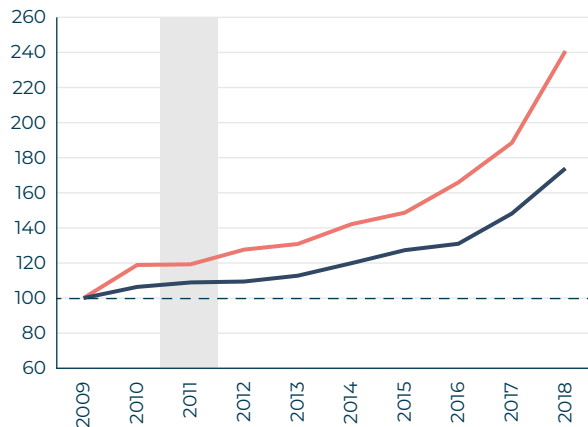
a. Firmy



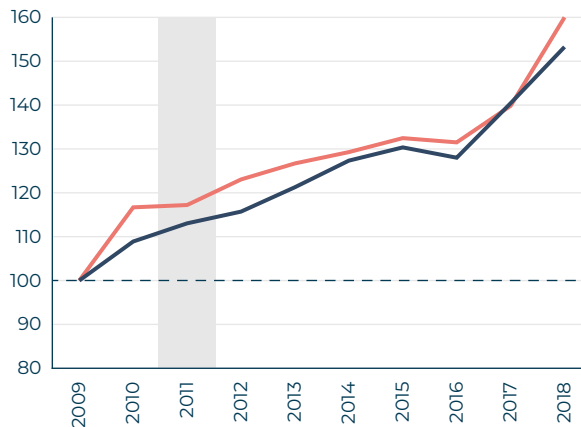
b. Zatrudnienie



c. Płace i wynagrodzenia ogółem



d. Średnie płace



— Sektory priorytetowe IiP — Pozostałe sektory

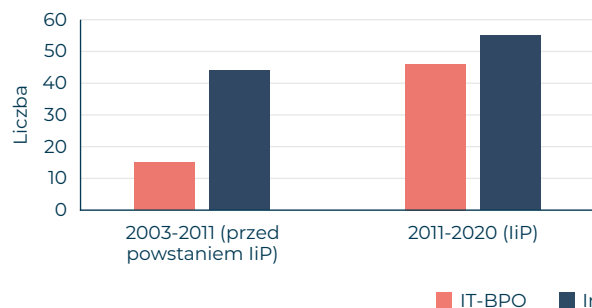
Źródło: obliczenia własne w oparciu o dane Eurostatu.

Uwaga: sektory priorytetowe określono z dużą precyzją (poziom NACE2). Szarym kolorem oznaczono rok rozpoczęcia działalności przez IiP.

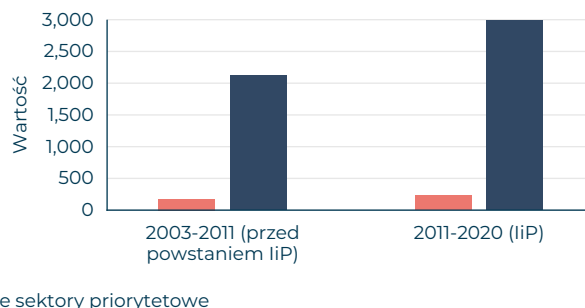
Motorem wyników gospodarczych woj. pomorskiego są sektory objęte programem IiP, a w szczególności sektor IT-BPO (outsourcing procesów biznesowych w IT). Od momentu powstania IiP sektor IT-BPO odpowiada za znaczną część nowych projektów BIZ na Pomorzu. Są to z reguły projekty w nieco mniejszej skali, dlatego też ich wpływ na poziom wskaźnika ogłaszanych inwestycji ogółem jest mniej znaczący (por. ryc. 2.2). Jednak sektor IT-BPO przewyższa inne sektory priorytetowe IiP pod względem wartości dodanej brutto oraz wzrostu zatrudnienia i średniej płacy.

## RYC. 2.2 Projekty BIZ i wartość inwestycji w sektorze IT-BPO w porównaniu z pozostałymi sektorami priorytetowymi w woj. pomorskim w latach 2003–2020

a. Projekty ogółem



b. Ogłoszone inwestycje ogółem



Źródło: obliczenia własne wykonane w oparciu o dane z fDiMarkets.

Uwaga: sektory priorytetowe określono z dużą precyzją (poziom NACE2).

Większość nowych projektów BIZ lokuje się w podregionie trójmiejskim. Jak wynika z analizy podregionów woj. pomorskiego, większość nowych projektów BIZ — zarówno pod względem liczby projektów, jak i ich sumarycznej wartości — trafia właśnie do podregionu trójmiejskiego (obejmującego Gdańsk, Gdynię i Sopot), generując wzrost wartości dodanej brutto, liczby firm i zatrudnienia.

Trendy BIZ na Pomorzu pokrywają się zasadniczo z trendami obserwowanymi w Małopolsce i na Dolnym Śląsku, czyli w województwach skądinąd konkurujących z woj. pomorskim. Pod względem wzrostu wartości dodanej w sektorach priorytetowych IiP Pomorze przegania Dolny Śląsk i resztę kraju, ale ustępuje Małopolsce. Z kolei dynamika firm w sektorach priorytetowych IiP w różnych województwach sugeruje, że Pomorze dobrze sobie radzi pod względem liczby firm, ale pozostaje w tyle pod względem liczby zatrudnionych i średniej płacy. Widać więc, że chociaż Pomorze znacznie się rozwinęło, wciąż sporo pozostaje do zrobienia, zwłaszcza na tle krajowej konkurencji.

Dopełnieniem statystyki opisowej jest analiza ekonometryczna, która jednoznacznie wskazuje, że IiP wywarła istotny wpływ na przepływy BIZ. Strategia empiryczna bazuje na rozłożonym w czasie modelu podwójnej różnicy, opartym na informacjach o strategii sektorowej IiP. Inspiracją dla modelu była praca Harding i Javorcik (2011)<sup>1</sup>; wykorzystano też dane ankietowe z Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021)<sup>2</sup> oraz ogłoszenia o projektach BIZ typu *greenfield* zamieszczane w bazie danych firmy analitycznej *fDi Markets* z grupy *Financial Times*.<sup>3</sup> Dzięki zbiorowi danych w Crescenzi, Di Cataldo i Giua z 2021 r. na temat europejskich agencji promocji inwestycji (API)

1. Harding, T., & Javorcik, B. S. (2011). Roll out the red carpet and they will come: Investment promotion and FDI inflows. *The Economic Journal*, 121(557), 1445-1476.

2. Crescenzi, R., Di Cataldo, M., & Giua, M. (2021). FDI inflows in Europe: Does investment promotion work?. *Journal of International Economics*, 132, 103497.

3. <https://www.fdimarkets.com/>

można było określić, które regiony-sektory są polem aktywności innych API i wykluczyć je z próby w celu zmniejszenia błędu systematycznego.<sup>4</sup> Następnie przy pomocy modelu oceniono efekty strategii IiP poprzez estymację dodatkowego napływu BIZ w wybranych sektorach w okresach promocji inwestycji w stosunku do okresów, w których IiP nie funkcjonowała i nie była aktywna w tych sektorach, w porównaniu z innymi regionami w Polsce i szerzej w Europie. Analiza pokazuje, że ukierunkowanie aktywności IiP na dany sektor przynosi następujące efekty:

- Prawdopodobieństwo napływu BIZ do sektora docelowego większe o 16–18 proc.
- Średnio, 76 dodatkowych projektów pozyskanych w badanym okresie.
- Wzrost napływu BIZ większy średnio o 160 proc.
- Średnio, do 230 proc. więcej miejsc pracy przy projektach BIZ.

Innymi słowy: sektory znajdujące się na radarze IiP osiągają znacznie lepsze wyniki w obszarze BIZ niż sektory, w których IiP nie jest aktywna; IiP była w stanie pozyskać dodatkowe projekty BIZ i związane z nimi miejsca pracy; a kwota zainwestowanego kapitału zagranicznego wydaje się znacząca. W porównaniu z innymi regionalnymi agencjami promocji inwestycji (API) w Europie, IiP charakteryzuje się wyższą od średniej skutecznością w pozyskiwaniu projektów BIZ i związanych z nimi miejsc pracy.

## Ocena skutków oddziaływania pod względem jakościowym

Ocena skutków oddziaływania pod względem jakościowym łączy w sobie przegląd piśmiennictwa, analizę porównawczą API (benchmarking) oraz ankietowe badanie interesariuszy. Przegląd piśmiennictwa koncentruje się na dobrych praktykach, które stanowią o skuteczności agencji promocji inwestycji. W ramach benchmarkingu poszczególne parametry strukturalne i wydajnościowe IiP porównano pod względem jakościowym z cechami, którymi zazwyczaj charakteryzują się API określone w Steenbergen (w przygotowaniu) jako „wysokowydajne”. Wreszcie, w trakcie konsultacji z 57 podmiotami sektora prywatnego oraz instytucjami publicznymi i półpublicznymi na Pomorzu zidentyfikowano mechanizmy przyczynowe, za pomocą których IiP wywarła wpływ na inwestycje.

Opinie interesariuszy potwierdzają płynący z analizy ilościowej wniosek, że IiP przyczyniła się do pozyskania inwestycji zagranicznych, po części z racji odgrywanej przez IiP roli regionalnego koordynatora. W gronie różnych interesariuszy — zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego — IiP jest generalnie postrzegana jako skuteczna w przyciąganiu BIZ, przy czym kilka firm *expressis verbis* potwierdziło kluczową rolę, jaką IiP odegrała w podjętej przez nie decyzji o lokalizacji inwestycji na terenie woj. pomorskiego. IiP jest również postrzegana jako podmiot, który przyczynił się

---

4. Wyłączenie tych regionów z próby pomaga ocenić bezwzględną skuteczność konkretnego programu promocji inwestycji IiP (w odróżnieniu od względnej skuteczności w relacji do innych API).

do poprawy koordynacji międzyinstytucjonalnej i współpracy pomiędzy różnymi instytucjami publicznymi i półpublicznymi w regionie, działając jako integrator i punkt styczny szerokiej sieci aktorów publicznych i półpublicznych. Dzięki temu można było usprawnić przepływ informacji pomiędzy inwestorami a instytucjami regionalnymi.

Swoją skuteczność inicjatywa *Invest in Pomerania* zawdzięcza ukierunkowaniu na promocję inwestycji i koordynację instytucjonalną. Struktura operacyjna i ramy organizacyjne IiP są w znacznej mierze zgodne z wytycznymi wynikającymi z dobrych praktyk wysokowydajnych API. Gdy dodamy do tego kompetentny i szanowany personel, stanie się jasne, dlaczego IiP tak sprawnie radzi sobie z pozyskiwaniem BIZ. Kolejnym dobrym rozwiązaniem okazało się skupienie uwagi na kilku kluczowych usługach i działaniach, w których IiP ma wysokie kompetencje, bez niepotrzebnego rozpraszania zasobów na wiele różnych zadań. I tak na przykład ukierunkowując wysiłki promocyjne na klaster IT-BPO, IiP mogła skonsolidować posiadane zasoby i uwagę, aby osiągnąć nadzwyczajne rezultaty we wspieraniu rozwoju klastra. Miała też przestrzeń, aby w przemyślany sposób eksperymentować z rozszerzaniem swoich funkcji, na przykład poprzez proaktywne działania marketingowe będące odpowiedzią na deficyt określonych umiejętności na rynku pracy (kampania *Live More. Pomerania*).

## Najważniejsze refleksje na temat nowej strategii BIZ *Invest in Pomerania* na lata 2022–2027

Kolejny etap rozwoju IiP można osiągnąć drogą ewolucji opartej na dalszej profesjonalizacji. Pod tym kątem w raporcie poświęconym ocenie skutków oddziaływania sformułowano szereg rekomendacji do rozważenia w kontekście nowej strategii BIZ. Zalecenia dotyczą aspektów takich jak: zmiany w strukturze instytucjonalnej IiP; aktualizacja i ujednoczenie strategicznych założeń i kierunków działania IiP; rozbudowa profili zawodowych pracowników i ich wynagrodzenia (z jasno określonymi wskaźnikami KPI); oraz usprawnienia w zakresie obsługi inwestorów. Skrót zaleceń przedstawiono w tabeli poniżej, natomiast szczegółowe omówienie znajduje się w dalszej części raportu.



**TABELA 2.1** Skrót zaleceń sformułowanych na podstawie oceny skutków oddziaływania, do rozważenia w kontekście nowej strategii liP

Filar	Rekomendacja
<b>Konfiguracja instytucjonalna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozważenie szczegółowego przeglądu struktur <i>Invest in Pomerania</i> pod kątem ukonstytuowania formalnego organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów lub komitetu doradczego, z większym udziałem przedstawicieli sektora prywatnego.</li> <li>Wzmocnienie roli liP jako koordynatora działającego na styku podmiotów sektora publicznego, półpublicznego i prywatnego w sektorach technologii i gospodarki cyfrowej (np. podmioty zapewniające inkubację, akcelerację, finansowanie startupów itp.), aby udoskonalić przepływ informacji między podmiotami, poprawić przejrzystość oferty różnorodnych usług i zminimalizować występowanie zdublowanych ofert.</li> <li>Zacieśnienie koordynacji pomiędzy liP a Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH).</li> </ul>
<b>Strategiczne ukierunkowanie i priorytety</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednoznaczne potwierdzenie i aktualizacja doboru sektorów priorytetowych liP w nowej strategii BIZ oraz czytelne i spójne komunikaty na temat sektorów priorytetowych liP.</li> <li>Rozważenie realokacji środków pod kątem sektorów priorytetowych innych niż IT-BPO.</li> <li>Przemyslenie, czy w ramach misji liP rzeczywiście mieści się promocja inwestycji krajowych i czy nie lepiej byłoby przesunąć zasoby z promowania krajowych MŚP na promowanie zagranicznych MŚP oraz z przekazywania dotacji na przyciąganie projektów BIZ—na tyle, na ile jest to możliwe, zważywszy na opartą o fundusze UE strukturę finansowania liP.</li> </ul>
<b>Ramy organizacyjne i zasoby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przy zatrudnianiu kolejnych pracowników, nacisk na specjalistyczną wiedzę branżową w zakresie sektorów uznanych za priorytetowe w przygotowywanej strategii BIZ.</li> <li>Dostosowanie wynagrodzeń pracowników liP do poziomu płac w sektorze prywatnym.</li> <li>Zwiększenie liczby wskaźników KPI i mierników siły oddziaływania, przy pomocy których liP przekazuje swoim pracownikom informację zwrotną i może precyzyjniej skwantyfikować poniesione koszty i wygenerowane korzyści.</li> </ul>
<b>Obsługa inwestorów</b>	<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opracowanie bardziej przekonującej narracji o regionie Trójmiasta jako doskonałym miejscu do inwestowania i rozważenie wielokanałowej kampanii marketingowej dla globalnej publiczności.</li> <li>Dokonanie przeglądu efektywności programów w mediach społecznościowych i (potencjalnie) zlecenie ich realizacji na zewnątrz.</li> <li>Opis przykładów udanych inwestycji w regionie oraz startupów, którym udało się wyjść poza granice Polski.</li> </ul> <p><b>Informacja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nagłaśnianie i rozpowszechnianie raportów liP.</li> <li>Aktualne, lokalne informacje dla inwestorów zagranicznych publikowane bezpośrednio na stronie internetowej liP.</li> <li>Wykorzystanie narzędzi wywiadu gospodarczego przy sporządzaniu prognostycznych raportów sektorowych.</li> </ul> <p><b>Pomoc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Podtrzymanie aktywności liP na rzecz poprawy przejrzystości własności gruntów, aby wygenerować większe działki pod inwestycje firm produkcyjnych.</li> <li>Wzbogacenie informacji prezentowanych na stronie internetowej <i>Live More. Pomerania</i>.</li> <li>Wzmocnienie roli liP jako koordynatora inicjatyw na rzecz rozwoju umiejętności.</li> <li>Lepsza opieka potransakcyjna nad zasiedziałymi inwestorami, aby zachęcić ich do rozwoju i reinwestycji.</li> <li>Wysiłki ukierunkowane na tworzenie klastrów w strategicznych sektorach i uruchomienie pilotażowego programu kojarzenia kontrahentów.</li> </ul> <p><b>Rzecznictwo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematyczne gromadzenie doniesień o problemach inwestorów zagranicznych i promowanie konstruktywnych rozwiązań w kontaktach z urzędnikami.</li> <li>Rozważenie współpracy z PAIH w celu wzmocnienia zasięgu i głosu liP jako rzecznika środowiska.</li> <li>Organizowanie spotkań tematycznych lub sektorowych pomiędzy inwestorami i/lub organizacjami zraszającymi przedsiębiorców a instytucjami samorządowymi.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy porównawczej API oraz wywiadów.

# ROZDZIAŁ 3

Kontekst strategiczny  
— czynniki zmian  
kształtujące krajobraz  
BIZ na świecie

## Globalne megatrendy wpływające na BIZ

Przygotowując strategię BIZ nowej generacji dla województwa pomorskiego, należy wziąć pod uwagę globalne trendy, które mogą mieć silny wpływ na ambicje regionu w zakresie BIZ. Globalne megatrendy stanowią strategiczne tło dla projektowania strategii i jej realizacji w najbliższych latach. Krajobraz BIZ na całym świecie pozostaje obecnie pod wpływem kilku przełomowych megatrendów, wśród których trzeba wymienić pandemię COVID-19, inwazję Rosji na Ukrainę, wzrost inflacji w Europie, zmiany klimatyczne i związany z tym nacisk na respektowanie zasad zrównoważonego rozwoju, Przemysł 4.0 i nową rewolucję przemysłową, zmiany w przepływach handlowych na świecie, a także rosnące tendencje protekcyjnistyczne w polityce inwestycyjnej i handlowej. Już teraz widzimy ich skutki w globalnych przepływach BIZ i działalności przedsiębiorstw wielonarodowych, a ich transformacyjny wpływ będzie nadal widoczny na całym świecie, stwarzając tym samym specyficzne zagrożenia i szanse dla woj. pomorskiego i rozwoju strategii BIZ.

**TABELA 3.1** Zestawienie najważniejszych megatrendów działających w skali globalnej



### COVID-19

**COVID-19 wywołał bezprecedensowe wstrząsy w światowej gospodarce i BIZ, jednocześnie przyspieszając bieg wielu wcześniej zainicjowanych globalnych trendów.** Pandemia spowodowała znaczny spadek zaufania inwestorów i bardzo poważne zakłócenia w światowych przepływach BIZ w latach 2020–21, w tym 42-proc. redukcję przepływów BIZ w poziomie, który już przed pandemią wykazywał tendencje spadkowe, a także poważne zakłócenia w łańcuchach dostaw istotnych dla funkcjonowania globalnych łańcuchów wartości, z rozlicznymi konsekwencjami dla poszczególnych sektorów gospodarki. Prawdopodobieństwo wystąpienia kolejnych fal pandemii i nowych potencjalnych wariantów wirusa zagraża globalnemu ożywieniu gospodarczemu i powoduje przeciągającą się niepewność. Pandemia spowodowała wzrost działań protekcyjnistycznych wobec inwestycji na całym świecie. Od początku pandemii wprowadzono znaczną liczbę nowych ograniczeń dotyczących BIZ, koncentrując się głównie na środkach kontroli BIZ, przy czym dotyczy to w większości krajów rozwiniętych.<sup>3</sup> Coraz silniejszy protekcyjnizm może mieć również wpływ na globalne przepływy BIZ, w miarę jak kolejne państwa i regiony będą przymykać bramy dla potencjalnych inwestycji. Z drugiej strony, z pandemii mogą wynikać szczególne możliwości dla Pomorza. Może się przecież okazać, że w reakcji na zakłócenia łańcuchów wartości przedsiębiorstwa wielonarodowe będą poszukiwać nowych okazji inwestycyjnych w sektorach, które wcześniej były napędzane wyłącznie przez względy kosztowe. Do pewnego stopnia — o tyle, o ile liczą się dodatkowe czynniki, takie jak autonomia łańcucha dostaw — woj. pomorskie mogłoby skorzystać z nowych możliwości unowocześnienia prowadzonej działalności produkcyjnej oraz przeniesienia inwestycji w ramach łańcucha wartości.

### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

#### Szanse:

- Nowe możliwości mogą pojawić się w sektorach, w których decyzje inwestycyjne były wcześniej podyktowane wyłącznie optymalizacją kosztów, ale w przyszłości będą coraz bardziej uzależnione od kwestii niezawodności łańcucha dostaw.
- Mogą pojawić się perspektywy modernizacji prowadzonej działalności produkcyjnej (reshoring i nearshoring).
- Nowe restrykcje oraz mechanizmy kontroli BIZ stosowane przez kraje będące konkurencją dla Polski mogą przekierować przepływy inwestycyjne w kierunku Polski/Pomorza.

#### Zagrożenia:

- Wprowadzone niedawno przez Polskę mechanizmy kontrolne mogą w krótkim okresie zmniejszyć atrakcyjność inwestycji do kraju, a w konsekwencji do Pomorza.
- Negatywnym sygnałem dla inwestorów byłoby także przedłużenie wyżej wspomnianych środków poza początkowo wskazane ramy czasowe dwóch lat.
- Rekonfiguracja łańcuchów dostaw w przedsiębiorstwach wielonarodowych w kontekście pandemii może prowadzić do realokacji zdolności produkcyjnych i wycofania inwestycji z Polski.



### Wojna w Ukrainie

#### Należy się spodziewać, że wojna w Ukrainie będzie miała poważne konsekwencje dla globalnego wzrostu gospodarczego, a także dla przepływów BIZ.

Moment inwazji — czas, gdy gospodarka światowa wciąż próbuje wyjść z kryzysu COVID-19 — to okres licznych wyzwań, jako że w wielu krajach rośnie inflacja, a zakłócenia w przepływach inwestycyjnych, handlu i produkcji światowej wciąż odciskają swoje piętno. Oczekuje się, że wojna będzie miała poważny wpływ na rynek surowców, zwłaszcza energii i żywności; światową logistykę; łańcuchy dostaw; przepływy BIZ oraz poszczególne sektory (choć w różnym stopniu).<sup>b</sup> Ponadto należy się spodziewać, że gospodarcze skutki wojny w Ukrainie będą najbardziej widoczne na rynkach wschodzących i w gospodarkach rozwijających się w regionie Europy i Azji Środkowej.<sup>c</sup> Obecnie szacuje się, że w 2022 r. gospodarka w całym regionie ECA skurczy się o ponad 4 proc., podczas gdy przed wybuchem wojny prognozowano wzrost o 3 proc. Byłby to wstrząs dwa razy silniejszy niż ten odczuwany w związku z pandemią COVID-19.<sup>d</sup> W Polsce należy się spodziewać znaczących efektów zewnętrznych wynikających z wojny w Ukrainie. Polska gospodarka ma odczuć wielorakie skutki przesiedleń mieszkańców Ukrainy; wzrostu cen surowców (w tym energii); zakłóceń w handlu oraz spadku zaufania inwestorów. Prognozuje się, że rosnące ceny surowców, w szczególności energetycznych, w połączeniu z historycznym uzależnieniem Polski od Rosji w zakresie dostaw energii oraz niedawnym wstrzymaniem dostaw energii przez Rosję, będą miały negatywny wpływ na gospodarkę. Polska ma co prawda ograniczoną ekspozycję na wewnętrzne i zewnętrzne BIZ w Rosji i Ukrainie<sup>e</sup>, jednakże trudno precyzyjnie przewidywać, jaki będzie szerszy wpływ wojny na przepływy BIZ w Polsce i na Pomorzu.

#### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

##### Szanse:

- W związku z napływem osób przesiedlonych wzrośnie liczebność siły roboczej i popyt rynkowy.
- Projekty inwestycyjne z krajów dotkniętych konfliktem mogą zostać przekierowane do Polski.

##### Zagrożenia:

- Polska jest uzależniona od dostaw energii z Rosji.
- Wojna może osłabić zaufanie inwestorów i opóźnić decyzje inwestycyjne.



### Wzrost inflacji

#### Tak wysokiej stopy inflacji nie było w gospodarkach rozwiniętych od 2008 r., a na rynkach wschodzących i w krajach rozwijających się od 2011 r.<sup>f</sup>

Inflację napędza pandemia COVID-19 i związane z nią zakłócenia w łańcuchu dostaw oraz wzrost kosztów logistyki i cen żywności i energii, a także nasilające się konsekwencje wojny w Ukrainie. W Polsce inflacja przyspiesza od połowy 2021 r., osiągając 8,5 proc. w lutym 2022 r. i przekraczając 12 proc. w kwietniu 2022 r.<sup>g</sup>, co oznacza poziom powyżej górnej granicy prognoz.<sup>h</sup> Wiosną 2022 r. Bank Światowy prognozował spowolnienie polskiego wzrostu gospodarczego, wymieniając wśród kluczowych przyczyn (obok wojny w Ukrainie) właśnie wysoką inflację. Dokładny wpływ wysokiej inflacji na BIZ jest nie do końca jasny, ale obniżone prognozy wzrostu dla Polski i ostatnie badania ekonomiczne wskazują na możliwość spowolnienia napływu BIZ. Badanie z 2021 r. wykazało, że wpływ inflacji różni się w zależności od typu gospodarki (uprzemysłowiona lub nieuprzemysłowiona) i poziomu inflacji, przy czym wyższa stopa inflacji wywiera potencjalnie negatywny wpływ na napływ BIZ do krajów uprzemysłowionych.<sup>i</sup> Rosnąca inflacja i jej przyczyny pozostają istotnym trendem wymagającym monitorowania, a także jednym z kluczowych zagrożeń do uwzględnienia w strategii BIZ dla Pomorza i w ambicjach pozyskiwania inwestorów.

#### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

##### Szanse:

- Inflacja nie generuje żadnych oczywistych szans.

##### Zagrożenia:

- Dowiedziono, że wpływ inflacji na napływ BIZ jest silniejszy w gospodarkach rozwiniętych i uprzemysłowionych, takich jak Polska.



### Zmiana modelu BIZ

#### Od offshoringu do nearshoringu i reshoringu

#### Polska, a wraz z nią Pomorze, znalazły się w gronie największych beneficjentów globalnych trendów offshoringowych.

Na fali globalizacji liczne przedsiębiorstwa produkcyjne przenosiły działalność wytwórczą z krajów macierzystych do krajów o niższych kosztach produkcji. Było to możliwe dzięki postępowi technologicznemu, szybszemu i tańszemu transportowi towarów, a w Europie w szczególności dzięki otwarciu rynków Europy Środkowo-Wschodniej. Trend offshoringowy uległ znacznemu spowolnieniu po kryzysie z lat 2007–2009, a zjawisko reshoringu — tj. przenoszenie procesów produkcyjnych z powrotem do kraju macierzystego — przyspieszyło w ciągu ostatniej dekady. Trend ten stanowi dla Pomorza zarówno szansę, jak i wyzwanie. Jeśli uda się wykorzystać choćby niewielką część planowanego potencjału reshoringu, korzyści dla Pomorza mogą być znaczące ze względu na jego stosunkowo niewielki rozmiar.<sup>j</sup> Jednak fala inicjatyw offshoringowych, która w przeszłości była w Polsce źródłem wielu projektów BIZ, być może osiąga właśnie punkt kulminacyjny, a nawet zaczyna opadać ze względu na rosnące koszty i automatyzację.

### Zmiana modelu BIZ (cd.)

#### Rozwój klastrów i przyciąganie BIZ do regionów dysponujących rozwiniętymi klastrami

**Klasy w znacznej mierze decydują o tym, czy dany kraj lub region jest atrakcyjną lokalizacją dla BIZ.** Istnienie gotowej i dostępnej sieci potencjalnych dostawców, klientów i usługodawców na właściwym poziomie staje się coraz ważniejsze przy wyborze lokalizacji przez przedsiębiorstwa wielonarodowe. Patrząc z perspektywy kraju przyjmującego, klastry odgrywają kluczową rolę pod względem skutecznej absorpcji efektów zewnętrznych BIZ przez region przyjmujący. Tym samym, silne klastry przemysłowe mogą stać się filarem krajowych i regionalnych strategii BIZ. BIZ należy postrzegać jako sposób na wzmocnienie regionalnej gospodarki i klastrów przemysłowych poprzez napływ nowej wiedzy, technologii i kapitału oraz wzrost globalnego zaangażowania. Wspieranie rozwoju nowych klastrów oraz wzmocnianie dotychczasowych, takich jak istniejący klaster IT, powinno być zatem jedną z zasad leżących u podstaw rozwoju strategii BIZ na Pomorzu.

#### Nowe modele BIZ i działalność transgraniczna w trybie niekapitałowym (NEM)

**W tradycyjnym modelu przedsiębiorstwa wielonarodowe angażują się w działalność transgraniczną poprzez bezpośrednią własność zagranicznych spółek zależnych w państwach przyjmujących lub poprzez handel na zasadach rynkowych.** W ciągu ostatniej dekady, wraz z pojawieniem się globalnych łańcuchów wartości, tendencja ta ulegała stopniowej zmianie i obecnie przedsiębiorstwa wielonarodowe coraz częściej wybierają również alternatywne rozwiązania w celu poprawy wydajności lub uzyskania dostępu do rynku zagranicznego, wykorzystując mniej tradycyjne formy inwestycji, takie jak produkcja na zlecenie, outsourcing usług, rolnictwo na zlecenie, franchising, licencjonowanie i umowy o zarządzanie.<sup>k</sup> Tego typu alternatywy wobec fizycznej obecności w kraju, motywowane np. poszukiwaniem efektywności lub rynku<sup>l</sup>, ogólnie określa się mianem trybu niekapitałowego (NEM), przy czym generalnie panuje zgoda co do ich rosnącej roli i znaczenia. Dzięki taki metodom przedsiębiorstwa wielonarodowe zapewniają sobie dostęp do zamorskich rynków w drodze umowy, a nie projektu BIZ, przy jednoczesnym zachowaniu daleko idącej kontroli nad działalnością.<sup>m</sup> Inwestycje realizowane w trybie innym niż kapitałowy przynoszą krajom przyjmującym znaczne korzyści rozwojowe. Na przykład w sektorze motoryzacyjnym produkcja na zlecenie to 30 procent światowego eksportu części samochodowych i 25 procent zatrudnienia.<sup>n</sup> Z uwagi na upowszechnienie oraz wzrost znaczenia tego zjawiska w wielu krajach, każda dyskusja na temat inwestycji zagranicznych, rozwoju sektora prywatnego oraz związanej z tym polityki inwestycyjnej i ram prawnych musi obejmować również NEM. Skupiając się na specyficznych wymaganiach NEM, Pomorze mogłoby zyskać przewagę nad konkurencyjnymi lokalizacjami. Wiąże się to jednak ze zmianą podejścia do inwestorów i ich obsługi, ponieważ decyzje inwestycyjne podejmowane w tym trybie wymagają często innego zestawu informacji niż tradycyjne projekty BIZ.

#### Zmiany w polityce handlowej i rosnący protekcyjizm

**W ostatnich latach można było zaobserwować odwrócenie długoterminowego trendu polegającego na zawieraniu dwustronnych i wielonarodowych umów handlowych w celu zmniejszenia taryf i barier handlowych na całym świecie.** Na przykład stopniowo przybierająca na sile wojna handlowa między Stanami Zjednoczonymi a Chinami doprowadziła do wprowadzenia szeregu odwrotnych taryf handlowych na wiele towarów, a polityka protekcyjnistyczna narasta również w innych krajach. Przedsiębiorstwa wielonarodowe wśród głównych czynników zagrażających atrakcyjności Europy w obszarze BIZ wymieniają napięcia handlowe i niepewność co do taryf. Niepotwierdzone dowody zebrane podczas wywiadów z inwestorami zagranicznymi na Pomorzu świadczą tym, że niektórzy inwestorzy zagraniczni już teraz traktują priorytetowo aktualne i oczekiwane różnice w taryfach handlowych w relacjach UE-USA i Chin-USA przy podejmowaniu najbliższych decyzji dotyczących wyboru lokalizacji dla BIZ. Podczas gdy gospodarki unijne mogą skorzystać z rosnących napięć handlowych pomiędzy USA i Chinami, nowa polityka UE w zakresie kontroli BIZ może mieć odwrotny skutek i zniechęcić do przejść w wybranych sektorach.

#### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

##### Szanse:

- **Nearshoring/reshoring.** Jeśli uda się wykorzystać choćby niewielką część planowanego potencjału reshoringu, korzyści dla Pomorza mogą być znaczące ze względu na jego stosunkowo niewielki rozmiar..

##### Zagrożenia:

- **Nearshoring/reshoring.** Fala inicjatyw offshoringowych, która jak dotąd była w Polsce źródłem wielu projektów BIZ, być może osiąga właśnie punkt kulminacyjny, a nawet zaczyna opadać ze względu na rosnące koszty i automatyzację. Przebudowa globalnych łańcuchów wartości może doprowadzić do spadku inwestycji na Pomorzu.

### Zmiana modelu BIZ (cd.)

#### Szanse:

- **Klastry.** Szansą dla Pomorza jest przyciągnięcie wyspecjalizowanych firm pomocniczych w celu zwiększenia wartości dodanej klastra i wzmocnienia środowiska sprzyjającego klastrów już istniejącym (takim jak klaster IT).
- **Inwestycje realizowane metodami niekapitałowymi.** Skupiając się na potrzebach inwestorów NEM, Pomorze mogłoby zyskać przewagę nad konkurencyjnymi lokalizacjami. Wymaga to jednak zmiany podejścia do inwestorów i ich obsługi w nowej strategii BIZ.
- **Polityka handlowa.** Protekcyjnistyczna polityka handlowa między USA a Chinami może sprzyjać europejskim lokalizacjom inwestycyjnym, które pozwalają na korzystanie z jednej z najniższych średnich taryf (poniżej 3 proc.) na świecie, zgodne z zasadami Światowej Organizacji Handlu (WTO).

#### Zagrożenia:

- **Klastry.** Może się okazać, że sektor publiczny nie potrafi precyzyjnie rozeznaczyć potrzeb biznesowych klastrów, a sterowany przez rząd rozwój klastrów koncentruje się na nierentownych klastrach o niewielkim znaczeniu dla realizacji regionalnych celów rozwoju gospodarczego.
- **Metody niekapitałowe.** Inwestycje prowadzone w tym trybie na Pomorzu mogą mieć podobne problemy z konkurencyjnością, jak działania offshoringowe w tradycyjnych sektorach produkcyjnych (patrz wyżej), lub mogą paść ofiarą nowych technologii (np. robotyczna automatyzacja procesów).
- **Polityka handlowa.** Protekcyjnistyczna polityka handlowa sprawia, że dla przedsiębiorstw wielonarodowych działalność zagranicznych oddziałów staje się mniej atrakcyjna, co może zniechęcać zagranicznych nabywców do przyjmowania polskich firm.



### Zrównoważony rozwój i zmiany klimatu

W związku z pandemią COVID-19 na pierwszym planie znalazły się kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem i zmianami klimatu. Przywódcy największych gospodarek zobowiązali się do podjęcia działań klimatycznych: w paryskim porozumieniu klimatycznym nakreślono ramy redukcji globalnych emisji w oparciu o kluczowe inicjatywy; największe gospodarki zobowiązały się do podjęcia zdecydowanych kroków na rzecz redukcji emisji dwutlenku węgla; a UE ogłosiła swój Zielony Ład, zobowiązując się do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. (nazywając to linią ratunkową po pandemii COVID-19). Władze poszczególnych państw przyjmują programy zrównoważonego rozwoju, zwracając szczególną uwagę na umowy inwestycyjne i zobowiązania inwestorów.<sup>9</sup> Inwestorzy również deklarują dodatkowe wysiłki dla zrównoważonego rozwoju, choć czynią to w dużej mierze pod wpływem nacisków ze strony władz lokalnych oraz macierzystych spółek.<sup>9</sup> BIZ powinny się przyczyniać do ograniczania zmian klimatycznych poprzez wspieranie projektów, które redukują emisję CO<sub>2</sub>, jak również projektów ekologicznych, które promują zrównoważony rozwój. Zobowiązania dotyczące zmian klimatycznych stanowią nowe wyzwanie dla firm i inwestorów, powodując jednocześnie znaczące zmiany w istniejących sektorach, takich jak motoryzacja. Zrównoważony rozwój i presja dekarbonizacyjna to także nowe wyzwania dla BIZ, wpływające na kryteria wyboru lokalizacji, ponieważ inwestorzy muszą się dostosować do rosnących wymagań w zakresie zrównoważonego rozwoju. W 2020 r., po raz pierwszy odkąd działa baza danych fDi Markets, energetyka odnawialna zastąpiła węgiel, ropę i gaz jako główny sektor BIZ na świecie.<sup>9</sup> W najbliższych latach niezbędne będą znacznie większe inwestycje w infrastrukturę czystej energii, aby umożliwić realizację szerszego programu gospodarczo-klimatycznego. Ze względu na ograniczenia finansów publicznych, warunkiem koniecznym będzie zaangażowanie sektora prywatnego i inwestorów zagranicznych.

#### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

##### Szanse:

- Wypełnienie zobowiązań klimatycznych wymaga ogromnych inwestycji sektora prywatnego, co stanowi gigantyczny, jak dotąd niewykorzystany potencjał dla BIZ.
- Pomorze posiada przewagi konkurencyjne, szczególnie w sektorze morskiej energetyki wiatrowej.
- Pomorze ma dostęp do zielonych funduszy UE.

##### Zagrożenia:

- Konieczność daleko idących dostosowań w „tradycyjnych” sektorach przemysłu, co potencjalnie generuje wyzwania dla już istniejących projektów inwestycyjnych w woj. pomorskim.



### Przemysł 4.0

**W warunkach czwartej rewolucji przemysłowej zmieniają się procesy produkcyjne i metody interakcji przedsiębiorstw z klientami i dostawcami.** W rezultacie rozróżnienie między przemysłem a usługami staje się mniej istotne, ponieważ technologie cyfrowe łączą się z produktami przemysłowymi i usługami w produkty hybrydowe, które nie są wyłącznie towarem ani wyłącznie usługą. W środowisku inwestycyjnym kształtowanym przez Przemysł 4.0 kluczem do przyciągnięcia projektów jest zwinna gospodarka, która z entuzjazmem wita innowacje. Inwestorzy zagraniczni tworzący nowe technologie wymagają przyjaznych regulacji, które nie będą tłumić innowacji, lecz im sprzyjać. Chcąc dostosować się do gospodarki cyfrowej Przemysłu 4.0, władze powinny zapewnić inwestorom ulgi podatkowe i inne bodźce dla startupów technologicznych. Aby stać się atrakcyjną lokalizacją dla BIZ w warunkach Przemysłu 4.0, kraje muszą opracować ramy regulacyjne zachęcające do innowacji. Pomorze ma szansę wykorzystać regionalne fundusze UE na rzecz innowacji jako zachęty inwestycyjne do wspierania projektów zawierających komponent innowacji technologicznej lub organizacyjnej.

### Skutki dla pomorskiej strategii BIZ

#### Szanse:

- Przemysł 4.0 ma potencjał, aby przekształcić sektory „tradycyjne” w generatory wysokiej wartości dodanej i zaawansowanych miejsc pracy, co doskonale wpisuje się w regionalne cele rozwoju gospodarczego Pomorza.
- Przemysł 4.0 może przyciągnąć na Pomorze nowe przedsiębiorstwa w nowych i cennych ogniwach łańcucha wartości, w tym w branży zaawansowanych technologicznie usług inżynieryjnych, elektronicznych i informatycznych.
- Pomorze ma dostęp do funduszy regionalnych UE na rzecz innowacji i może je wykorzystać jako zachęty inwestycyjne, aby wesprzeć projekty wprowadzające innowacje technologiczne lub organizacyjne.

#### Zagrożenia:

- Może się okazać, że BIZ oparte na technologiach Przemysłu 4.0 omijają tradycyjne ośrodki produkcyjne w Europie Środkowo-Wschodniej, ponieważ decydujące dla nich czynniki wyboru miejsca wynikają z innych przesłanek, tj. w mniejszym stopniu opierają się na typowych czynnikach konkurencyjności takich jak niskie koszty pracy i produkcji.

Źródło: Bank Światowy.

- Trzeba jednak zaznaczyć, że część krajów liberalizuje ograniczenia dotyczące BIZ; przykładem są Chiny, które zezwalają na 100-procentowe udziały kapitału zagranicznego w zarządzaniu funduszami, oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie, które zezwalają na 100-procentowe udziały kapitału zagranicznego w spółkach krajowych.
- M. Ruta, ed. (2022), *The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment* (Washington, DC: World Bank).
- World Bank (2022), *ECA Economic Update Spring 2022*.
- World Bank (2022), *ECA Economic Update Spring 2022*.
- World Bank (2022), *ECA Economic Brief*.
- <https://voxeu.org/article/anchoring-inflation-expectations-emerging-and-developing-economies>.
- <https://stat.gov.pl/en/>.
- World Bank (2022), *ECA Economic Update Spring 2022*.
- Komla Agudze and Oyakhilome Ibhagui (2021), *Inflation and FDI in Industrialized and Developing Economies*, *International Review of Applied Economics* 35(5): 749–64.
- Na przykład, niedawno ogłoszona przez firmę Intel decyzja o planowanym uruchomieniu produkcji chipów dla producentów samochodów w Europie (w perspektywie 6–9 miesięcy), aby pomóc złagodzić niedobory, które zakłóciły produkcję pojazdów na całym świecie, przekłada się na bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wysokości do 80 mld USD; [www.reuters.com/business/autos-transportation/intel-says-it-will-reserve-ireland-chip-factory-capacity-automakers-2021-09-07/](http://www.reuters.com/business/autos-transportation/intel-says-it-will-reserve-ireland-chip-factory-capacity-automakers-2021-09-07/)
- Metody NEM stosuje się powszechnie w hotelarstwie i turystyce, IT oraz w sektorze urządzeń elektrycznych, gdzie „inwestycja” podmiotu zagranicznego polega na udostępnieniu własnej marki, własności intelektualnej, know-how, technologii, umiejętności i/lub procesów biznesowych.
- BIZ napędzane poszukiwaniem rynku są motywowane dążeniem inwestora do obsługi rynków krajowych lub regionalnych. BIZ napędzane poszukiwaniem efektywności odnoszą się do projektów lokalizowanych w danym kraju w celu skorzystania z czynników ułatwiających konkurowanie na rynkach międzynarodowych.
- Modele inwestycji niekapitałowych i kapitałowych nie wykluczają się wzajemnie i często przedsiębiorstwa wielonarodowe wchodzące do państwa przyjmującego w trybie niekapitałowym z czasem decydują się na bardziej bezpośrednie inwestycje poprzez pełną lub częściową własność, tworząc zagraniczne spółki zależne lub wspólne przedsięwzięcia.



- n. UNCTAD (2011), World Investment Report.
- o. Międzynarodowe umowy inwestycyjne i umowy handlowe coraz częściej zawierają klauzule dotyczące zrównoważonego rozwoju/zielonych inwestycji i zobowiązań w zakresie ochrony środowiska.
- p. Jak wynika z badania ankietowego realizowanego przez Bank Światowy wśród przedsiębiorstw wielonarodowych (MNE Pulse Survey), prawie połowa oddziałów firm zagranicznych deklaruje podjęcie kroków na rzecz zrównoważonego rozwoju i dekarbonizacji produktów i usług, przy czym większość z nich jako główny powód podaje presję ze strony władz danego kraju.
- q. Według szacowanej wartości inwestycji kapitałowych, wynoszącej 87,2 mld USD; zob. raport fDi (2021), Global Greenfield Investment Trends, Financial Times Group, dostępny na stronie <https://report.fdiintelligence.com>.

## Konsekwencje globalnych megatrendów dla ukierunkowania sektorowego BIZ w kontekście strategii

Globalne megatrendy — takie jak m.in. COVID-19, wojna w Ukrainie, wzrost inflacji oraz zmiany klimatyczne — mogą wpłynąć na przepływy BIZ na całym świecie. Będą one przez dłuższy czas tłumić globalną gospodarkę i pogłębiać niepewność wśród inwestorów, ale siła oddziaływania będzie różna w zależności od sektora. Globalne łańcuchy wartości mocno zakotwiczone w działalności wytwórczej na terenie Chin mogą szczególnie silnie odczuć chińską politykę antycovidową i towarzyszące jej restrykcje (ewentualne powracające lockdowny). Ma to bezpośrednio znaczenie dla sektora motoryzacyjnego oraz produkcji urządzeń elektronicznych i sprzętu gospodarstwa domowego, ale inne branże mogą ucierpieć rykoszetem.<sup>5</sup> Wojna w Ukrainie najprawdopodobniej będzie miała również negatywny wpływ na produkcję komponentów dla sektora motoryzacyjnego.<sup>6</sup> Wymienione efekty mogą osłabić wysiłki LiP zmierzające do skutecznego przyciągnięcia BIZ we wspomnianych sektorach docelowych. Z drugiej strony, zakłócenia w łańcuchu dostaw wynikające z kryzysu COVID-19 spowodowały również globalny niedobór półprzewodników, co skłoniło UE i USA do nadania priorytetu produkcji półprzewodników „na własnym podwórku”, aby zapobiec zakłóceniom w przyszłości, co z kolei może sprzyjać woj. pomorskiemu i jego wysiłkom na rzecz pozyskania BIZ w tym sektorze. Rosnące światowe ceny energii oraz zależność Polski od Rosji w zakresie importu ropy naftowej i gazu ziemnego stanowią kluczowe wyzwanie w krótkim okresie, ale mogą być katalizatorem dodatkowych inwestycji w energię odnawialną, czyli kolejny kluczowy sektor pomorskiej strategii.

Dzisiaj, gdy część wymienionych kryzysów wciąż się nasila, trudno o szczegółowe prognozy trendów sektorowych BIZ. Z pewnością jednak przy sporządzaniu nowej strategii sektorowej BIZ trzeba wziąć pod uwagę wszystkie megatrendy, starając się w przemyślany sposób wykorzystywać szanse i neutralizować zagrożenia związane z wyborem priorytetowych sektorów. Dlatego w nowej strategii LiP jest mowa o promowaniu portfela sektorów priorytetowych w oparciu o ich potencjalną wartość dodaną dla Pomorza z jednoczesnym uwzględnieniem szans i zagrożeń w świetle globalnych megatrendów. Jest to przykład dobrej praktyki,

---

5. <https://time.com/6168543/china-zero-covid-shanghai-lockdown-economy-impact/>.

6. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022>.



która w tym konkretnym przypadku pomaga złagodzić potencjalne konsekwencje globalnych megatrendów w oparciu o szerszy portfel uszeregowanych sektorów docelowych oraz alternatywne opcje skutecznego pozyskiwania BIZ.

## Globalne i regionalne trendy w obszarze BIZ

Globalne i regionalne trendy BIZ obrazują dynamikę „strony popytowej” BIZ, która stanowi tło dla strategii IiP. Rozwijając swoje ambicje w zakresie BIZ, Pomorze powinno brać pod uwagę trendy sektorowe na szczeblu globalnym i regionalnym, aby skalibrować cele dotyczące BIZ i dopasować swoje priorytety do sektorowych priorytetów inwestycyjnych przedsiębiorstw wielonarodowych. Poniższa tabela zawiera krótki przegląd kluczowych trendów BIZ na poziomie globalnym, regionalnym, krajowym i wojewódzkim w oparciu o dane na temat napływu BIZ oraz ogłoszonych projektów *greenfield*.

**TABELA 3.2** Przegląd trendów BIZ w skali globalnej, regionalnej, krajowej i wojewódzkiej



### Trendy globalne

#### Globalne przepływy BIZ wykazują ciągły spadek od szczytowej wartości zanotowanej w 2015 r.

Po rekordowym poziomie 2,04 bln USD BIZ w 2015 r., w roku 2017 i 2018 zarejestrowano znaczne spadki, a po skromnym wzroście w 2019 r. w następnym roku nastąpił dramatyczny spadek spowodowany kryzysem COVID-19. W 2020 r. globalne przepływy BIZ spadły o 35 procent do 1 bln USD (z poziomu 1,5 bln USD w 2019 r.) Jest to o niemal 20 procent mniej niż podczas zapaści, jaka nastąpiła w 2009 r. po globalnym kryzysie finansowym. Wprowadzane na całym świecie pandemiczne lockdowny zahamowały bieg wielu inwestycji, a perspektywa recesji skłoniła międzynarodowe przedsiębiorstwa do rewizji planowanych projektów. Spadek BIZ był znacznie ostrzejszy niż spadek produktu krajowego brutto (PKB) i handlu.



### Trendy regionalne

Kraje UE są odbiorcami około jednej trzeciej ogółu BIZ na świecie. W ciągu ostatniej dekady (od stycznia 2011 r. do maja 2021 r.) do krajów Europy Środkowo-Wschodniej trafiło ok. 6 proc. zarejestrowanych projektów BIZ, z czego jedna trzecia do Polski. Części samochodowe, nieruchomości, tworzywa sztuczne, metale oraz transport i gospodarka magazynowa to główne sektory przyjmujące BIZ w europejskich gospodarkach wschodzących. Polska przyciąga stosunkowo duży odsetek BIZ (>20%) w branży nieruchomości, elektroniki użytkowej, tworzyw sztucznych, transportu i gospodarki magazynowej, towarów konsumenckich, oprogramowania i usług IT oraz usług dla biznesu.



### Trendy krajowe (Polska)

Status BIZ w Polsce w dużej mierze pokrywa się z ogólnymi trendami napływu BIZ do UE. Gwałtowny wzrost i szczyt BIZ—zarówno pod względem sumarycznej liczby projektów, jak i pod względem wartości—zanotowano w latach poprzedzających globalny kryzys finansowy. Lata około-kryzysowe (2007–2009) to znaczące spowolnienie BIZ, tak w Europie jak i w Polsce. Pokłósie globalnego kryzysu COVID-19 było w Polsce mniej zauważalne niż w pozostałych krajach UE: Polska doświadczyła jedynie 20-procentowego spadku napływu BIZ, w porównaniu do ponad 70-procentowego spadku napływu BIZ do UE.

Polska, podobnie jak inne nowe państwa członkowskie UE położone w Europie Środkowo-Wschodniej, odniosła ogromne korzyści z dostępu do unijnego rynku wewnętrznego. W połączeniu ze swobodnym przepływem kapitału, rynek wewnętrzny zmniejszył ryzyko i koszty inwestowania ponad granicami, a tym samym ułatwił wewnątrz europejskie BIZ. Dzięki rynkowi wewnętrznemu europejscy przedsiębiorcy mogli przebudować łańcuchy wartości i ulokować działalność wytwórczą w najbardziej opłacalnym miejscu. Przenoszenie produkcji z Europy Zachodniej do Europy Środkowo-Wschodniej ze względu na różnicę w kosztach produkcji jest nadal istotnym czynnikiem napędzającym wewnątrz europejskie przepływy BIZ. W konsekwencji, do Polski napływa więcej BIZ z innych krajów UE niż spoza UE.<sup>a</sup> Ponad dwie trzecie BIZ w Polsce pochodzi z firm z UE, a wiodącym krajem inwestującym są Niemcy, skąd pochodzi 20,3 proc. ogółu BIZ (43,9 mld USD); na drugim miejscu jest Francja, której udział wyniósł 9,6 proc. (20,7 mld USD).<sup>b</sup>



### Trendy w woj. pomorskim

**Pomorze ma imponujące parametry BIZ.** W bazie danych *fDi Markets*<sup>c</sup> między styczniem 2011 r. a majem 2021 r. odnotowano 202 projekty BIZ, dające szacunkowo 41 422 miejsca pracy. Porównując te dane z innymi województwami, można dojść do wniosku, że woj. pomorskie odnosi stosunkowo duże sukcesy w przyciąganiu BIZ.

W ostatniej dekadzie w woj. pomorskim do pierwszej piątki sektorów pod względem liczby projektów należą: nieruchomości, oprogramowanie i usługi IT, transport i gospodarka magazynowa, usługi dla biznesu oraz metale. W porównaniu z gospodarką krajową oraz innymi europejskimi gospodarkami wschodzącymi,<sup>d</sup> Pomorze charakteryzuje się większym udziałem projektów BIZ w branży oprogramowania i usług IT oraz usług dla biznesu, co wskazuje, że jest mocno konkurencyjne pod względem przyciągania BIZ w tych sektorach. Zarówno w Polsce, jak i w woj. pomorskim ok. jedna czwarta projektów BIZ powstaje dzięki ekspansji, co stanowi wyższy udział niż w innych europejskich gospodarkach wschodzących i wskazuje na zadowolenie inwestorów z klimatu inwestycyjnego w kraju i regionie. Dane dotyczące charakterystyki projektów BIZ w podziale na rodzaje działalności gospodarczej sugerują, że województwo pomorskie charakteryzuje się wyższym od krajowego udziałem projektów zorientowanych na usługi oraz badania i rozwój oraz mniejszym udziałem BIZ w przemyśle wytwórczym i działalności budowlanej, a zatem Pomorze ma wyraźną przewagę konkurencyjną w zakresie przyciągania BIZ opartych na wiedzy.<sup>e</sup>

Źródło: Bank Światowy.

a. ESPON (2018), "The World in Europe: Global FDI Flows toward Europe," available at <https://www.espon.eu/fdi>.

b. Narodowy Bank Polski; 2019, BIZ w 2019 wg GUS, dostępne na stronie <https://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/publikacje/ziben/ziben.html>.

c. Firmowana przez Financial Times baza danych *fDi Markets* to najpełniejsza dostępna internetowa baza transgranicznych inwestycji typu greenfield ([www.fdimarkets.com](http://www.fdimarkets.com)). Znajdziemy w niej niedostępne gdzie indziej informacje na temat ogłoszeń o projektach BIZ typu greenfield we wszystkich krajach świata, wraz ze szczegółowymi danymi co do terminu, sektora, lokalizacji inwestycji, a także regionu pochodzenia firmy inwestującej oraz szacunków dotyczących wartości inwestycji i bezpośrednio utworzonych miejsc pracy od 2003 r. Dane o zapowiadanych BIZ z racji swojego charakteru nie uwzględniają wszystkich projektów BIZ typu greenfield, w związku z czym nie można oczekiwać, że będą one bezpośrednio odzwierciedlać kwotową wartość napływających projektów BIZ czy też łączną liczbę nowych projektów/firm powstałych w danym kraju w badanym okresie. Dane *fDi Markets* są jednak przydatne przy próbie wychwycenia i opisu trendów BIZ, szczególnie w podziale na sektory, a także dla oceny nastrojów inwestorów oraz porównania regionów i gospodarek.

d. Europa Wschodząca (Emerging Europe) w *fDi Markets* to grupa krajów obejmująca Albanię, Białoruś, Bośnię i Hercegowinę, Bułgarię, Chorwację, Cypr, Czarnogórę, Czechy, Estonię, Kosowo, Litwę, Łotwę, Macedonię Północną, Mołdawię, Polskę, Rumunię, Rosję, Serbię, Słowację, Słowenię, Turcję, Ukrainę oraz Węgry.

e. Źródło: dane *fDi Markets*; obliczenia własne.

# ROZDZIAŁ 4

## Projekty BIZ dźwignią rozwoju gospodarczego Pomorza

Województwo pomorskie może się pochwalić imponującą dynamiką rozwoju. W latach 2010–2019 stopa bezrobocia w regionie spadła z 8,5% do 2,8%, liczba ludności aktywnej zawodowo wzrosła z 870 000 do 1 058 000, a wartość PKB na mieszkańca zwiększyła się z 9 500 EUR do 12 600 EUR.<sup>7</sup>

Jak można domniemywać, swój udział w sukcesie Pomorza mają również bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). W latach 2011–2021 zrealizowano łącznie 201 projektów BIZ, które przyczyniły się do powstania około 41 tys. miejsc pracy w regionie. Pomorze odniosło większy sukces w przyciąganiu BIZ niż inne polskie województwa. Wartość ogłoszonych na Pomorzu projektów BIZ w latach 2011–2021, wynosząca 6,9 mld USD, stanowi blisko 7 procent z ogólnokrajowej koperty o wartości 127,8 mld USD.<sup>8</sup>

Pomimo tak dobrych wyników w obszarze BIZ na Pomorzu coraz powszechniejsza jest świadomość, że strategię należy zrewidować, aby sprostać nowym celom rozwojowym województwa i nadążać za globalnymi megatrendami w gospodarce, a także zachodzącymi na Pomorzu zmianami dotyczącymi charakterystyki źródeł konkurencyjności województwa. Nowa strategia BIZ wskaże, jak zmaksymalizować korzyści i wkład BIZ w realizację celów rozwoju regionalnego Pomorza nakreślonych w Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030.<sup>9</sup>

Całość strategicznych ambicji w obszarze BIZ opiera się na sześciu powiązanych ze sobą filarach, takich jak: produktywność, wartościowe miejsca pracy, łańcuchy wartości, rozwój regionalny, niska emisyjność, włączenie społeczne. Zadaniem IiP, która jest agencją wiodącą i odpowiada za wdrażanie strategii BIZ, będzie realizacja kolejnych działań w ramach każdego z filarów, jak pokazano na ilustracji.

W toku realizacji strategii *Invest in Pomerania* będzie korzystał z pojawiających się możliwości, aby pomóc przedsiębiorstwom wielonarodowym w radzeniu sobie z wyzwaniem rodzającymi się w szybko zmieniającym się globalnym otoczeniu. IiP będzie współpracować z dotychczasowymi klientami, aby zabezpieczyć i wzmocnić ich obecność w regionie Pomorza, a jednocześnie postara się przyciągnąć nową generację wiodących przedsiębiorstw wielonarodowych do priorytetowych sektorów. Osią strategii IiP ma być zrównoważony wzrost, co jest zgodne z polityką władz województwa, międzynarodowymi zobowiązaniami,

---

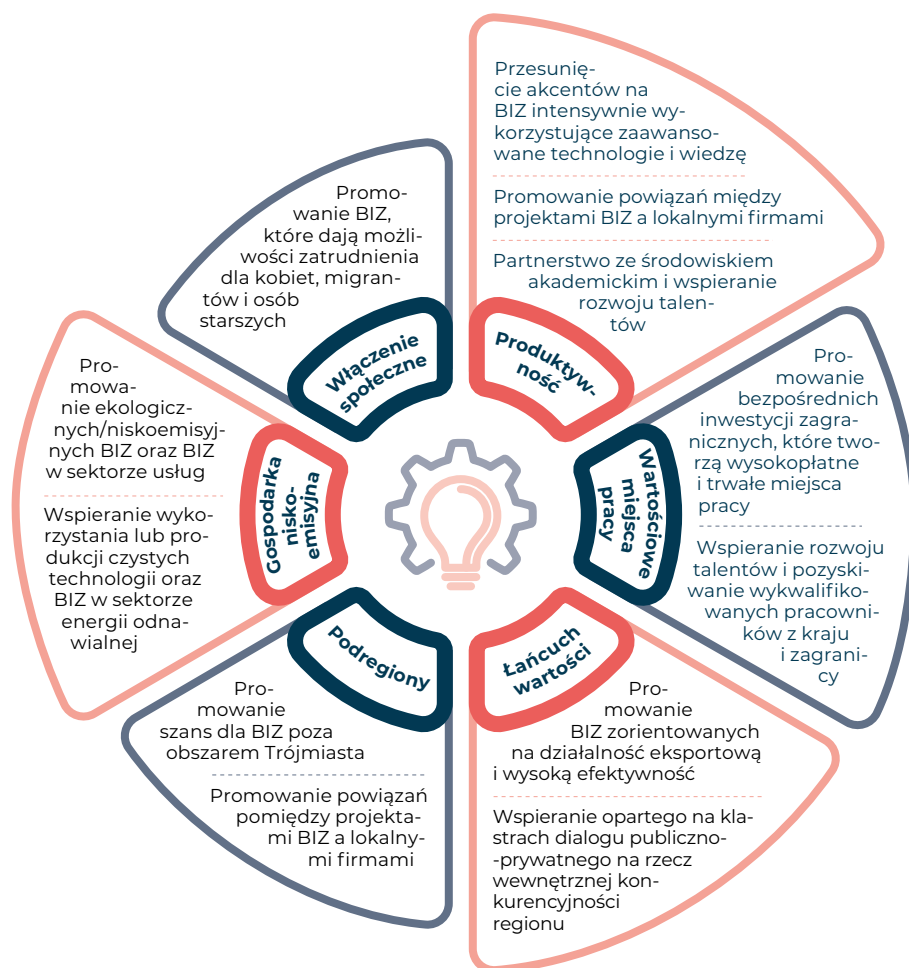
7. Na podstawie danych Eurostatu za lata 2011–2019, z wyjątkiem danych dotyczących PKB na mieszkańca dostępnych tylko do 2018 r. Dane dotyczące bezrobocia w 2020 r. sugerują wyższą stopę bezrobocia na poziomie 5,9%, prawdopodobnie z powodu spowolnienia gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19, ale nadal znacznie poniżej średniej UE wynoszącej 7,0%. Uwaga: raport w dużej mierze czerpie z danych Eurostatu, co ma wielorakie uzasadnienie, w tym: (1) dostosowanie do innych produktów w ramach umowy RAS (tj. raport dostarczony w ramach komponentu pierwszego zawierający ocenę skutków oddziaływania IiP (2011–2020)); (2) możliwość porównania danych liczbowych w skali międzynarodowej oraz utrzymanie jednolitych definicji (np. publikowane przez GUS dane dotyczące bezrobocia uwzględniają również osoby pracujące w prywatnych gospodarstwach rolnych jako część ludności aktywnej zawodowo, przez co różnią się od statystyk Eurostatu).

8. Analiza danych *fDi Markets*, dane rejestrowane za okres od stycznia 2011 do maja 2021 r.

9. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, dostępna na stronie [https://Pomerania.eu/wp-content/uploads/2021/04/Załącznik-do-uchwały\\_SWP\\_376\\_XXXI\\_21\\_SRWP2030\\_120421.pdf](https://Pomerania.eu/wp-content/uploads/2021/04/Załącznik-do-uchwały_SWP_376_XXXI_21_SRWP2030_120421.pdf).

wizją klientów oraz oczekiwaniami ludności. Agencja będzie dążyć do wzrostu, który zaspokoi obecne potrzeby bez uszczerbku dla przyszłych pokoleń i ich potrzeb, wspierając jednocześnie budowę włączającej, zrównoważonej i odpornej gospodarki i społeczeństwa.

**RYC. 4.1** Przewidywany wkład w realizację regionalnych priorytetów rozwoju gospodarczego



Źródło: Bank Światowy.

W toku realizacji strategii *Invest in Pomerania* wyznaczy konkretne cele i działania rozwojowe zgodne z wyżej przedstawionymi sześcioma priorytetami strategicznymi. Przykład podano w ramce poniżej.

**RAMKA 4.1 Do 2027 r. liP zamierza:**

1. Pozyskać [ ] inwestycji w sektorach technologicznych i opartych na wiedzy, dzięki którym powstanie [ ] wartościowych miejsc pracy.
2. Przyczynić się do ekspansji co najmniej [ ] projektów BIZ już działających na Pomorzu.
3. Uruchomić nową inicjatywę na rzecz przekwalifikowania pracowników, która doprowadzi do podniesienia kwalifikacji na [ ] stanowiskach w sektorach docelowych.
4. Doprowadzić do [ ] wzrostu powiązań pomiędzy projektami BIZ a lokalnymi firmami.
5. Doprowadzić do [ ] wzrostu powiązań pomiędzy projektami BIZ a środowiskiem akademickim.
6. Pozyskać [ ] inwestycji poza obszarem Trójmiasta w celu promocji rozwoju regionalnego.
7. Wesprzeć/pozyskać co najmniej [ ] projektów BIZ o jednoznacznym profilu dekarbonizacyjnym i/lub odpowiedzialnej produkcji.
8. Doprowadzić do [ ] wskaźnika aktywności zawodowej kobiet i [ ] wskaźnika aktywności zawodowej osób wieku 55–64 lat w ramach projektów BIZ mających siedzibę na Pomorzu.

# ROZDZIAŁ 5

Ukierunkowanie  
na promocję  
wybranych sektorów

## Namierzanie inwestorów

Namierzanie inwestorów — czyli proaktywne docieranie do inwestorów uznanych za pożądaných i skłonnych do inwestowania oraz przedstawianie im przekonujących i trafnych argumentów pomocnych w wyborze danej lokalizacji — stanowi główny proaktywny element szerszej strategii promocji inwestycji, niezależnie od lokalizacji. Przedsiębiorstwo zainteresowane działalnością zagraniczną prawdopodobnie zacznie od porównania kilku alternatywnych lokalizacji według wcześniej ustalonych kryteriów, aby wybrać optymalną ze swojego punktu widzenia lokalizację inwestycji. Kryteria stosowane przez inwestorów do porównywania lokalizacji pod inwestycje w dowolnym sektorze mogą mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Zazwyczaj obejmują takie aspekty prowadzenia działalności gospodarczej jak dostęp do rynków, koszty operacyjne, różne aspekty ryzyka oraz jakość życia. W perspektywie długoterminowej drogą do poprawy pozycji konkurencyjnej Pomorza jest poprawa klimatu inwestycyjnego, infrastruktury, zasobów ludzkich oraz wsparcia programowego dla atrakcyjnych sektorów. Natomiast w krótkim okresie *Invest in Pomerania* może zwiększyć szanse na sukces, dbając o to, by Pomorze trafiło do wykazu potencjalnych lokalizacji inwestycyjnych, a inwestorzy mieli dostęp do możliwie kompletnych i pozytywnie nastawiających informacji. Namierzanie inwestorów wpisuje się w każde z tych zadań poprzez poszukiwanie inwestorów i nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z inwestorami potencjalnie zainteresowanymi daną lokalizacją.

Odpowiednio zaplanowane i przeprowadzone działania mogą do pewnego stopnia zapewnić regionowi wpływ na rodzaj pozyskiwanych inwestycji, a także — niezależnie od tego, czy starania zakończą się sukcesem, czy też nie — dostarczyć cennych informacji na temat tego, co region może zrobić, aby zwiększyć swoją atrakcyjność w oczach inwestorów. Bez wyprzedzających, proaktywnych działań inicjatywa promocyjna Pomorza będzie na łasce i niełasce inwestorów, do których należeć będzie „wykonanie pierwszego ruchu”. Tymczasem wiele lokalizacji przegrywa z powodu mało przekonującego wizerunku lub słabych wyników inwestycyjnych, umykając uwadze najbardziej pożądaných inwestorów. Globalne dowody wskazują, że proaktywne nawiązywanie kontaktów z inwestorami to jeden z najskuteczniejszych sposobów na skuteczne przyciągnięcie zainteresowania ze strony potencjalnych inwestorów, którzy w przeciwnym razie nie braliby aspirującej lokalizacji pod uwagę.

Strategiczne namierzanie inwestorów powszechnie uznaje się za najbardziej efektywną metodę promocji BIZ, niezależnie od krajowego kontekstu gospodarczego. Dowody empiryczne wskazują, że jest skuteczne zarówno w przypadku niewielkich regionów, jak i dużych krajów; w gospodarkach wschodzących i dojrzałych; niezależnie od skali budżetu, jakim dysponuje agencja promocji inwestycji (API).<sup>10</sup>

---

10. Por. np. T. Harding and B. S. Javorcik (2011), “Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows,” *Economic Journal* 121: 1445–76.



## Sektory priorytetowe pod względem promocji BIZ

Proaktywne promowanie inwestycji polega na przyciąganiu i pozyskiwaniu inwestycji w tych sektorach, w których Pomorze dysponuje przewagą konkurencyjną i które jednocześnie przyczyniają się do realizacji celów rozwojowych regionu. Proaktywne i ukierunkowanie działania wymagają zdefiniowania konkurencyjnych (pod)sektorów, do których powinny trafiać nowe inwestycje. Waler międzynarodowej konkurencyjności poszczególnych sektorów można ocenić przy pomocy sektorowej analizy porównawczej. Jej celem jest identyfikacja i wybór sektorów o najsilniejszym uzasadnieniu biznesowym dla przyciągnięcia inwestycji. Kraje na całym świecie konkurują między sobą o BIZ, przy czym w kilku kluczowych sektorach gospodarki konkurencja jest zazwyczaj bardzo silna, a w pozostałych znacznie mniej intensywna. Często brakuje zrozumienia dla istotnej roli, jaką w strategii promocji inwestycji mogą odegrać działania marketingowe ukierunkowane na kilka wybranych, priorytetowych sektorów.

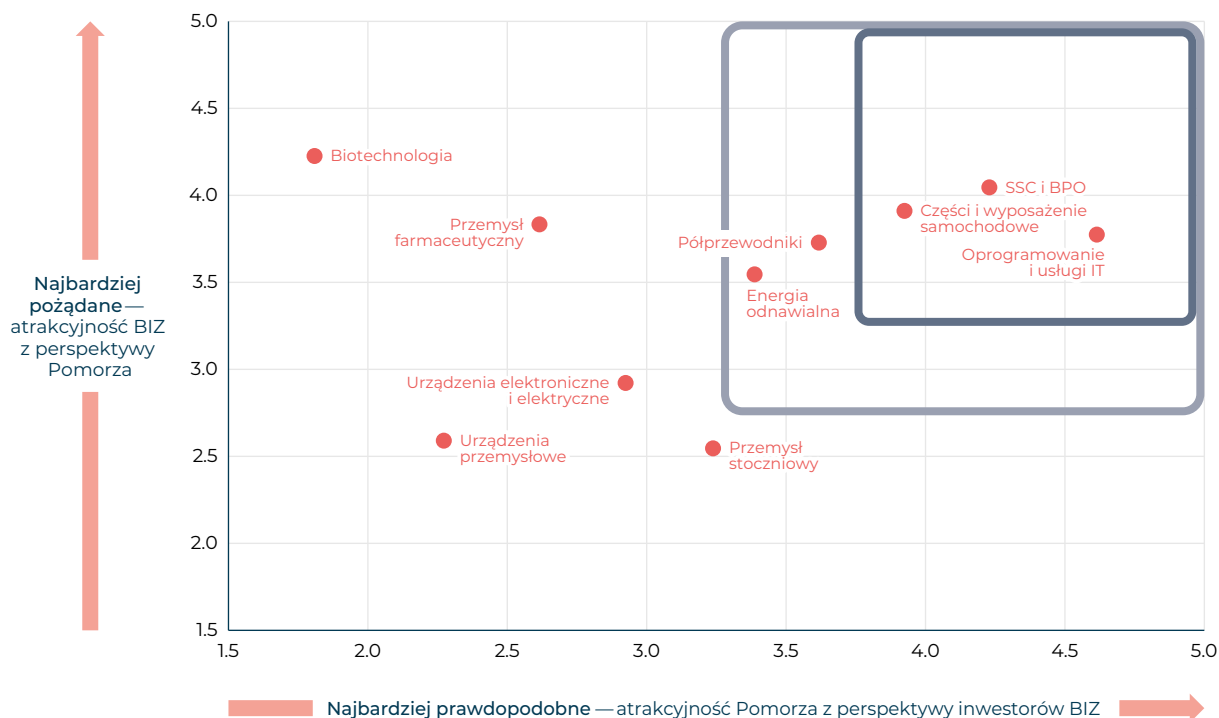
Kraje uznawane obecnie za prymusów w przyciąganiu BIZ zamiast długiej listy potencjalnych sektorów mają opracowaną bardziej przystępną, krótką listę—zwykle znajdziemy na niej od czterech do sześciu sektorów o wysokim priorytecie. Najskuteczniejsze API przyjmują proaktywną strategię promocji inwestycji, ukierunkowaną na niewielką liczbę kluczowych sektorów; przykłady to choćby Singapur (ICT i biotechnologia), Kostaryka (urządzenia medyczne i ICT) oraz Irlandia (ICT, nauki przyrodnicze i usługi o zasięgu globalnym).

W wyniku przeprowadzonego dla potrzeb strategii benchmarkingu konkurencyjności zdefiniowano zbiór sektorów, które spełniają powyższe kryteria konkurencyjności. W swoich proaktywnych działaniach w zakresie promocji inwestycji IiP powinna zwrócić uwagę na dwie kategorie sektorów, które przedstawiamy poniżej (ryc. 5.1).

- **Kategoria I, czyli sektory będące „w pełnej gotowości”:** części i wyposażenie samochodowe, SSC i BPO oraz oprogramowanie i usługi IT. Do tej kategorii zaliczamy sektory, w których BIZ mogą być promowane w krótkim i średnim okresie. Są to sektory, w których Pomorze dysponuje przewagą komparatywną, co wykazano w drodze analiz przeprowadzonych na potrzeby tworzenia strategii. Są to również sektory, co do których oczekuje się, że będą stosunkowo odporne lub potencjalnie wygenerują możliwości w obliczu COVID-19 (np. near-shoring w przemyśle motoryzacyjnym) i nie ucierpią znacząco na skutek wojny toczącej się w sąsiedniej Ukrainie. Sektory te będą przyciągać różnorodny pakiet BIZ—część projektów będzie nastawiona na rynki krajowe, dla innych Pomorze ma stanowić bazę produkcyjną/usługową dla eksportu. *Invest in Pomerania* powinna właśnie na tych sektorach skoncentrować swoje proaktywne działania adresowane do inwestorów, a po stronie samorządu województwa pozostaje troska o dalszą poprawę klimatu inwestycyjnego, szczególnie w zakresie infrastruktury, jakości logistyki, dostępności ICT oraz zwiększenia puli i poprawy jakości lokalnych dostawców.

- **Kategoria II, czyli sektory „aspirujące”:** półprzewodniki, energia odnawialna. Do tej kategorii zaliczamy sektory przyszłościowe, potencjalnie atrakcyjne dla BIZ w perspektywie średnio- i długoterminowej lub nadające się do realizacji inwestycji niszowych. W tych sektorach mamy do czynienia z silnym globalnym zapotrzebowaniem na nowe inwestycje (półprzewodniki) albo z obiecującymi możliwościami w zakresie rozbudowy i rozwoju łańcucha wartości w obszarze projektów BIZ ukierunkowanych na poszukiwanie pierwotnych zasobów/rynków (energia odnawialna). Przy założeniu, że Pomorze spełni kryteria wyboru lokalizacji przez inwestorów, sektory te mogą wykazać się dużym potencjałem przyciągania inwestycji do regionu.

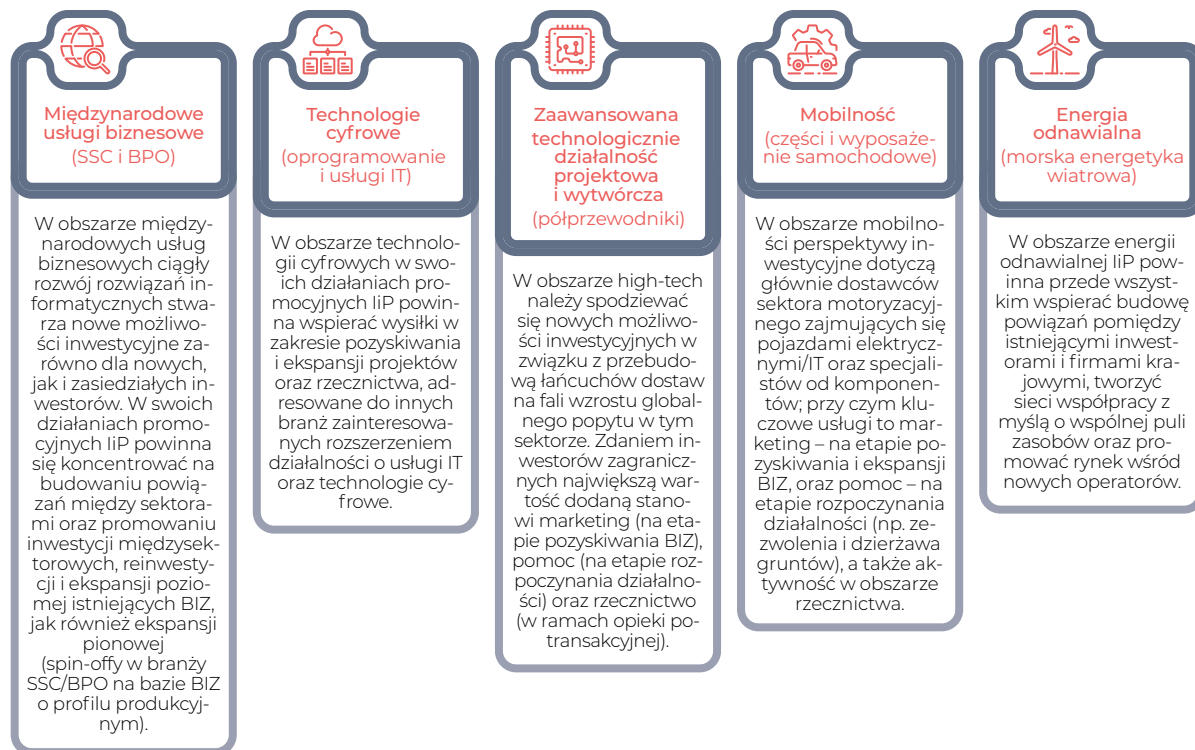
RYC. 5.1 Ukierunkowanie sektorowe BIZ



Źródło: Bank Światowy.

Umieszczając sektory z obu kategorii na mapie rozwoju gospodarczego, zgodnie z pojawiającymi się globalnymi tendencjami w przemyśle, możemy je podzielić na pięć grup, przy czym każda grupa wymaga odrębnego podejścia i własnych celów w zakresie promocji (ryc. 5.2).

### RYC. 5.2 Główne sektory docelowe i kluczowe możliwości inwestycyjne



Źródło: Bank Światowy.

## Oferta Pomorza adresowana do inwestorów z sektorów priorytetowych

Pomyślna realizacja ukierunkowanych działań promocyjnych opiera się na atrakcyjnej i wartościowej ofercie, którą będzie można przedstawić inwestorom w sektorach uznanych w przedmiotowej strategii za priorytetowe. Kluczowe czynniki decydujące o konkurencyjności Pomorza i stanowiące o wartości oferty adresowanej do inwestorów w sektorach docelowych zostały zidentyfikowane w drodze konsultacji z sektorem prywatnym i w oparciu o skan sektorowy BIZ. W tabeli 5.1 zestawiono główne przesłanki konkurencyjności woj. pomorskiego w każdym z sektorów priorytetowych. Są to: wysoka jakość zasobów ludzkich, konkurencyjność kosztowa, udokumentowane osiągnięcia w poszczególnych sektorach oraz dobre perspektywy wzrostu na przyszłość.

TABELA 5.1 Główne źródła konkurencyjności sektorów docelowych

 <b>Międzynarodowe usługi biznesowe (SSC i BPO)</b>	
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doskonała baza umiejętności.</li> <li>• Stały dopływ wysoko wykwalifikowanych absolwentów lokalnych uczelni.</li> </ul>
<b>Konkurencyjność kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosunkowo niskie koszty pracy w porównaniu z regionalnymi konkurentami (kraje Europy Środkowo-Wschodniej).</li> <li>• Obecność uznanego ośrodka branżowego na Pomorzu sprzyja dostępowi do podstawowej infrastruktury wymaganej do prowadzenia działalności na efektywnym poziomie kosztów.</li> </ul>
<b>Dotychczasowe doświadczenie i osiągnięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polska jest uznanym centrum usług SSC i BPO.</li> <li>• W szczególności obszar Trójmiasta jest uważany za lokalizację „drugiego poddostawcy” w łańcuchu wartości (ang. <i>Tier 2</i>).</li> </ul>
<b>Potencjał wzrostu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stały wzrost globalnych BIZ w tym sektorze.</li> <li>• Na tle Polski i pozostałych państw Europy Środkowo-Wschodniej, Pomorze oferuje atrakcyjny stosunek kosztów do korzyści (poziom umiejętności).</li> </ul>
 <b>Technologie cyfrowe (oprogramowanie i usługi IT)</b>	
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki poziom umiejętności i stały dopływ absolwentów IT do coraz bardziej dojrzałego sektora IT z zaawansowanymi produktami (czipy AI).</li> <li>• Znaczna liczba wyższych uczelni i prywatnych szkół kodowania.</li> </ul>
<b>Konkurencyjność kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszty pracy są stosunkowo niskie, a poziom umiejętności wysoki.</li> <li>• Dostępność infrastruktury cyfrowej i umiejętności dodatkowo obniżają ponoszone przez inwestora koszty założenia firmy.</li> </ul>
<b>Dotychczasowe doświadczenie i osiągnięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomorze jest dobrze rozwiniętym ośrodkiem IT.</li> <li>• Wiele międzynarodowych firm z branży oprogramowania i sprzętu komputerowego ma już swoje siedziby na Pomorzu.</li> </ul>
<b>Potencjał wzrostu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie cyfrowe są głównym czynnikiem napędzającym BIZ w skali globalnej.</li> <li>• Skalowalność i integracja usług z produktami zwiększa popyt na cyfrowe rozwiązania usługowe.</li> </ul>
 <b>Zaawansowana technologicznie działalność projektowa i wytwórcza (półprzewodniki)</b>	
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże grono programistów i pracowników o pokrewnych umiejętnościach.</li> <li>• Dostępne są powiązane zestawy umiejętności w zakresie inżynierii i badań i rozwoju w dziedzinie półprzewodników.</li> </ul>
<b>Konkurencyjność kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosunkowo niskie koszty pracy, choć nie jest to główny czynnik decydujący o wyborze danej lokalizacji.</li> <li>• Bliskość dojrzałych rynków i dostęp do potencjalnie taniej energii odnawialnej obniżają poziom inwestycji.</li> </ul>
<b>Dotychczasowe doświadczenie i osiągnięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrze rozwinięte zaplecze badawcze globalnych korporacji zajmujących się półprzewodnikami.</li> </ul>
<b>Potencjał wzrostu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatkowym impulsem dla BIZ są wywołane pandemią inwestycje w nowe moce produkcyjne w dziedzinie półprzewodników.</li> <li>• Z każdą kolejną reinwestycją na Pomorzu rośnie atrakcyjność regionu pod względem kolokacji, co zachęca coraz więcej firm z branży półprzewodników do wyboru tej lokalizacji.</li> </ul>
 <b>Mobilność (części i wyposażenie samochodowe)</b>	
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności w zakresie IT i zaawansowanego oprogramowania wpisują się w trendy w tworzeniu rozwiązań produktowych w sektorze motoryzacji i mobilności.</li> </ul>

<b>Konkurencyjność kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przy wysokim poziomie automatyzacji koszty pracy będą tracić na znaczeniu, natomiast coraz istotniejszy będzie dostęp do umiejętności. Pomorze oferuje dobry dostęp do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej.</li> <li>Połączenie tradycyjnych kompetencji produkcyjnych z rozwojem IT/oprogramowania stanowi atrakcyjną bazę dla inwestycji, obniżając koszty kompleksowości dostaw.</li> </ul>
<b>Dotychczasowe doświadczenie i osiągnięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkcja akumulatorów ma już ugruntowaną pozycję dzięki reinwestycjom i ciągłemu napływowi nowych inwestycji.</li> <li>Dobrze rozwinięta baza dostawców dla przemysłu motoryzacyjnego.</li> </ul>
<b>Potencjał wzrostu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Popyt na pojazdy elektryczne, a w szczególności na odpowiednie baterie, będzie się utrzymywać na wysokim poziomie.</li> <li>W rozwoju nowych produktów będzie dominować integracja innowacji opartych na oprogramowaniu z klasyczną inżynierią, a Pomorze dysponuje bazą adekwatną do poziomu złożoności sektora.</li> </ul>



### Energia odnawialna (morska energetyka wiatrowa)

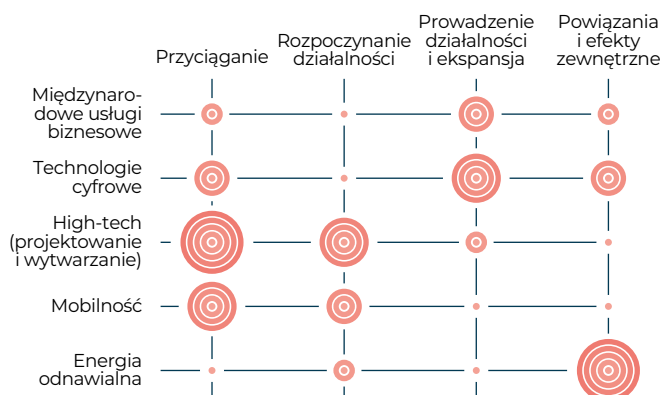
<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doskonała baza wiedzy w zakresie technologii i konstrukcji offshore dzięki tradycji przemysłu stoczniowego i produkcji infrastruktury morskiej.</li> <li>Dostęp do gotowej i dobrze rozwiniętej bazy umiejętności.</li> </ul>
<b>Konkurencyjność kosztowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatywnie niższe płace na tle innych państw regionu.</li> <li>Integracja pomiędzy producentami i dostawcami urządzeń umożliwia szybkie dostosowanie i specjalizację produktu przy relatywnie niższych kosztach.</li> </ul>
<b>Dotychczasowe doświadczenie i osiągnięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bogata historia rozwoju przemysłu stoczniowego i technologii offshore.</li> <li>Międzynarodowy (w skali regionu) ośrodek w zakresie technologii morskich.</li> </ul>
<b>Potencjał wzrostu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duże zapotrzebowanie na wysokospecjalistyczny sprzęt i pojazdy do budowy i obsługi morskich farm wiatrowych.</li> <li>Z uwagi na rosnący popyt na energię odnawialną rynek wciąż pozostaje mocno zorientowany na podaż.</li> </ul>

Źródło: Bank Światowy

## Usługi w zakresie ukierunkowanej promocji inwestycji

Ze względu na specyficzny profil sektorowy oraz cele rozwoju gospodarczego dla poszczególnych sektorów docelowych określonych w strategii zaleca się zindywidualizowane podejście do promocji inwestycji. Chcąc w pełni wykorzystać potencjał wyznaczonych sektorów w zakresie przyciągania inwestycji, IiP będzie musiała dostosować ofertę usług do konkretnych potrzeb potencjalnych i obecnych inwestorów. Na ryc. 5.3 poniżej przedstawiono propozycję schematu i priorytetów dla oferty usług IiP w pięciu głównych sektorach docelowych wyznaczonych w strategii. Uwzględniono uwarunkowania takie jak m.in. etap rozwoju sektora i obecność projektów BIZ na Pomorzu, a także priorytety rozwoju sektora.

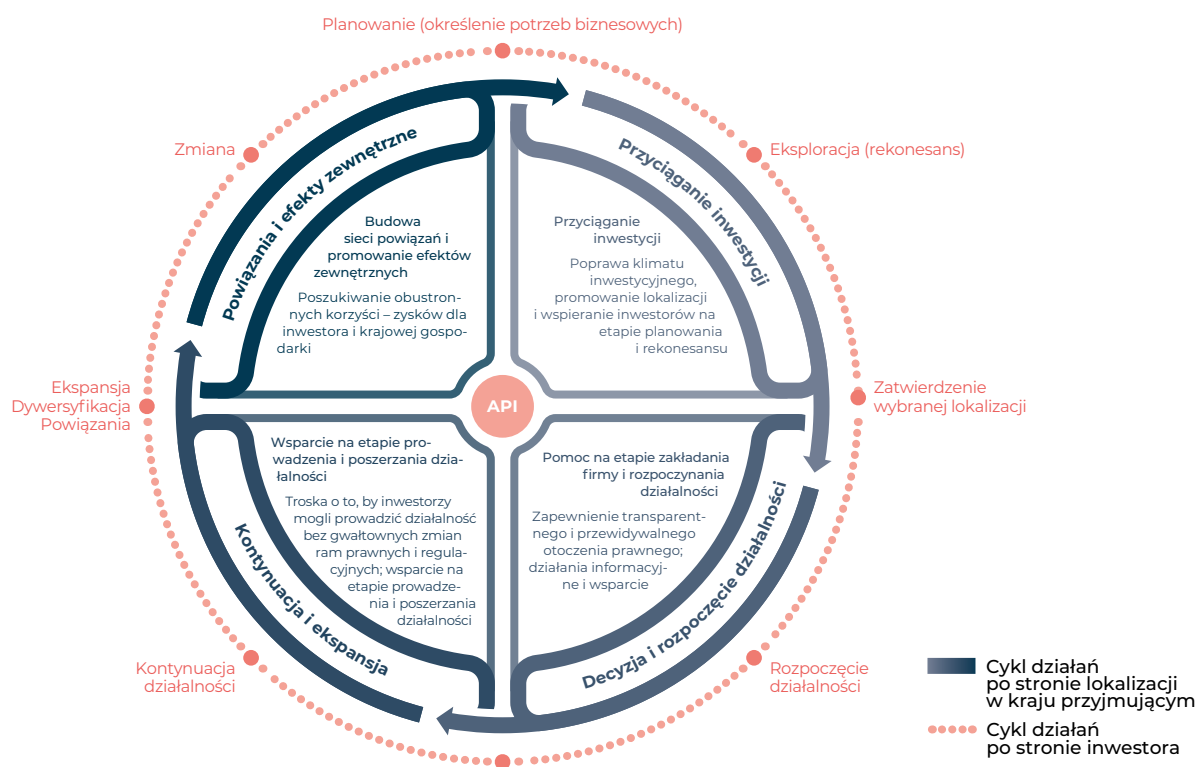
RYC. 5.3 Zestawienie usług IiP i sektorów docelowych



Źródło: Bank Światowy.

Aby skutecznie przyciągnąć projekty BIZ i wspierać ich wzrost w sektorach docelowych, *Invest in Pomerania* powinna przygotować spójną ofertę usług realizowanych na czterech kolejnych etapach odpowiadających cyklowi życia inwestycji. Ważne, by oferowane przez IiP usługi na etapie przyciągania inwestycji, podejmowania decyzji i rozpoczynania działalności gospodarczej, kontynuacji i ekspansji działalności i wreszcie budowania powiązań i generowania efektów zewnętrznych były adekwatne do potrzeb inwestorów.

RYC. 5.4 Cykl życia inwestycji

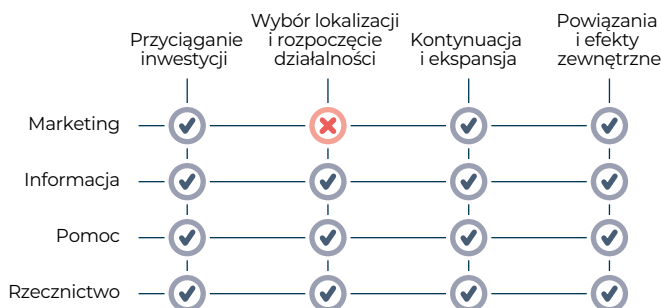


Źródło: World Bank (2020), The Comprehensive Investor Services Framework.

Gama usług do rozważenia przez IiP w kontekście cyklu życia BIZ wpisuje się zasadniczo w cztery kategorie tematyczne, które można hasłowo określić jako marketing, informacja, pomoc i rzecznictwo. Co istotne, IiP powinna świadczyć te usługi w sposób spójny i zgodnie z najwyższymi normami jakości. Usługi należy dostosować do oczekiwań inwestorów, a intensywność wsparcia będzie zależeć od dojrzałości i konkurencyjności sektora docelowego (ryc. 5.5). Konkretnie zalecenia dotyczące doskonalenia oferty usług IiP dla inwestorów znajdują się w planie działań przedstawionym w kolejnym rozdziale.

- (i) W kontekście promocji inwestycji definicję marketingu można sprowadzić do budowania świadomości atutów, jakie gospodarka regionu ma do zaoferowania międzynarodowym inwestorom w określonych sektorach. Innymi słowy, API musi (a) znać zarówno potrzeby inwestorów, jak i mocne strony danej lokalizacji, (b) mieć gotową przekonującą ofertę napisaną językiem korzyści, (c) budzić świadomość i pozytywne nastawienie inwestorów do lokalizacji; wreszcie (d) nakłonić ich do podjęcia kolejnych kroków na drodze do realizacji inwestycji.

**RYC. 5.5 Kompleksowe ramy obsługi inwestora**



Źródło: World Bank (2020), *The Comprehensive Investor Services Framework*.

- (ii) Informacja odgrywa kluczową rolę na bardzo wczesnym etapie procesu podejmowania decyzji inwestycyjnej. Zanim w ogóle dojdzie do pierwszej wizyty na miejscu, przedsiębiorstwo tworzy zazwyczaj tzw. „długą listę”, czyli wstępną propozycję potencjalnych lokalizacji docelowych do wyboru. Trafne, dokładne i kompletne informacje zmniejszają niepewność inwestorów i skłaniają ich ku tym lokalizacjom, które zadbały o kompleksowy pakiet informacyjny. Inwestorzy odrzucają lokalizacje, dla których nie mają gotowych informacji, nawet jeśli byłyby skądinąd trafnym wyborem dla danego projektu. Chcąc świadczyć wysokiej jakości usługi informacyjne, API powinny być źródłem wiarygodnych, ścisłych, ważnych i wyczerpujących informacji.
- (iii) W ramach pomocy inwestorzy mogą liczyć na proaktywne zaangażowanie API przy poszukiwaniu lokalizacji oraz zakładaniu, prowadzeniu, kontynuacji i ekspansji działalności. Są to bazowe usługi pomagające eliminować najczęściej występujące bariery dla inwestycji na danym obszarze. API są źródłem kontaktów, zapoznają inwestorów z urzędnikami i innymi podmiotami i organizują wizyty w terenie, a także uczestniczą w spotkaniach. API rozwiązują problemy na wszystkich etapach cyklu inwestycyjnego i często doradzają zarówno inwestorom, jak i urzędnikom, jak współdziałać dla obopólnej korzyści. Tego rodzaju usługi pomocnicze są szczególnie istotne dla inwestorów pochodzących z innej kultury lub macierzystej gospodarki położonej daleko od miejsca inwestycji.
- (iv) Rola rzecznika lobbującego na rzecz promocji inwestycji oznacza, że API powinna (a) doskonale znać problemy, z jakimi borykają się inwestorzy, (b) występować w ich imieniu oraz (c) wpływać na interesariuszy w celu poprawy ekosystemu inwestycyjnego, tak aby inwestorzy mogli działać skuteczniej i sprawniej. Według najnowszych analiz przeprowadzonych przez Grupę Banku Światowego i Światowe Stowarzyszenie Agencji Promocji Inwestycji (WAIPA), inwestorzy uważają rzecznictwo za najważniejszą z realizowanych przez API usług. Im gorszy klimat inwestycyjny w danym miejscu, tym ważniejsza staje się rola rzecznika.

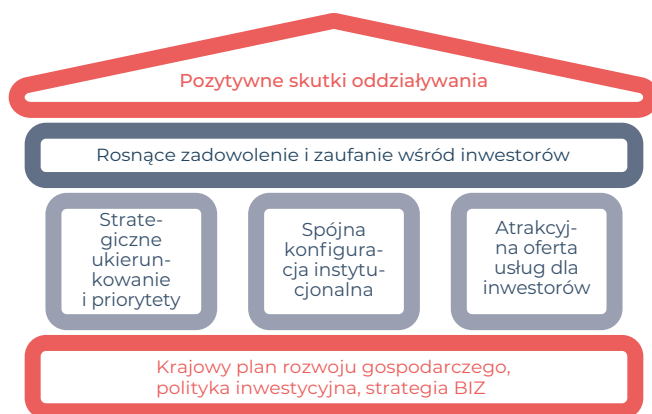
# ROZDZIAŁ 6

## Działania kluczowe dla realizacji strategii



Poniżej przedstawiono ramowy plan działań *Invest in Pomerania* w związku z wdrażaniem strategii. Proponowane działania pogrupowano w trzech obszarach tematycznych, będących odzwierciedleniem najlepszych praktyk w zakresie promocji inwestycji na świecie (ryc. 6.1). Konieczne będzie opracowanie szczegółowego planu działań dla każdego z elementów opisanych w planie ramowym.

**RYC. 6.1** Elementy decydujące o sile oddziaływania IiP na rozwój regionu



Źródło: World Bank (2021), *Global Investment Competitiveness Report 2019–2022*.

1. Strategiczne ukierunkowanie i priorytety;
2. Spójna konfiguracja instytucjonalna; oraz
3. Przekonująca oferta usług dla inwestorów.

Proponowane działania mają na celu zwiększenie skuteczności IiP—będącej wiodącą agencją promocji inwestycji w woj. pomorskim—w przyciąganiu inwestycji. Wzrost efektywności agencji w trzech proponowanych obszarach zaowocuje zwiększeniem satysfakcji i zaufania inwestorów, a w konsekwencji silniejszym oddziaływaniem rozwojowym poprzez pozyskanie nowych i rozwój dotychczasowych inwestycji na Pomorzu.

Fundamentem tych kluczowych działań jest Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego<sup>11</sup>, w której określono ramy instytucjonalne IiP oraz model realizacji usług.

## Filar 1: Strategiczne ukierunkowanie i priorytety

Aby osiągnąć większy wpływ BIZ na rozwój, *Invest in Pomerania* musi podjąć strategiczne decyzje co do zdecydowanego ukierunkowania swojej działalności i wyboru priorytetów. Podstawą powinna być wspólna wizja wypracowana w gronie regionalnych interesariuszy w trybie efektywnego dialogu z partnerami z sektora publicznego i prywatnego. Poniżej zestawiono propozycje działań prowadzących do wyboru kierunku i priorytetów.

11. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, dostępna na stronie [https://Pomerania.eu/wp-content/uploads/2021/04/Załącznik-do-uchwały\\_SWP\\_376\\_XXXI\\_21\\_SRWP2030\\_120421.pdf](https://Pomerania.eu/wp-content/uploads/2021/04/Załącznik-do-uchwały_SWP_376_XXXI_21_SRWP2030_120421.pdf).

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
1.1 Przemysłenie, czy w ramach misji IiP rzeczywiście mieści się promocja inwestycji krajowych i czy nie lepiej byłoby przesunąć zasoby z promowania krajowych MŚP na promowanie zagranicznych MŚP oraz z przekazywania dotacji na przyciąganie projektów BIZ—na tyle, na ile jest to możliwe, zważywszy na opartą o fundusze UE strukturę finansowania IiP	2022	Samorząd województwa Zarząd IiP	Zatwierdzona przez zarząd IiP strategia promocji BIZ na lata 2022–2027, zawierająca opis efektów rozwojowych uzyskanych dzięki IiP	Umiarkowane	Brak
1.2 Jednoznaczne potwierdzenie i aktualizacja doboru sektorów priorytetowych IiP w nowej strategii BIZ oraz czytelne i spójne komunikaty na temat sektorów priorytetowych IiP	2022	Samorząd województwa Zarząd IiP	Zatwierdzona przez Zarząd IiP strategia promocji BIZ na lata 2022–2027, zawierająca opis docelowych sektorów/segmentów i kategorie BIZ	Silne	Niski
1.3 Rozważenie realokacji środków pod kątem sektorów priorytetowych innych niż IT-BPO	2027	Samorząd województwa Zarząd IiP Komisja Europejska (?)	Dla każdego docelowego sektora/segmentu wyznaczono eksperta sektorewego oraz wystarczające zasoby finansowe na promocję inwestycji	Silne	Niski (zakładając realokację istniejących zasobów)

a. Szacowane koszty i siła oddziaływania związane z proponowanymi działaniami w tej i kolejnych tabelach są orientacyjne i wymagają dopracowania przez IiP w oparciu o dostępność zasobów i struktury operacyjne agencji. Działania w każdej tabeli uporządkowano według sugerowanej kolejności priorytetów, z uwzględnieniem ich potencjalnego oddziaływania oraz konsekwencji pod względem kosztów.

## Filar 2: Konfiguracja instytucjonalna

Jednym z warunków sukcesu w pozyskiwaniu BIZ jest przemyślana konfiguracja instytucjonalna skupiona wokół silnej regionalnej agencji promocji inwestycji. Poniżej zestawiono propozycje działań na rzecz wzmocnienia konfiguracji instytucjonalnej.

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
2.1 Modyfikacja struktur IiP pod kątem ukonstytuowania formalnego organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów lub komitetu doradczego, a także większego udziału przedstawicieli sektora prywatnego w organach zarządzających	2023	Zarząd IiP	Działająca zmodyfikowana struktura zarządcza z większym udziałem przedstawicieli sektora prywatnego	Silne	Brak

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
2.2 Wzmocnienie roli liP jako koordynatora działającego na styku podmiotów w sektorach wysokich technologii i gospodarki cyfrowej	2025	Samorząd województwa Zarząd liP Stowarzyszenia branżowe Środowiska akademickie	Działająca platforma koordynacyjna dla podmiotów z sektora technologii i gospodarki cyfrowej, prowadzona przez liP lub utworzona przy wsparciu liP	Umiarkowane	Niski
2.3 Zacieśnienie koordynacji pomiędzy liP a PAIH; publikacja wspólnego raportu na tematy inwestorskie, a także ogłoszenie nowej strategii BIZ, aby zwiększyć pulę zapytań inwestorskich przekazywanych liP przez PAIH	2027	PAIH	Raport podsumowujący doświadczenia inwestorów na Pomorzu oraz identyfikujący kluczowe kwestie dotyczące klimatu inwestycyjnego przekazany do PAIH	Silne	Brak
2.4 Zwiększenie liczby wskaźników KPI i mierników siły oddziaływania, przy pomocy których liP daje swoim pracownikom informację zwrotną i może precyzyjniej skwantyfikować poniesione koszty i wygenerowane korzyści	2022	Zarząd liP	Zatwierdzona przez zarząd liP strategia promocji BIZ na lata 2022–2027, zawierająca szczegółowy zestaw wskaźników KPI oraz mechanizmów M&E; liP publikuje coroczne raporty z działalności	Silne	Niski
2.5 Przy zatrudnianiu kolejnych pracowników nacisk na specjalistyczną wiedzę branżową w zakresie sektorów uznanych za priorytetowe w przygotowywanej strategii BIZ	2027	Zarząd liP	Dla każdego sektora docelowego liP ma wyznaczonego specjalistę z doświadczeniem w sektorze prywatnym; wynagrodzenie pracowników odpowiada średniemu wynagrodzeniu w sektorze prywatnym	Silne	Umiarkowany

## Filar 3: Obsługa inwestorów

Fundamentem promocji inwestycji jest realizacja dobrze zaprojektowanych usług na każdym etapie życia projektu. Poniżej zestawiono propozycje działań, dzięki którym usługi IiP będą cenione i zgodne z potrzebami inwestorów.

### A. Marketing

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
3.1 W ramach programu obsługi potransakcyjnej, promowanie usług IiP na rzecz budowy powiązań i ekspansji wśród inwestorów strategicznych w sektorach docelowych	2024	Stowarzyszenia branżowe Projekty BIZ	Niewielka, ukierunkowana kampania marketingowa skierowana do wybranej liczby inwestorów strategicznych	Silne	Umiarkowany
3.2 Dotarcie do centrali/główniej krajowej siedziby uznanych inwestorów z sektorów priorytetowych, dążenie do spotkania twarzą w twarz w celu przekonania o korzyściach lokalizacji dla reinwestycji (ekspansja lub dywersyfikacja)	2025	Stowarzyszenia branżowe Projekty BIZ	Ukierunkowana kampania informacyjna na etapie potransakcyjnym adresowana do ograniczonej liczby inwestorów strategicznych, którzy sygnalizują możliwość ekspansji lub dywersyfikacji	Silne	Umiarkowany
3.3 Opracowanie bardziej przekonującej narracji o regionie Trójmiasta jako doskonałym miejscu do inwestowania i wykorzystanie wielokanałowej kampanii marketingowej dla globalnej publiczności	2023	Miasto Gdańsk Miasto Gdynia Miasto Sopot	Kampania wizerunkowa promująca Trójmiasto jako miejsce docelowe dla wybranych branż; lepsza znajomość marki Trójmiasta wśród potencjalnych inwestorów	Umiarkowane	Niski
3.4 Dokonanie przeglądu efektywności programów w mediach społecznościowych i potencjalnie zlecenie ich realizacji na zewnątrz	2023	Projekty BIZ	Wdrożono raportowanie skuteczności mediów społecznościowych oraz system stałego monitorowania	Umiarkowane	Niski do umiarkowanego
3.5 Opis przykładów udanych inwestycji w regionie oraz startupów z sektorów docelowych, którym udało się wyjść poza granice Polski	2022	Stowarzyszenia branżowe Projekty BIZ	Pakiet świadectw/referencji dla każdego sektora docelowego podkreślający międzynarodową konkurencyjność Pomorza w zakresie istotnych dla danego sektora, kluczowych czynników wyboru lokalizacji	Umiarkowane	Niski

## B. Informacje

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
3.6 Aktualne, lokalne informacje dla inwestorów zagranicznych publikowane bezpośrednio na stronie internetowej IiP	2023	Stowarzyszenia branżowe Projekty BIZ	Aktualizacja strony internetowej IiP z ważnymi danymi dotyczącymi sektora i inwestycji	Silne	Niski
3.7 Wykorzystanie narzędzi wywiadu gospodarczego przy sporządzaniu prognozy stycznych raportów sektorowych	2022	Stowarzyszenia branżowe Środowiska akademickie	Roczne (ew. dwuletnie) przeglądy sektorowe (do użytku wewnętrznego) oraz zestaw sprawozdań sektorowych dla każdego sektora docelowego	Silne	Umiarkowany
3.8 Wydanie przewodnika po mapie drogowej regulacji sektorowych z wykorzystaniem informacji uzyskanych od inwestorów w ramach przeprowadzanych co dwa lata badań ankietowych inwestorów	2025	Stowarzyszenia branżowe Projekty BIZ	Praktyczny przewodnik po mapie drogowej regulacji sektora z wykorzystaniem danych uzyskanych od inwestorów w ramach przeprowadzanych co dwa lata badań ankietowych	Silne	Umiarkowany
3.9 Nagłaśnianie i rozpowszechnianie raportów IiP	2022	Stowarzyszenia branżowe Konsultanci pomocni przy wyborze lokalizacji	Cyfrowa baza wiedzy o sektorach zamieszczona na stronie internetowej IiP i promowana wśród specjalistów branżowych i inwestycyjnych	Umiarkowane	Niski

## C. Pomoc

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
3.10 Rozwój usług potransakcyjnych kierowanych pod adresem obecnych inwestorów z myślą o rozbudowie działalności i reinwestycjach	2023	Stowarzyszenia branżowe Samorząd województwa	Dobrze przemyślany program opieki potransakcyjnej, ukierunkowany na wspieranie firm zainteresowanych reinwestowaniem i ekspansją działalności na terenie Pomorza	Silne	Umiarkowany

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
3.11 Dalsze wysiłki IiP na rzecz poprawy przejrzystości własności gruntów z myślą o dostępności większych działek pod inwestycje produkcyjne	2025	Samorząd wojewódzki i władze miejskie Firmy deweloperskie	Baza danych o terenach rozwojowych dla celów inwestycyjnych, zawierająca informacje według decydujących kryteriów wyboru terenu przez inwestora	Umiarkowane	Umiarkowany
3.12 Wzmocnienie roli IiP jako koordynatora inicjatyw rozwoju umiejętności	2022	Stowarzyszenia branżowe Samorząd województwa Instytucje szkoleniowe/ urzędy pracy	Wdrożona inicjatywa w zakresie przekwalifikowania zawodowego dla wybranych sektorów docelowych (technologie cyfrowe/globalne usługi biznesowe)	Umiarkowane	Niski
3.13 Uruchomienie programu zapewniającego pomoc dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania dekarbonizacji i/lub odpowiedzialnej produkcji	2025	Samorząd województwa Stowarzyszenia branżowe	Program wsparcia przedsiębiorstw w zakresie dekarbonizacji i/lub odpowiedzialnej produkcji (np. program dotacji na certyfikację)	Umiarkowane	Umiarkowany do wysokiego
3.14 Uruchomienie programu niewielkich dotacji promujących inwestycje poza regionem Trójmiasta	2022	Samorząd wojewódzki i władze miejskie Stowarzyszenia branżowe Komisja Europejska	Program niewielkich dotacji/dopłat	Umiarkowane	Wysoki
3.15 Budowa klastrów w sektorach strategicznych oraz uruchomienie pilotażowego programu tworzenia powiązań	2025	Stowarzyszenia branżowe Samorząd województwa	Pilotażowy program tworzenia powiązań w jednym wybranym sektorze (energia odnawialna)	Umiarkowane	Umiarkowany do wysokiego
3.16 Wzbogacenie zawartości strony internetowej <i>Live More. Pomierania</i> pod względem informacyjnym	2023	Samorząd wojewódzki	Więcej treści związanych z inwestycjami (pracą) na stronie <i>Live More. Pomierania</i>	Umiarkowane	Niski
3.17 Promowanie utworzenia Międzynarodowej Akademii Pomorskiej	2027	Samorząd województwa Środowiska akademickie	Założenie międzynarodowej szkoły wyższej działającej na Pomorzu	Umiarkowane	Niski

## D. Rzecznictwo

Zalecane działania	Horyzont czasowy	Interesariusze	Produkt	Oczekiwane oddziaływanie <sup>a</sup>	Koszt
3.18 Zaprojektowanie i cykliczna realizacja badania opinii inwestorów (w cyklu dwuletnim)	2023	Projekty BIZ Zarząd IiP	Badanie ankietowe społeczności inwestorów (przebieg projektu, klimat inwestycyjny, ekosystem sektora, potencjał ekspansji/reinwestycji)	Umiarkowane	Umiarkowany
3.19 Regularne zbieranie informacji o problemach inwestorów zagranicznych i promowanie rozwiązań w porozumieniu z przedstawicielami władz lokalnych i interesariuszami	2024	Projekty BIZ Zarząd IiP	Wykaz utrudnień/barier związanych z klimatem inwestycyjnym oraz sprawozdania z postępów w ich usuwaniu	Silne	Niski
3.20 Raport na temat klimatu inwestycyjnego/ ekosystemu dla sektorów priorytetowych	2024	Projekty BIZ Zarząd IiP PAIH	Raport dla szerokiej publiczności na temat klimatu inwestycyjnego/ ekosystemu dla sektorów priorytetowych wraz z listą zaleceń o charakterze programowym	Silne	Umiarkowany

