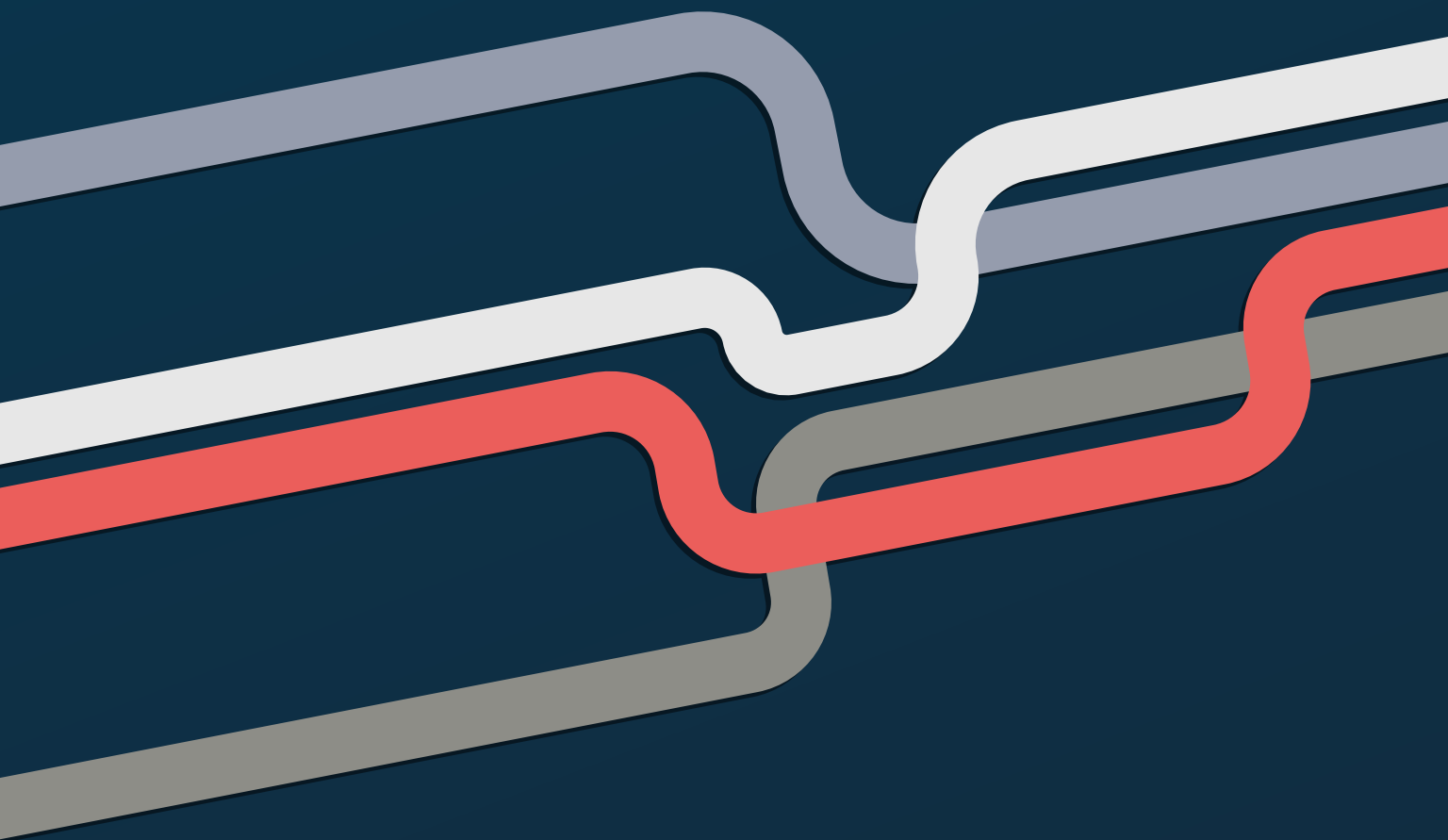


OCENA SKUTKÓW ODDZIAŁYWANIA INICJATYWY “INVEST IN POMERANIA” (2011–2020)



OCENA SKUTKÓW ODDZIAŁYWANIA INICJATYWY **“INVEST IN POMERANIA”** (2011–2020)

POLSKA: OCENA I STRATEGIA BIZ DLA POMORZA
RAPORT NR AUS0002855

© 2022 The World Bank
1818 H Street NW,
Washington DC 20433
Telefon: 202-473-1000
Internet: 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.

Projekt okładki i skład:

Wojciech Wołoczniak, Cambridge, Wielka Brytania

Projekt graficzny wnętrza:

Piotr Ruczyński, Londyn, Wielka Brytania

Spis treści

- 7 Podziękowania
- 8 Akronimy i skróty

9 Streszczenie

- 9 Ocena skutków oddziaływania pod względem ilościowym
- 11 Ocena skutków oddziaływania pod względem jakościowym
- 12 Inicjatywa *Invest in Pomerania* na rozdrożu
- 13 Najważniejsze refleksje na temat nowej strategii BIZ *Invest in Pomerania* na lata 2022–2027

17 ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie

21 ROZDZIAŁ 2

Krótki rys historyczny *Invest in Pomerania*

- 22 2.1 Województwo pomorskie
- 23 2.2 Historia inicjatywy *Invest in Pomerania*
- 24 2.3 Główne kierunki działalności *Invest in Pomerania*
- 26 2.4 Sektory priorytetowe

31 ROZDZIAŁ 3

Ilościowa ocena skutków oddziaływania: statystyki opisowe i analiza regresji

- 32 3.1 Wstęp
- 33 3.2 Kondycja sektorów priorytetowych w woj. pomorskim
- 36 3.3 Wiodąca rola sektora usług IT-BPO w rozwoju gospodarczym woj. pomorskiego
- 39 3.4 Podregiony woj. pomorskiego
- 42 3.5 Województwo pomorskie na tle innych województw w Polsce
- 44 3.6 Ekonometryczna analiza skutków oddziaływania IiP na BIZ

ROZDZIAŁ 4

Jakościowa ocena skutków oddziaływania:
wyniki analizy porównawczej API oraz konsultacji z interesariuszami

- 54 4.1 Wprowadzenie
- 57 4.2 Konfiguracja instytucjonalna
- 62 4.3 Strategiczne ukierunkowanie i priorytety
- 67 4.4 Ramy organizacyjne i zasoby
- 71 4.5 Obsługa inwestora

ROZDZIAŁ 5

Wnioski

- 89 Inicjatywa *Invest in Pomerania* na rozdrożu
- 90 Najważniejsze refleksje na temat nowej strategii BIZ *Invest in Pomerania* na lata 2022–2027

92 **ZAŁĄCZNIK 1** Szczegółowy wykaz priorytetowych sektorów działalności

95 **ZAŁĄCZNIK 2** Wykaz rozmówców

96 *Źródła*

SPIS RAMEK

- 54 **RAMKA 4.1** Analiza porównawcza API
—metodologia

SPIS RYCIN

- 22 **RYC. 2.1** Województwo pomorskie na mapie Polski
- 22 **RYC. 2.2** Podregiony woj. pomorskiego
- 23 **RYC. 2.3** Kamienie milowe rozwoju inicjatywy
Invest in Pomerania
- 25 **RYC. 2.4** *Invest in Pomerania* w podziale na
obszary działalności
- 25 **RYC. 2.5** Struktura zatrudnienia *Invest in*
Pomerania według znajomości języków obcych,
doświadczenia i płci pracownika
- 27 **RYC. 2.6** Wiodący inwestorzy zagraniczni
w woj. pomorskim w sektorze usług dla biznesu
- 28 **RYC. 2.7** Wiodący inwestorzy zagraniczni
w woj. pomorskim w sektorze motoryzacyjnym
- 34 **RYC. 3.1** Bezpośrednie inwestycje zagraniczne:
sektory priorytetowe i pozostałe sektory
- 34 **RYC. 3.2** Wartość dodana brutto
w woj. pomorskim: sektory priorytetowe
i pozostałe sektory
- 35 **RYC. 3.3** Firmy, zatrudnienie i płace w sektorach
priorytetowych w porównaniu z pozostałymi
sektorami (wskaźnik, 2009 = 100)
w woj. pomorskim w latach 2009–2018
- 36 **RYC. 3.4** Odsetek firm i zatrudnienia w sektorach
priorytetowych LiP
- 37 **RYC. 3.5** Projekty BIZ i wartość inwestycji
w sektorze IT-BPO w porównaniu z pozostałymi
sektorami priorytetowymi w woj. pomorskim
w latach 2003–2020
- 37 **RYC. 3.6** Wartość dodana brutto
w woj. pomorskim (2000 = 100), sektor IT-BPO
w porównaniu z pozostałymi sektorami
- 38 **RYC. 3.7** Firmy, zatrudnienie i płace w sektorze
IT-BPO w porównaniu z pozostałymi sektorami
priorytetowymi (wskaźnik, 2009 = 100)
w woj. pomorskim w latach 2009–2018
- 39 **RYC. 3.8** Projekty BIZ według podregionów
- 40 **RYC. 3.9** Wartość dodana brutto w woj. pomorskim
(wyłącznie sektory priorytetowe)
- 41 **RYC. 3.10** Udział wartości dodanej brutto
w woj. pomorskim w podziale na podregiony
i główne sektory gospodarki
- 42 **RYC. 3.11** Zatrudnienie według sektorów (%)
i liczba firm w województwie pomorskim
w podziale na podregiony w 2018 r.
- 43 **RYC. 3.12** Liczba projektów BIZ oraz wartość
inwestycji (wyłącznie w sektorach priorytetowych
LiP) w wybranych województwach
- 43 **RYC. 3.13** Wartość dodana brutto w woj. pomorskim
(2009 = 100) na tle innych województw (wyłącznie
sektory priorytetowe LiP)
- 44 **RYC. 3.14** Firmy, zatrudnienie i płace (2009 = 100)
(wyłącznie sektory priorytetowe LiP) w wybranych
województwach w latach 2009–2018
- 50 **RYC. 3.15** Analiza zdarzeń (próba: województwa)

SPIS TABEL

- 13 **TABELA SI.** Podsumowanie rekomendacji pod
rozważę przy pracach nad nową strategią LiP
- 27 **TABELA 2.1** Sektory priorytetowe LiP
- 48 **TABELA 3.1** Wyniki estymacji
- 55 **TABELA 4.1** Grupy respondentów
- 57 **TABELA 4.2** Czym charakteryzują się skuteczne API
- 59 **TABELA 4.3** Ogólna charakterystyka
i konfiguracja instytucjonalna
- 64 **TABELA 4.4** Strategiczne ukierunkowanie
i priorytety
- 69 **TABELA 4.5** Ramy organizacyjne i zasoby
- 74 **TABELA 4.6** Obsługa inwestora

Podziękowania

Autorami raportu są Victor Steenbergen, Maximilian Eltgen i Alexandra Mincu (Departament Globalnego Klimatu Inwestycyjnego w Grupie Banku Światowego). Wkład do raportu wnieśli Marco Di Cataldo (Uniwersytet Wenecki) oraz Mara Giua (Uniwersytet Roma Tre w Rzymie), którzy pracowali pod kierunkiem Riccardo Crescenzi (London School of Economics) oraz Roberta Hejzaka. Raport powstał w ramach umowy odpłatnych usług doradczych (Reimbursable Advisory Services/RAS) zawartej z Bankiem Światowym przez Agencję Rozwoju Pomorza SA (ARP). Projekt RAS realizują Austin Kilroy i Harald Jedlicka pod kierunkiem Iliasa Skamnelosa i Ivana Nimaca.

Szczególne wyrazy wdzięczności za poświęcony czas i okazaną pomoc kierujemy do Wojciecha Tyborowskiego, Marcina Grzegory, Mikołaja Trunina, Tomasza Grabowskiego i Moniki Stokfisz (*Invest in Pomerania*). Jesteśmy także wdzięczni wszystkim podmiotom publicznym, półpublicznym i prywatnym, których przedstawiciele uczestniczyli w wywiadach lub spotkaniach grup fokusowych wykorzystanych w raporcie.

Akronimy i skróty

ABSL	Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ang. <i>Association of Business Service Leaders</i>)
BEA	Biuro Analiz Ekonomicznych USA (ang. <i>Bureau of Economic Analysis</i>)
PBH	Poland. Business Harbor
BPO	Outsourcing procesów biznesowych (ang. <i>Business Process Outsourcing</i>)
BPM6	Podręcznik metodologii bilansu płatniczego i międzynarodowej pozycji inwestycyjnej (ang. <i>Balance of Payments and International Investment Position Manual</i>)
UBIT	Usługi dla biznesu i IT
BSS	Sektor usług dla biznesu (ang. <i>Business Support Systems</i>)
CAGR	Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (ang. <i>Compound Annual Growth Rate</i>)
CRM	Zarządzanie relacją z klientem (ang. <i>Customer Relationship Management</i>)
DCI	Development Counsellors International
DIT	Departament handlu międzynarodowego (ang. <i>Department for International Trade</i>)
UE	Unia Europejska
BIZ	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
PKB	Produkt krajowy brutto
GIC	Globalna konkurencyjność inwestycyjna (ang. <i>Global Investment Competitiveness</i>)
GIS	System informacji geograficznej (ang. <i>Geographic Information System</i>)
WDB	Wartość dodana brutto
ICT	Technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. <i>Information and Communications Technology</i>)
IHS	Funkcja odwrotna do sinusa hiperbolicznego
iiP	Invest in Pomerania
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
API	Agencja promocji inwestycji
IT	Technologie informacyjne (ang. <i>Information Technology</i>)
IT-BPO	Usługi IT zlecane do wykonania na zewnątrz firmy (ang. <i>Information Technology and Business Process Outsourcing</i>)
KPI	Kluczowe wskaźniki wydajności (ang. <i>Key Performance Indicators</i>)
M&E	Monitorowanie i ewaluacja
NACE	Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczych w Unii Europejskiej
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
PAIH	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
PPP	Partnerstwo Publiczno-Prywatne
PR	Relacje publiczne (ang. <i>Public Relations</i>)
PwC	PricewaterhouseCoopers
SSE	Specjalna strefa ekonomiczna
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
UNCTAD	Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (ang. <i>United Nations Conference on Trade and Development</i>)
US	Stany Zjednoczone (ang. <i>United States</i>)
USD	Dolary amerykańskie
WAIPA	Światowe Stowarzyszenie Agencji Promocji Inwestycji (ang. <i>World Association of Investment Promotion Agencies</i>)
GBŚ	Grupa Banku Światowego

Streszczenie

W 2011 r. władze województwa pomorskiego powołały do życia regionalną inicjatywę promocji inwestycji o nazwie *Invest in Pomerania* (IiP). W ten kolektywny 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, pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów, promowanie innowacji, wspieranie rozwoju lokalnych dostawców, kompleksowa obsługa inwestorów zagranicznych oraz promowanie inwestycji krajowych.

Raport przedstawia ocenę wpływu IiP na kondycję gospodarczą Pomorza¹ w latach 2011–2021. Obchodząc 10-lecie swojego istnienia, IiP pragnie dokładniej poznać swój wkład w pozyskiwanie BIZ i realizację celów gospodarczych regionu. Obecnie IiP pracuje nad założeniami nowej strategii pozyskiwania inwestycji i promocji gospodarczej regionu na lata 2021–2027. Dzięki analizie dotychczasowych efektów pracy, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron IiP oraz szans i zagrożeń dla organizacji, niniejszy raport pomoże nadać kierunek działalności IiP na przyszłość, a także zobrazuje sukcesy i osiągnięcia ostatniej dekady.

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.

1. Dla celów raportu, przez „Pomorze” rozumie się województwo pomorskie.

Motorem wyników gospodarczych woj. pomorskiego są sektory objęte programem LiP, w szczególności sektor IT-BPO². Od momentu powstania LiP sektor IT-BPO odpowiada za znaczną część nowych projektów BIZ na Pomorzu, a także przewyższa inne sektory priorytetowe LiP pod względem wartości dodanej brutto oraz wzrostu zatrudnienia i średniej płacy.

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 w Małopolsce i na Dolnym Śląsku, czyli w województwach skądinąd konkurujących z woj. pomorskim. Pod względem wzrostu wartości dodanej w sektorach priorytetowych LiP Pomorze przegania Dolny Śląsk i resztę kraju, ale ustępuje Małopolsce. Z kolei dynamika firm w sektorach priorytetowych LiP 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 w bezpośredni sposób pokazuje, że LiP wywarła istotny wpływ na przepływy BIZ. Strategia empiryczna opiera się na rozłożonym w czasie modelu podwójnej różnicy, opartym na informacjach o strategii sektorowej LiP. Inspiracją dla modelu byli Harding i Javorcik (2011); a w pracy wykorzystano dane ankietowe z Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021) oraz zamieszczane w bazie danych firmy analitycznej fDi Markets z grupy *Financial Times* ogłoszenia o projektach BIZ typu *greenfield*. Dzięki zbiorowi danych w Crescenzi, Di Cataldo i Giua z 2021 r. na temat europejskich agencji promocji inwestycji (API) można było określić, które regiony-sektory są polem aktywności innych API i wykluczyć je z próby w celu zmniejszenia błędu systematycznego.³ Następnie przy pomocy modelu oceniono efekty strategii LiP poprzez estymację dodatkowego napływu BIZ w wybranych sektorach w okresach promocji inwestycji w stosunku do okresów, w których LiP 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 LiP 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 związanych z BIZ

2. IT Business Process Outsourcing — usługi IT zlecane do wykonania na zewnątrz firmy.

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

Innymi słowy: sektory znajdujące się na radarze LiP osiągają znacznie lepsze wyniki w obszarze BIZ niż sektory, w których LiP nie jest aktywna; LiP 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 LiP 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 literatury, analizę porównawczą (benchmarking) API oraz badanie ankietowe. Przegląd literatury przedmiotu koncentruje się na dobrych praktykach, które stanowią o skuteczności agencji promocji inwestycji. W ramach benchmarkingu poszczególne parametry strukturalne i wydajnościowe LiP porównano pod względem jakościowym z cechami, którymi zazwyczaj charakteryzują się API określone w Steenbergem (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 LiP wywarła wpływ na inwestycje.

Opinie interesariuszy potwierdzają płynący z analizy ilościowej wniosek, że LiP przyczyniła się do pozyskania inwestycji zagranicznych i zwracają uwagę na odgrywaną przez LiP rolę regionalnego koordynatora. W gronie różnych interesariuszy — zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego — LiP jest ogólnie postrzegana jako skuteczna w przyciąganiu BIZ, przy czym kilka firm *expressis verbis* potwierdziło kluczową rolę, jaką LiP odegrała w podjętej przez nie decyzji o lokalizacji inwestycji na terenie woj. pomorskiego. LiP jest również postrzegana jako podmiot, który przyczynił się do poprawy koordynacji międzyinstytucjonalnej i współpracy pomiędzy różnymi podmiotami publicznymi i półpublicznymi w regionie, działając jako integrator i węzeł szerokiej sieci instytucji 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 LiP 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 LiP tak doskonale radzi sobie z pozyskiwaniem BIZ. Kolejnym dobrym rozwiązaniem okazało się skupienie uwagi na kilku kluczowych usługach i działaniach, w których LiP ma wysokie kompetencje, bez niepotrzebnego rozpraszania zasobów na wiele różnych

zadań. I tak na przykład ukierunkowując wysiłki promocyjne na klaster IT-BPO, LiP mogła skonsolidować posiadane zasoby i uwagę, aby osiągnąć nadzwyczajne rezultaty we wspieraniu rozwoju klastra. Miała też przestrzeń, aby w przemyślane 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*).

Inicjatywa *Invest in Pomerania* na rozdrożu

W dziesiątą rocznicę rozpoczęcia działalności inicjatywa *Invest in Pomerania* znajduje się na rozdrożu, zadając sobie pytanie: jaki format działalności zapewni jej kolejne sukcesy i jednocześnie pozwoli uniknąć zagrożeń? Obecnie trwają prace nad nowym, pięcioletnim budżetem. W tym okresie oczekuje się co najmniej podwojenia przychodów operacyjnych i zwiększenia zatrudnienia, co niesie spore możliwości, ale i ryzyko. W trakcie wywiadów część rozmówców wskazywała na sprzeczne kierunki dalszego rozwoju LiP, kreśląc różne ścieżki na przyszłość.

- **Ścieżka 1. Agencja Rozwoju Regionalnego.** Zdaniem części rozmówców LiP powinna wyjść poza wąski zakres zainteresowania inwestycjami zagranicznymi, obszarem Trójmiasta i wybranymi sektorami (przede wszystkim IT-BPO) i otworzyć się szerzej na inwestorów krajowych, obszary peryferyjne i inne sektory gospodarki, a także zająć się dystrybucją dotacji i innych instrumentów wsparcia.
- **Ścieżka 2. Profesjonalizacja i pogłębienie oferty usług dla inwestorów.** Alternatywnie, LiP może nadal skupiać się na swoich kluczowych atutach w obszarze przyciągania BIZ. LiP rozwijałaby się poprzez dalszą profesjonalizację prowadzonych działań, selektywną intensyfikację wysiłków w zakresie sektorów priorytetowych innych niż IT-BPO oraz podjęcie dodatkowych aktywności w postaci szytych na miarę rozwiązań dostosowanych do konkretnych potrzeb.

Zwolennicy ścieżki ARR zwracają uwagę na problem nierówności w poziomie rozwoju gospodarczego na Pomorzu i argumentują, że tak sprawna organizacja jak LiP mogłaby pomóc w stworzeniu nowych możliwości dla obszarów mniej zaawansowanych i dla krajowych podmiotów z sektora MŚP. Zainspirowana tą wizją LiP już zamierza nadzorować przepływ dotacji dla MŚP, zwiększając jednocześnie swój budżet. Jednak ścieżka rozwoju w kierunku ARR niesie ze sobą ryzyko osłabienia LiP i utraty atutu, jakim jest skuteczne ukierunkowanie na sukces w zakresie promocji i koordynacji inwestycji. Kompetencje zawodowe i struktura organizacyjna instytucji administrującej dotacjami dla MŚP wyglądają zupełnie inaczej niż w przypadku agencji promocji BIZ i trudno będzie LiP wykonywać oba zadania na jednakowo wysokim poziomie, chyba że będą działać

dwa odrębne zespoły, tak by natłok pracy w jednym obszarze nie oznaczał osłabienia drugiego. W świetle tych rozważań zalecamy, aby LiP skupiła się na poszerzaniu swojego potencjału jako najwyższej klasy regionalna agencja promocji inwestycji i nie podejmowała zobowiązań innego rodzaju, które mogą narazić na szwank realizację nadrzędnej misji *Invest in Pomerania*.

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

Kolejny etap rozwoju organizacyjnego LiP można osiągnąć drogą ewolucji opartej na dalszej profesjonalizacji. LiP profesjonalizuje się od momentu powstania w 2011 r. i może dalej podążać tą drogą, systematycznie podnosząc efektywność. W rozdziale 4 raportu, który jest poświęcony ocenie jakościowej, sformułowano szereg rekomendacji do rozważenia w kontekście nowej strategii BIZ. Zalecenia dotyczą następujących aspektów funkcjonowania organizacji: zmiany w strukturze instytucjonalnej LiP; aktualizacja i ujednolicenie strategicznych założeń i kierunków działania LiP; rozbudowa profili zawodowych pracowników i ich wynagrodzenia (z jasno określonymi wskaźnikami KPI); oraz usprawnienia w zakresie obsługi inwestorów. Zestawienie zaleceń z rozdziału 4 znajduje się w tabeli S1 poniżej.

TABELA S1. Podsumowanie rekomendacji pod rozważę przy pracach nad nową strategią LiP

Filar	Rekomendacja
Konfiguracja instytucjonalna	• Rozważenie szczegółowego przeglądu struktur <i>Invest in Pomerania</i> pod kątem ukonstytuowania formalnego organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów lub komitetu doradczego, a także większej partycypacji przedstawicieli sektora prywatnego w organach zarządzających. • 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 start-upów itp.), aby udoskonalić przepływ informacji między podmiotami, poprawić przejrzystość oferty różnych usług i zminimalizować występowanie zdublowanych ofert. • Zacieśnienie koordynacji pomiędzy LiP a Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH).
Strategiczne ukierunkowanie i priorytety	• Jednoznaczne potwierdzenie i aktualizacja doboru sektorów priorytetowych LiP w nowej strategii BIZ oraz czytelne i spójne komunikaty na temat sektorów priorytetowych LiP. • Rozważenie zwiększenia udziału środków przeznaczanych na sektory priorytetowe inne niż IT-BPO. • Przemyślenie, 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 strukturę finansowania LiP opartą na funduszach UE.

Filar	Rekomendacja
Ramy organizacyjne i zasoby	• Przy zatrudnianiu kolejnych pracowników, nacisk na specjalistyczną wiedzę branżową w zakresie sektorów uznanych za priorytetowe w przygotowywanej strategii BIZ. • Dostosowanie wynagrodzeń pracowników IiP do poziomu płac w sektorze prywatnym. • Zwiększenie liczby wskaźników KPI i mierników siły oddziaływania, przy pomocy których IiP daje swoim pracownikom informację zwrotną i może precyzyjniej skwantyfikować poniesione koszty i wygenerowane korzyści.
Obsługa inwestorów	Marketing • Opracowanie bardziej przekonującej narracji o regionie Trójmiasta jako doskonałym miejscu do inwestowania i rozważenie wielokanałowej kampanii marketingowej dla globalnej publiczności. • Dokonanie przeglądu efektywności programów w mediach społecznościowych i (potencjalnie) zlecenie ich realizacji na zewnątrz. • Opis przykładów udanych inwestycji w regionie oraz startupów, którym udało się wyjść poza granice Polski. Informacja • Nagłaśnianie i rozpowszechnianie raportów IiP. • Aktualne, lokalne informacje dla inwestorów zagranicznych publikowane bezpośrednio na stronie internetowej IiP. • Wykorzystanie narzędzi wywiadu gospodarczego przy sporządzaniu progностycznych raportów sektorowych. Pomoc • Podtrzymanie aktywności IiP na rzecz poprawy przejrzystości własności gruntów, aby wygenerować większe działki pod inwestycje firm produkcyjnych. • Wzbogacenie informacji prezentowanych na stronie internetowej <i>Live More. Pomerania</i>. • Wzmocnienie roli IiP jako koordynatora inicjatyw w zakresie rozwoju umiejętności. • Lepsza opieka potransakcyjna nad zasiedziałymi inwestorami, aby zachęcić ich do rozwoju i reinwestycji. • Wysiłki ukierunkowane na tworzenie klastrów w strategicznych sektorach i uruchomienie pilotażowego programu kojarzenia kontrahentów. Rzecznictwo • Systematyczne gromadzenie doniesień o problemach inwestorów zagranicznych i promowanie konstruktywnych rozwiązań w kontaktach z urzędnikami państwowymi. • Rozważenie współpracy z PAIH w celu wzmocnienia zasięgu i głosu IiP jako rzecznika interesariuszy. • Organizowanie spotkań tematycznych lub sektorowych pomiędzy inwestorami i/lub organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców a instytucjami samorządowymi.

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

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie

W 2011 r. władze województwa pomorskiego powołały do życia regionalną inicjatywę promocji inwestycji o nazwie *Invest in Pomerania* (IiP). W ten kolektywny 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 specjalnych stref ekonomicznych i parków przemysłowych. 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, pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów z lokalną administracją i potencjalnymi partnerami biznesowymi, promowanie innowacji, wspieranie rozwoju lokalnych dostawców, kompleksowa obsługa inwestorów zagranicznych oraz promowanie inwestycji krajowych.

Raport przedstawia ocenę wpływu IiP na kondycję gospodarczą Pomorza w latach 2011–2021. Obchodząc 10-lecie swojego istnienia, IiP pragnie dokładniej poznać swój wkład w pozyskiwanie BIZ i realizację celów gospodarczych regionu. Obecnie IiP pracuje nad założeniami nowej strategii pozyskiwania inwestycji i promocji gospodarczej regionu na lata 2021–2027. Dzięki analizie dotychczasowych efektów pracy, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron IiP oraz szans i zagrożeń dla organizacji, niniejszy raport pomoże nadać kierunek działalności IiP na przyszłość, a także zobrazuje sukcesy i osiągnięcia ostatniej dekady.

Oprócz wprowadzenia, raport składa się z czterech rozdziałów:

Rozdział 2 zawiera krótką charakterystykę województwa pomorskiego i opis kontekstu, w jakim powstała inicjatywa IiP. Wskazano w nim również najważniejsze działania oraz sektory gospodarki o priorytetowym znaczeniu dla IiP.

Rozdział 3 zawiera ocenę ilościową i rozważania na temat wpływu IiP na wyniki gospodarcze regionu. Najpierw omówiono szereg opisowych danych statystycznych, w szczególności związanych z BIZ, ale także wartość dodaną brutto, liczbę firm, zatrudnienie i średnie płace w sektorach priorytetowych IiP. Następnie zastosowano analizę regresji, aby oszacować wpływ IiP na BIZ w sektorach priorytetowych w oparciu o wnioskowanie przyczynowe.

Rozdział 4 zawiera jakościową ocenę wyników i struktury IiP przygotowaną z użyciem mieszanych metod. Dokonano przeglądu istniejącej literatury pod kątem dobrych praktyk, które stanowią o skuteczności każdej agencji promocji inwestycji (API). Przeprowadzono benchmarking z jakościowym porównaniem parametrów strukturalnych i wynikowych IiP do parametrów, jakimi charakteryzują się wysokosprawne API. W drodze konsultacji z 57 podmiotami sektora prywatnego oraz instytucjami publicznymi i półpublicznymi na Pomorzu zidentyfikowano mechanizmy przyczynowe, za pomocą których IiP wywarła wpływ

na inwestycje. Na tej podstawie sformułowano zalecenia dla funkcjonowania IiP i świadczonych usług.

Rozdział 5 kieruje uwagę w przyszłość, odnosząc wnioski z analizy do nowej strategii BIZ w IiP na lata 2022–2027.

ROZDZIAŁ 2

Krótki rys historyczny *Invest in Pomerania*

2.1

Województwo pomorskie

Województwo pomorskie jest najdalej wysuniętym na północ województwem państwa i liczy 2,3 mln mieszkańców, a na jego terytorium znajduje się jeden z najbardziej ruchliwych portów Morza Bałtyckiego. Jest położone na południowym brzegu Bałtyku, pomiędzy woj. zachodniopomorskim i warmińsko-mazurskim. Słynie

RYC. 2.1 Województwo pomorskie na mapie Polski

Źródło: WorldAtlas.com.

RYC. 2.2 Podregiony woj. pomorskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (stat.gov.pl).

przede wszystkim z portu morskiego, ośrodka uniwersyteckiego i miasta Gdańsk. Port w Gdańsku jest obecnie trzecim, po rosyjskich portach Ust Ługa i Sankt Petersburg, najbardziej ruchliwym portem dla przeładunków towarowych na Bałtyku, a pierwszym w Polsce pod względem udziału w wymianie ładunków (Maritime Logistics Professional 2021). Gdańsk, Gdynia i Sopot tworzą Trójmiasto. W regionie działają 24 szkoły wyższe, z czego 11 znajduje się w Gdańsku (*Invest in Pomerania* 2021c). Województwo zajmuje trzecie miejsce w kraju pod względem dodatniego salda migracji wewnętrznych i zagranicznych (Sagan, Martinez-Fernandez i Weyman 2013; Urząd Statystyczny w Gdańsku 2020).

Choć region jest historycznie związany z morzem, swoją przyszłość coraz częściej wiąże z sektorem nowoczesnych usług i działalnością wytwórczą. Ze względu na bliskość portu region tradycyjnie specjalizował się w takich sektorach jak logistyka i gospodarka morską, w tym przemysł stoczniowy i przetwórstwo ryb. Jednak z myślą o unowocześnieniu gospodarki, w ciągu ostatnich dwóch dekad punkt ciężkości przesunięto w kierunku usług opartych na technologiach cyfrowych i postawiono na nowoczesne sektory wytwórcze, takie jak motoryzacja, lotnictwo i zielona energia. Ponadto, region stara się wykorzystać swoje zasoby akademickie do działalności badawczej i innowacyjnej we wszystkich sektorach uznanych za priorytetowe, w tym w sektorze wytwórczym i farmaceutycznym.

Województwo pomorskie dzieli się na pięć podregionów. Najbardziej znany jest podregion trójmiejski, który obejmuje Gdańsk oraz Gdynię, największy port i miejsce skupiające większość aktywności

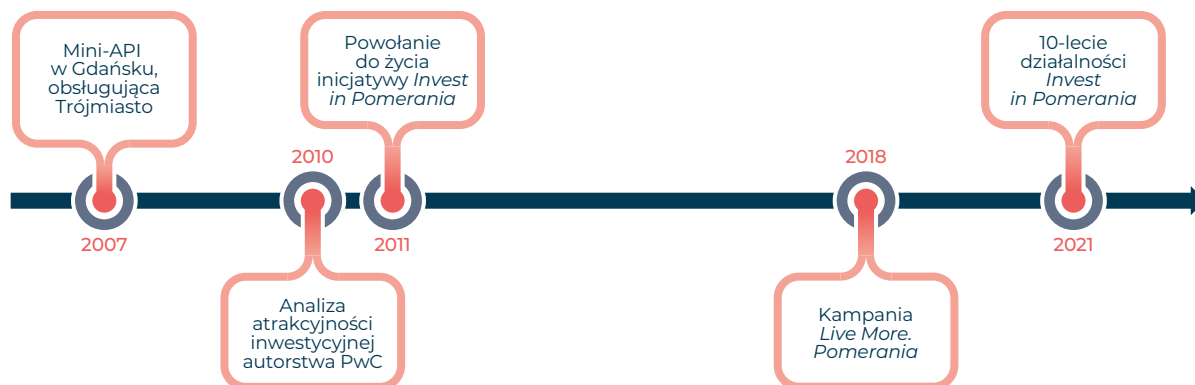
gospodarczej województwa. W związku z tym podregion gdański nie obejmuje miasta Gdańsk, lecz stanowi odrębny podregion peryferyjny. Stolicami trzech pozostałych podregionów są: Słupsk, Starogard i Chojnice (ryc. 2.2).

2.2

Historia inicjatywy *Invest in Pomerania*

Zanim narodziła się inicjatywa *Invest in Pomerania*, w regionie prowadzono szereg rozproszonych działań z zakresu promocji inwestycyjnej. W 2007 r. Gmina Gdańsk zatrudniła własny, wyspecjalizowany personel mający przyciągać do miasta inwestorów (ryc. 2.3). Ponadto Agencja Rozwoju Regionalnego miała własną listę projektów inwestycyjnych, które starała się pozyskać. Prowadziło to często do dublowania wysiłków i dezorientacji inwestorów.

RYC. 2.3 Kamienie milowe rozwoju inicjatywy *Invest in Pomerania*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów.

W 2010 r. Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego zlecił firmie Price waterhouse Coopers (PwC) analizę status quo i opracowanie strategii BIZ z myślą o poprawie konkurencyjności inwestycyjnej Pomorza. Analiza miała wyodrębnić filary konkurencyjności woj. pomorskiego w oczach inwestorów zagranicznych i odpowiedzieć, jak je wzmocnić. Zdaniem PwC na Pomorzu brakowało koordynacji działań podejmowanych przez wiele różnych podmiotów, takich jak m.in. agencje rozwoju, specjalne strefy ekonomiczne, parki przemysłowe i samorząd lokalny. Rozwiązaniem było unowocześnienie gdańskiej mini-agencji promocji inwestycji i przekształcenie jej w agencję w skali regionalnej, która mogłaby wziąć na siebie to zadanie. Raport końcowy, zatytułowany „Analiza atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego”, zawiera m.in. wykaz jedenastu sektorów, które łączą globalne zapotrzebowanie rynkowe z występującymi na miejscu zasobami i specjalizacją.

W 2011 r., w oparciu o wnioski z przygotowanej przez firmę PwC „Analizy atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego”, powołano inicjatywę *Invest in Pomerania*, powierzając jej zadania związane z regionalną koordynacją działań na rzecz BIZ i promocji inwestycji. Sygnatariusze inicjatywy, czyli Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego; miasta: Gdańsk, Gdynia, Słupsk i Sopot; Agencja Rozwoju Regionalnego zarządzająca Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną; Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o.; Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego SA; oraz Agencja Rozwoju Pomorza SA, podpisali porozumienie o powstaniu marki regionalnej (Województwo Pomorskie, Urząd Marszałkowski 2013). Zgodnie z koncepcją „jednego okienka”, nowy podmiot miał odpowiadać na zapytania inwestorów, ułatwiać uruchamianie projektów inwestycyjnych i odgrywać rolę pośrednika między inwestorami, samorządami i innymi lokalnymi interesariuszami, a jednocześnie reprezentować region na międzynarodowych imprezach i targach. IiP służy inwestorom wsparciem i działa jako centralna platforma informacyjna w zakresie wszelkich procedur związanych z lokalizacją. IiP sfinansowano z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego UE.

W 2018 r. w ramach IiP wdrożono projekt o nazwie *Live More. Pomerania*, promujący integrację i współpracę między wyższymi uczelniami i podmiotami rynku pracy, aby skuteczniej pozyskiwać utalentowanych pracowników dla rozwijających się sektorów gospodarki. Kampanię zaprojektowano i uruchomiono, by wykorzystać ofertę edukacyjną regionu do wspierania innowacji oraz trwałego napływu utalentowanych pracowników, jakich potrzebują rozwijające się sektory gospodarki, w szczególności sektor usług biznesowych i ICT. Była to pierwsza duża kampania marketingowa przeprowadzona przez *Invest in Pomerania*. IiP jako jedna z pierwszych organizacji w Polsce uruchomiła również cyfrową platformę rekrutacyjną, aby pomóc firmom w regionie w naborze pracowników.

Co do planów na przyszłość, w następnej dekadzie IiP zamierza zintensyfikować wysiłki, by jeszcze skuteczniej pozyskiwać BIZ i promować inwestycje. Obecnie w woj. pomorskim trwają prace nad strategią rozwoju na najbliższe siedem lat (ABSL 2021). IiP nadal odgrywa kluczową rolę w przyciąganiu BIZ i promowaniu inwestycji, co stanowi istotny wkład w realizację celów rozwojowych regionu. Aby jak najlepiej wykonywać swoje zadania, IiP chce dokładniej rozeznać swoje mocne i słabe strony oraz przygotować się na nadchodzące wyzwania.

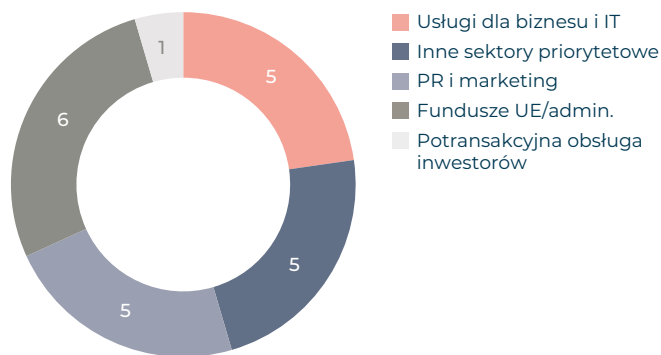
2.3

Główne kierunki działalności *Invest in Pomerania*

IiP zatrudnia 22 pracowników i działa w trzech kluczowych obszarach, jakimi są: dystrybucja środków unijnych, pozyskiwanie BIZ, promocja inwestycji. Zespół 22 pracowników IiP dzieli się na pięć jednostek organizacyjnych, według obszaru

działalności: usługi dla biznesu i IT (UBIT), inne sektory priorytetowe (w tym działalność wytwórcza, logistyka, energia i farmaceutyki), PR i marketing, dystrybucja środków z UE i administracja oraz potransakcyjna obsługa inwestorów (ryc. 2.4). Każda jednostka organizacyjna ma własne zadania, łączące pozyskiwanie BIZ z promocją inwestycji, a czasem także zamówieniami publicznymi. Dodatkowo, IiP aktywnie poszukuje okazji do zwiększenia widoczności regionu jako atrakcyjnej lokalizacji inwestycji w specjalnie wybranych sektorach. Dwie największe jednostki organizacyjne IiP to zespół odpowiedzialny za dystrybucję środków z UE, liczący sześć osób, oraz zespół usług biznesowych i IT, liczący pięć pracowników.

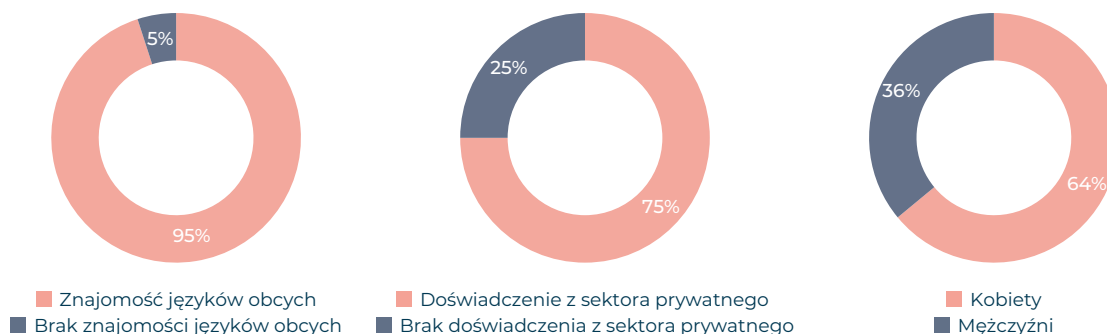
RYC. 2.4 *Invest in Pomerania* w podziale na obszary działalności



Źródło: Wywiady z pracownikami *Invest in Pomerania*.

Pracownicy IiP mają zróżnicowane kwalifikacje i wykształcenie, co pozwala im pełnić wiele różnych funkcji. O ile większość ma doświadczenie w sektorze prywatnym, to wszyscy legitymują się również doświadczeniem w sektorze publicznym (ryc. 2.5). Jednocześnie prawie wszyscy pracownicy posługują się co najmniej jednym językiem obcym. Od pracowników wymaga się m.in. sporządzania raportów branżowych, badań i analiz, a także uczestnictwa i/lub organizacji imprez i targów. Większość pracowników posiada odpowiednie wykształcenie akademickie.

RYC. 2.5 Struktura zatrudnienia *Invest in Pomerania* według znajomości języków obcych, doświadczenia i płci pracownika



Źródło: Wywiady z pracownikami *Invest in Pomerania*.

Oferta IiP w zakresie promocji inwestycyjnej sprowadza się zasadniczo do obsługi inwestora.⁴ Głównym zadaniem IiP jest pomoc w kontaktach między potencjalnymi

4. IiP czasami przedstawia się jako miejsce kompleksowej obsługi projektów inwestycyjnych („system jednego okienka”). Jednak organizacja posiada znikome lub wręcz zerowe uprawnienia regulacyjne lub administracyjne; może jedynie działać jako pośrednik między inwestorami a instytucjami publicznymi, które wydają odpowiednie zezwolenia i/lub licencje. W związku z tym, według definicji, IiP nie jest „miejscem kompleksowej obsługi”.

inwestorami a innymi zainteresowanymi stronami w regionie, takimi jak władze samorządowe, specjalne strefy ekonomiczne lub parki przemysłowe, inkubatory itp., oraz koordynowanie ich działań, aby pomóc inwestorowi zagranicznemu uruchomić projekt z powodzeniem. Zgodnie ze swoim umocowaniem, IiP musi składać raporty z działalności i wyników na ręce kilku instytucji i podmiotów partnerskich, takich jak Urząd Marszałkowski, Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego, Specjalne Strefy Ekonomiczne itp.

IiP świadczy również usługi informacyjne. Zaczęła publikować raporty branżowe (przede wszystkim dotyczące sektora usług wsparcia biznesu i motoryzacji); publikuje także kluczowe regionalne wskaźniki ekonomiczne. Z myślą o zainteresowanych podmiotach zagranicznych IiP przygotowała kompleksowy przewodnik, który zawiera wykaz i objaśnienie wszystkich procedur administracyjnych obowiązujących obywateli zagranicznych podejmujących pracę na terenie województwa, jak i firm zatrudniających takie osoby. Platforma zawiera linki do ofert pracy, a także do przyspieszonego postępowania wizowego. Zespół IiP liczy, że w ten sposób łatwiej będzie przyciągnąć do pomorskiego sektora ICT utalentowanych kandydatów do pracy z krajów sąsiadujących z UE, takich jak Białoruś.

Integralną część oferty IiP stanowi opieka potransakcyjna. W trosce o zachowanie instytucjonalnej pamięci o interakcjach z inwestorami prowadzona jest baza danych potencjalnych inwestorów, a także ewidencja skarg i zażaleń. Znaczną część obsługi potransakcyjnej realizują dwa zespoły branżowe. Ponadto w IiP zatrudniony jest pracownik do obsługi zapytań i wniosków klientów.

W ostatnich latach pole działalności IiP poszerzono o marketing regionu. Poprzez kampanię *Live More. Pomerania* IiP chce przyciągać coraz więcej utalentowanych kandydatów do pracy, aby wypełnić ewentualne braki podaży na rynku pracy. Celem jest wypromowanie Pomorza jako miejsca oferującego wysoką jakość życia. Takie działania pomagają również w przyciąganiu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i zatrzymywaniu najlepszych pracowników dla rozwijających się sektorów, w szczególności usług dla biznesu i ICT.

2.4

Sektory priorytetowe

Aktualnie obowiązująca lista ośmiu sektorów priorytetowych oparta jest na wspomnianym raporcie PwC. Dobór sektorów priorytetowych ma dla każdej agencji promocji inwestycji istotne znaczenie, gdyż pozwala ustalić priorytety i ukierunkować działania na najbardziej obiecujące obszary. Wyznaczając priorytety, firma PwC wybrała te obszary, w których istniejące zasoby i konkurencyjność mogą być motorem wzrostu, z zamiarem wykorzystania ich do dywersyfikacji na sektory charakteryzujące się stale rosnącym popytem. Argumentowano na przykład,

że tradycyjny przemysł morski wnosi dobry zestaw umiejętności wytwórczych, które umożliwiają dywersyfikację w kierunku zielonych technologii w przemyśle samochodowym i lotniczym. Analogicznie, zdaniem PwC województwo pomorskie—jako ważny ośrodek akademicki—powinno skupić się na rozwoju sektorów wiedzy, takich jak oprogramowanie i IT oraz usługi wsparcia dla biznesu. Zestawienie ośmiu kluczowych sektorów priorytetowych znajduje się w tabeli 2.1, a pełne zestawienie sektorów znajduje się w załączniku 1 do niniejszego raportu.

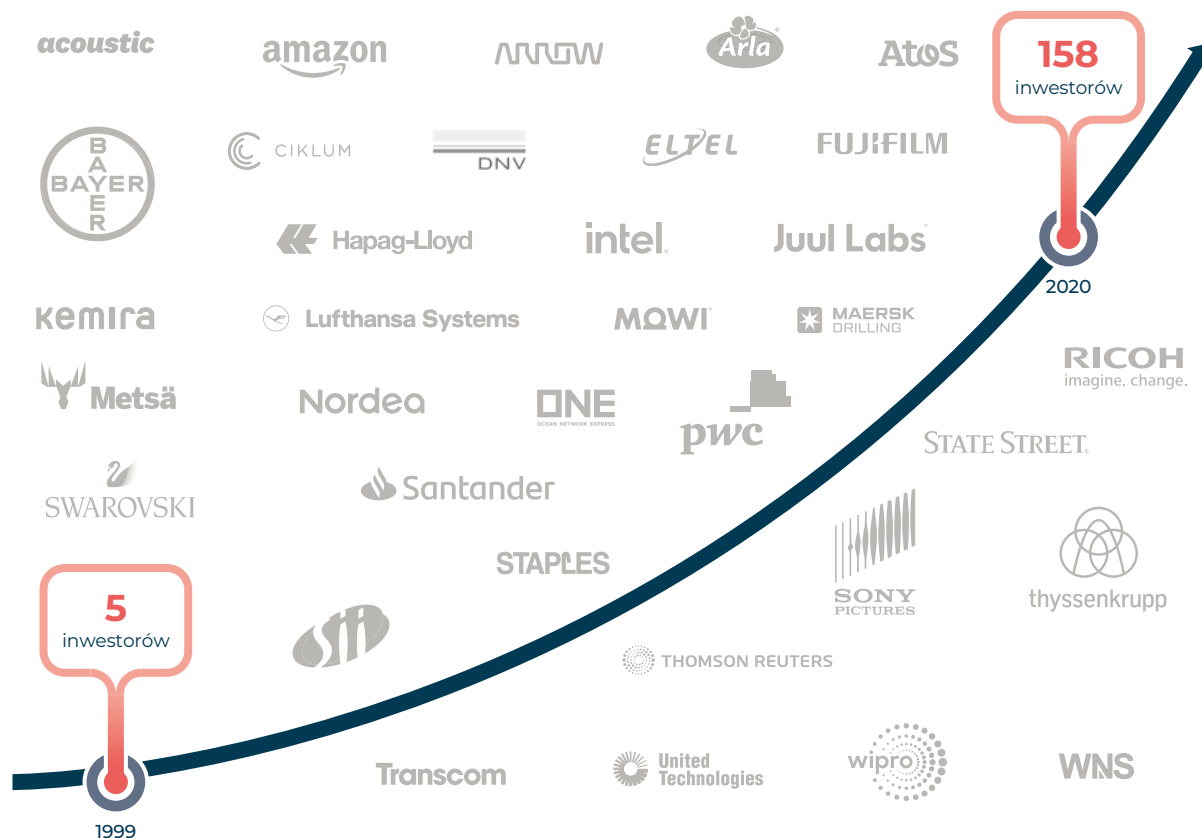
TABELA 2.1 Sektory priorytetowe IiP

Sektory priorytetowe	
Biotechnologia	Logistyka, transport i gospodarka magazynowa
Elektronika	Oprogramowanie i usługi IT
Motoryzacja	Usługi dla biznesu
Energia	Usługi specjalistyczne oraz badania i rozwój

Źródło: Wywiady z pracownikami Invest in Pomerania.

Wśród sektorów priorytetowych IiP wyróżnia się sektor usług dla biznesu (działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej) oraz IT. W porównaniu z innymi sektorami właśnie ta działalność angażuje najwięcej pracowników IiP

RYC. 2.6 Wiodący inwestorzy zagraniczni w woj. pomorskim w sektorze usług dla biznesu

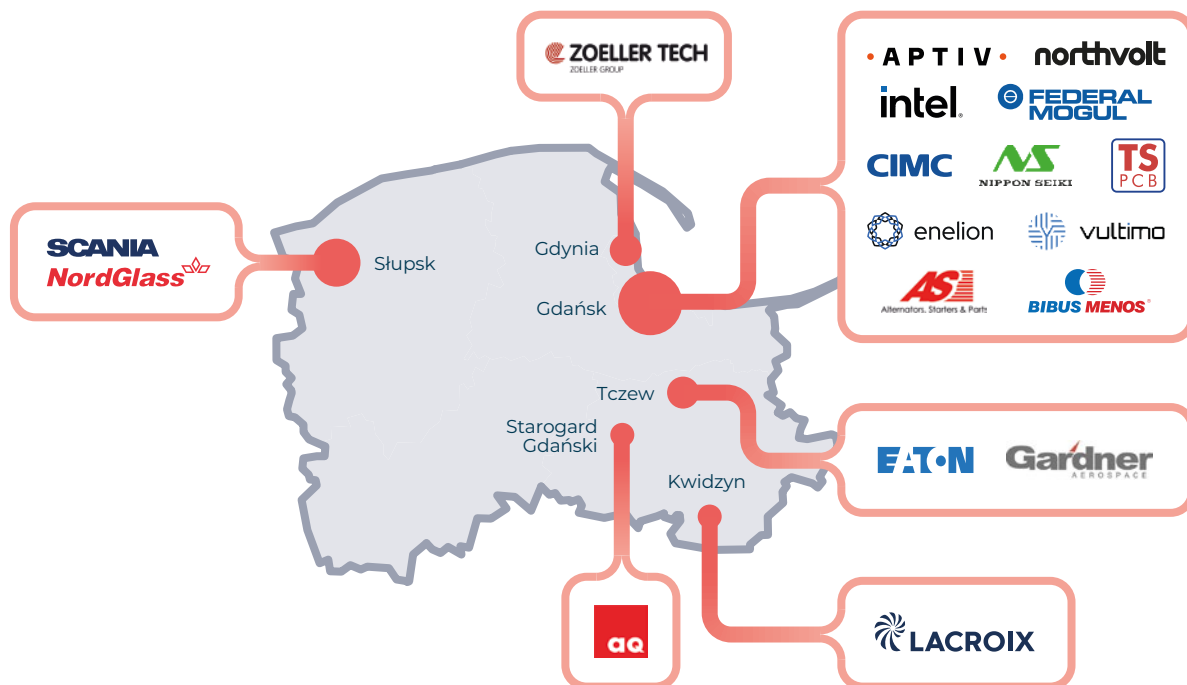


Źródło: Invest in Pomerania (2021c). Analiza sektorowa: BSS.

zajmujących się zarówno pozyskiwaniem BIZ, jak i promocją inwestycji. Według ostatniego raportu IiP sektor ten nadal się rozwija, a wskaźniki zatrudnienia idą w górę pomimo pandemii COVID-19, z dynamiką 5,8 procent tylko w 2020 r. (*Invest in Pomerania* 2021). Faktem jest, że większość ogłoszeń o pracę umieszczonych na stronie internetowej *Live More. Pomerania* dotyczy rozwoju oprogramowania i obsługi klienta. Akcentując jakość instytucji akademickich i dobre zarobki, IiP liczy na przyciągnięcie większej liczby utalentowanych kandydatów do pracy z sąsiednich krajów spoza UE, takich jak Białoruś. Już teraz region zdołał przyciągnąć na Pomorze wiele międzynarodowych marek (ryc. 2.6).

Drugi wyróżniający się sektor priorytetowy to motoryzacja. Chociaż sektor ten nie jest nowy w profilu gospodarczym regionu, stosunkową nowość stanowi inicjatywa utworzenia międzynarodowego ośrodka zielonych technologii w motoryzacji. Sektor wciąż się rozwija, a większość firm uważa Pomorze za atrakcyjny region ze względu na dostępność wykwalifikowanej siły roboczej. Dużym atutem są programy łączące ofertę szkół wyższych w regionie z wymaganiami firm co do kompetencji i umiejętności kandydatów do pracy w sektorze. Obecność kilku liczących się międzynarodowych marek (*Invest in Pomerania* 2021a) to dodatkowy impuls czyniący z Pomorza wschodzący hub przemysłu motoryzacyjnego (ryc. 2.7).

RYC. 2.7 Wiodący inwestorzy zagraniczni w woj. pomorskim w sektorze motoryzacyjnym



Źródło: *Invest in Pomerania* (2021a). Analiza sektorowa: przemysł motoryzacyjny.

ROZDZIAŁ 3

Ilościowa ocena
skutków oddziaływania:
statystyki opisowe
i analiza regresji

3.1

Wstęp

W tym rozdziale opisujemy skutki oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (IiP) na gospodarkę woj. pomorskiego, koncentrując się na sektorach priorytetowych IiP. Sektorowe podejście do analizy skutków promocji inwestycji na napływy BIZ jest fundamentem wielu prac badawczych (patrz Charlton i Davis 2007 oraz Harding i Javorcik 2011). Sektory priorytetowe (tj. grupę eksperymentalną) porównuje się z pozostałymi sektorami (stanowiącymi grupę kontrolną), a następnie ocenia, czy moment wdrożenia nowej strategii zbiegł się w czasie z zauważalnym rozwidleniem linii trendu. Sprawdzamy zatem, czy po 2011 r. (powstanie IiP) wymienione w rozdziale 2 sektory priorytetowe IiP prześcignęły pozostałe sektory pod względem tempa rozwoju.

W centrum uwagi jest analiza skutków oddziaływania na BIZ. Jako że nadrzędną misją IiP są właśnie projekty BIZ, prawdopodobne oddziaływania w tym obszarze będą miały przypisaną dużą wagę — zarówno w statystyce opisowej, jak i analizie regresji. Ze względu na brak oficjalnych danych statystycznych dotyczących regionalnych rachunków BIZ w Polsce, w naszej analizie wykorzystaliśmy fDi Markets — bazę danych *Financial Times*.⁵

Dla dopełnienia obrazu badamy również szersze wyniki gospodarcze sektorów priorytetowych. W ostatecznym rozrachunku IiP przyciąga inwestycje zagraniczne do priorytetowych sektorów po to, by wzmocnić wyniki gospodarcze sektora. Dlatego IiP wspiera również inwestorów krajowych i prowadzi inicjatywę branżowe. Mając to na uwadze, badamy szersze wyniki gospodarcze sektora ze szczególnym uwzględnieniem wartości dodanej brutto, liczby przedsiębiorstw, zatrudnienia i średniej płacy.

Jednym z największych wyzwań analitycznych jest dostęp do szczegółowych danych regionalnych i sektorowych. Niestety, nie wszystkie zbiory danych oferują wystarczająco wąską klasyfikację sektorową, idealnie odzwierciedlającą sektory priorytetowe dla IiP. Niejednokrotnie mamy do czynienia z podzbiorem obejmującym kilka różnych sektorów, z których niektóre są priorytetowe, a inne nie (np. działalność wytwórcza łącznie). O ile dane EUROSTATU na temat przedsiębiorstw i zatrudnienia w woj. pomorskim są dostępne na mocno zdezagregowanym poziomie, już dane dotyczące wartości dodanej brutto lub dane dla podregionów woj. pomorskiego są dostępne dla znacznie mniejszej puli sektorów. Z tego powodu nie zawsze jesteśmy w stanie uzyskać idealne dopasowanie i musimy się zadowolić przybliżeniem, co za każdym razem zaznaczamy.

5. Baza fDi Markets ma poważne ograniczenia. Opiera się na ogłoszeniach prasowych, co oznacza, że nie uwzględnia absolutnie wszystkich projektów w regionie. Poza tym uwzględnia inwestycje ogłoszone, a nie zrealizowane, przez co mogą wystąpić rozbieżności w podawanej wartości projektu. Ponadto, duża część danych kwotowych BIZ w bazie danych jest imputowana, a więc stanowi jedynie przybliżone oszacowanie.

Ocena jest wypadkową dwóch metod: statystyki opisowej i analizy regresji. Większa część bieżącego rozdziału dotyczy statystyki opisowej, przy pomocy której można wykazać wpływ IiP na region. W tym celu najpierw analizujemy ogólne wyniki sektorów priorytetowych IiP jako całości, a następnie badamy wiodącą rolę, jaką sektor IT-BPO wydaje się odgrywać w gospodarce woj. pomorskiego. Następnie analizujemy podregiony pod kątem potencjalnych różnic i rozbieżności. Na kolejnym etapie prac analitycznych porównujemy woj. pomorskie z dwoma rywalizującymi z nim regionami, tzn. z woj. dolnośląskim (ze stolicą we Wrocławiu) i małopolskim (ze stolicą w Krakowie). Na koniec przeprowadzamy ekonometryczną analizę wpływu IiP na pozyskiwanie BIZ. W ten sposób można otrzymać bardziej przekonujące, przybliżone oszacowanie siły oddziaływania IiP, powstające z uwzględnieniem całej gamy czynników dodatkowych, które współistnieją z działaniami na rzecz promocji inwestycji i stanowią zmienne zakłócające napędzające dynamikę BIZ.

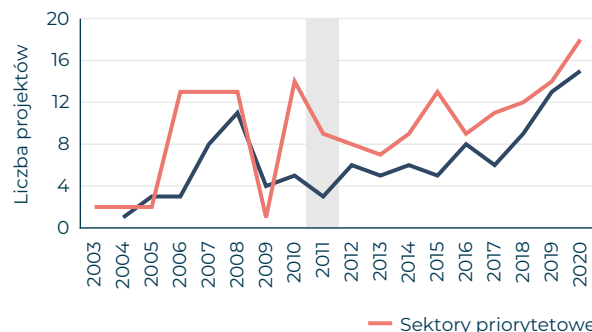
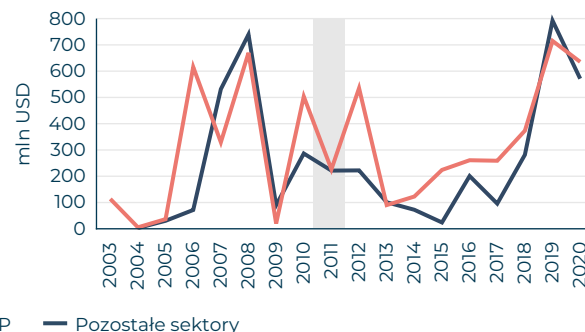
3.2

Kondycja sektorów priorytetowych w woj. pomorskim

Od momentu powstania IiP liczba projektów BIZ typu *greenfield* oraz łączna liczba inwestycji w sektorach priorytetowych stale rośnie. Na Pomorzu już w 2011 r. odnotowano znaczną liczbę projektów BIZ typu *greenfield* w sektorach, które w rozumieniu IiP stanowią sektory priorytetowe. Jednak zapowiadane wówczas BIZ pojawiały się w nierównym rytmie: w połowie przypadków ogłaszano tylko jeden lub dwa projekty rocznie, po czym następowały lata „tłuste” z 13 lub 14 projektami. Z kolei odkąd powołano IiP liczba nowych projektów w każdym roku nie dość, że była znacząca — średnio 11 nowych projektów rocznie w sektorach priorytetowych — to jeszcze systematycznie rosła (ryc. 3.1a). Poza tym, od powstania IiP rokrocznie liczba projektów BIZ w sektorach priorytetowych przewyższa liczbę projektów w pozostałych sektorach.

Podobne obserwacje dotyczą skali *greenfieldowych* projektów BIZ: zanim powstała IiP skala projektów BIZ była bardzo zmienna, natomiast od 2011 r. notuje się stały wzrost. Przed powstaniem IiP sektory priorytetowe również stanowiły większą część wartości nowych inwestycji, średnio 315 mln USD rocznie, w porównaniu z 247 mln USD dla pozostałych sektorów.⁶ Po powstaniu IiP wartość BIZ nieznacznie spadła, trend spadkowy utrzymywał się do 2013 r. Następnie średnia roczna wartość inwestycji w sektorach priorytetowych wzrosła do 371 mln USD w porównaniu z 291 mln USD w pozostałych sektorach (ryc. 3.1b).

6. Należy zauważyć, że nie uwzględniono tutaj dwóch dużych projektów w sektorze naftowo-gazowym (1 mld USD w 2007 r. i 3,5 mld USD w 2008 r.), które stanowią zdecydowane odstępstwo od normy. Po ich uwzględnieniu pozostałe sektory zdecydowanie wyprzedzają sektory priorytetowe (w okresie przed powstaniem IiP).

RYC. 3.1 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne: sektory priorytetowe i pozostałe sektorya. Liczba ogłoszonych projektów BIZ typu *greenfield*b. Wartość ogłoszonych projektów BIZ typu *greenfield*

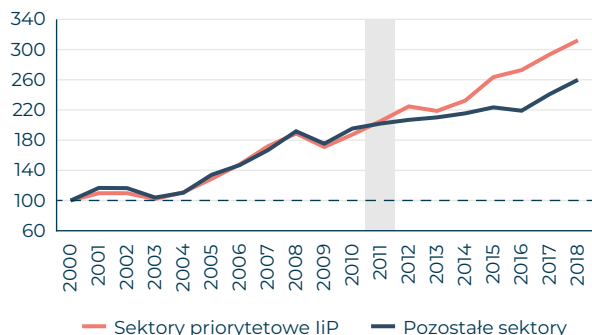
Uwaga: Bez dwóch dużych projektów naftowo-gazowych (1 mld USD w 2007 r. i 3,5 mld USD w 2008 r.), które stanowią zdecydowane odstępstwo od normy. Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo przy użyciu klasyfikacji sektorowej fDi Markets. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie fDi Markets.

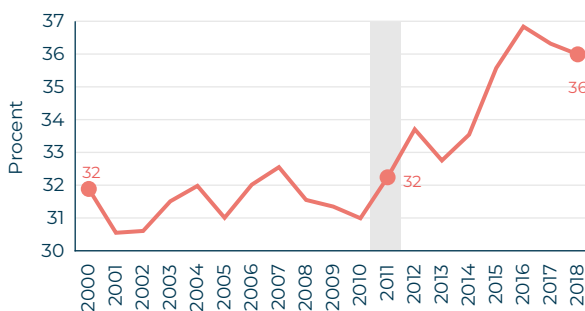
Być może najbardziej przekonującą przesłanką potencjalnego znaczenia IiP dla sektorów priorytetowych jest wskaźnik wartości dodanej brutto. Biorąc pod uwagę całkowitą produkcję w danym sektorze, widzimy, że sektory priorytetowe i pozostałe sektory do 2011 r. rozwijały się wspólnym torem. Jednak potem linie trendu rozeszły się i wzrost wartości w sektorach priorytetowych (w rozumieniu IiP) znacznie wyprzedził analogiczny wskaźnik dla pozostałych sektorów (ryc. 3.2a). W konsekwencji, 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. Ogólnie rzecz biorąc, udział WDB z sektorów priorytetowych IiP wzrósł po 2011 r. z 32 proc. do 36 proc. (ryc. 3.2b).

RYC. 3.2 Wartość dodana brutto w woj. pomorskim: sektory priorytetowe i pozostałe sektory

a. (wskaźnik, 2000 = 100)



b. Udział wartości dodanej brutto wygenerowanej w sektorach priorytetowych w woj. pomorskim



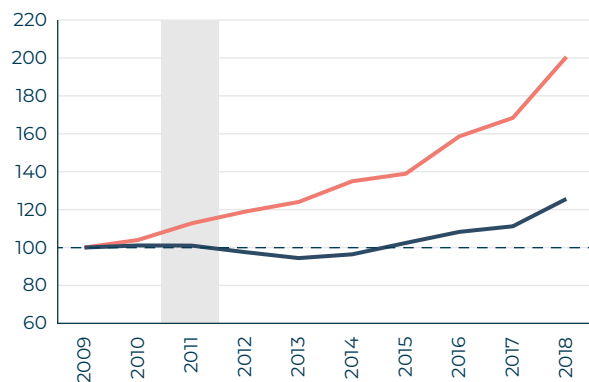
Uwaga: Sektory priorytetowe obejmują działalność wytwórczą, IT, działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz działalność związaną z administracyjną obsługą biura i pozostałą działalność wspomagającą prowadzenia działalności gospodarczej. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

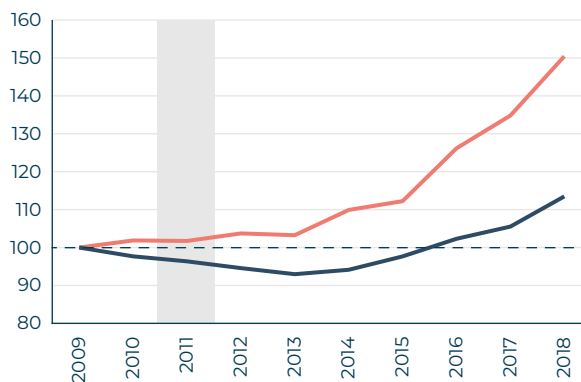
Wydaje się, że odkąd działa LiP, odnotowano również duży wzrost liczby firm i osób zatrudnionych w sektorach priorytetowych. W latach 2011–2018 łączna liczba firm w sektorach priorytetowych wzrosła o prawie 80 proc., podczas gdy w innych sektorach tylko o 24 proc. (ryc. 3.3a). Podobnie zatrudnienie rosło szybciej w sektorach priorytetowych niż w pozostałych (48 proc. wobec 18 proc. wzrostu) (ryc. 3.3b). W efekcie wzrósł udział firm i zatrudnienia w sektorach priorytetowych LiP (ryc. 3.4). O ile średnie płace w sektorach priorytetowych LiP są konsekwentnie wyższe niż w pozostałych sektorach, to dystans ten nie uległ istotnej zmianie od momentu powstania LiP. W rezultacie, podczas gdy wzrostowi zatrudnienia towarzyszy wzrost łącznego funduszu płac i wynagrodzeń w sektorach priorytetowych LiP (ryc. 3.3c), w obszarze średniej płacy nie zanotowano większych zmian, a sektory priorytetowe i pozostałe sektory są pod tym względem zbliżone (ryc. 3.3d).

RYC. 3.3 Firmy, zatrudnienie i płace w sektorach priorytetowych w porównaniu z pozostałymi sektorami (wskaźnik, 2009 = 100) w woj. pomorskim w latach 2009–2018

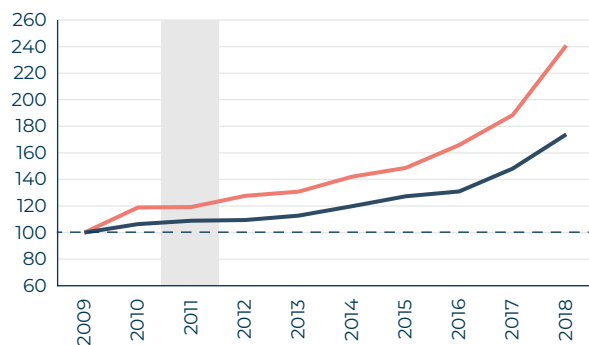
a. Firmy



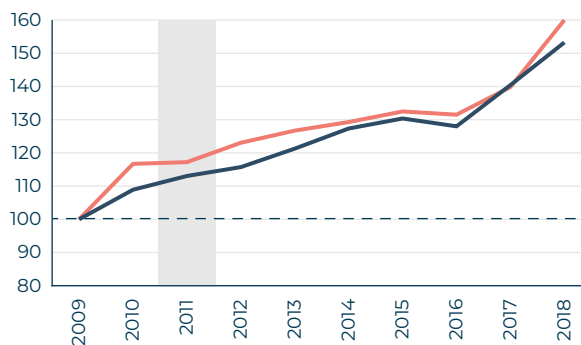
b. Zatrudnienie



c. Płace i wynagrodzenie ogółem



d. Średnie płace



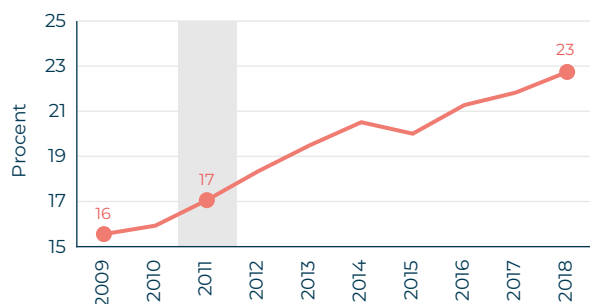
— Sektory priorytetowe LiP — Pozostałe sektory

Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2. Szary pasek oznacza rok powstania LiP.

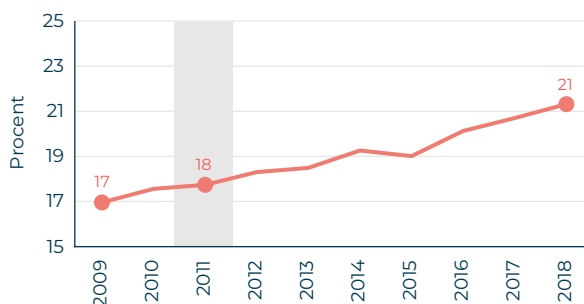
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

RYC. 3.4 Odsetek firm i zatrudnienia w sektorach priorytetowych IiP

a. Firmy



b. Zatrudnienie



Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

3.3

Wiodąca rola sektora usług IT-BPO w rozwoju gospodarczym woj. pomorskiego

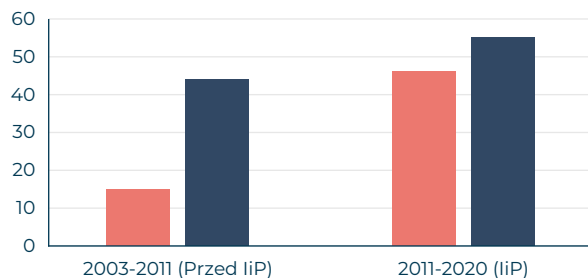
Chcąc lepiej zrozumieć czynniki stojące za pozytywnymi średnimi efektami obserwowanymi w sektorach priorytetowych, trzeba zwrócić szczególną uwagę na klaster IT-BPO (*Information Technology and Business Process Outsourcing*).⁷ Spośród wszystkich sektorów priorytetowych IiP, klaster IT-BPO zajmuje specjalną pozycję pod względem uwagi, jaką przyciąga w IiP (zajmuje się nim ok. pięcioro pracowników, czyli tylu, ilu wszystkimi innymi sektorami priorytetowymi łącznie). Trzeba jednak powiedzieć, że sektor IT-BPO wyróżnia się także w niektórych statystykach opisowych.

Odkąd działa IiP, sektor IT-BPO ma istotny udział w nowych projektach BIZ na Pomorzu. Ograniczając próbę analityczną tylko do sektorów priorytetowych IiP, zauważamy, że przed powstaniem IiP sektor IT-BPO odpowiadał za ok. jedną czwartą tego rodzaju projektów, by następnie dojść do poziomu 45 proc. (ryc. 3.5a). Projekty te są zwykle nieco mniejsze, a więc mają słabszy wpływ na całą pulę ogłaszanych inwestycji. W efekcie, o ile łączne inwestycje w sektorze IT-BPO wzrosły z 177 mln USD przed powstaniem IiP do 229 mln USD po powołaniu inicjatywy, w obu przedziałach czasowych mają mniej więcej stały udział, tj. 7 proc. wszystkich ogłoszonych BIZ (ryc. 3.5b).

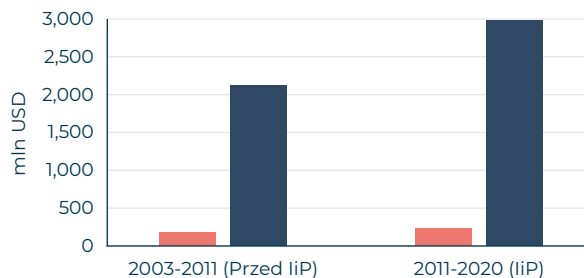
7. Klaster obejmuje oprogramowanie i usługi informatyczne, usługi wsparcia biznesu oraz działalność profesjonalną.

RYC. 3.5 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 (liczba)



b. Ogłoszone inwestycje ogółem (wartość)



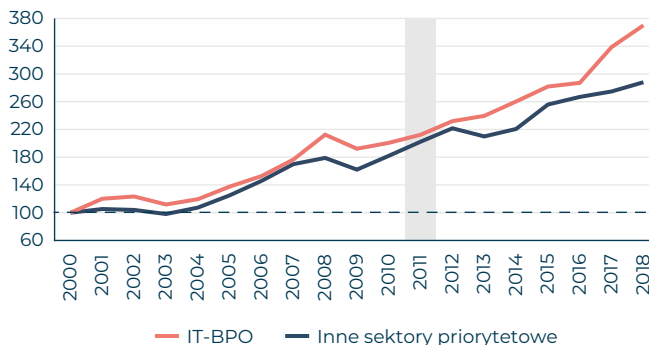
■ IT-BPO ■ Inne sektory priorytetowe

Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie fDi Markets.

Sektor IT-BPO przewyższa również inne sektory priorytetowe IiP pod względem tempa wzrostu wartości dodanej brutto. Podczas gdy działalność wytwórcza zdecydowanie przoduje pod względem wartości bezwzględnej, sektor IT-BPO stopniowo nadrabia zaległości i zwiększa swój udział w wartości dodanej na tle całego spektrum sektorów priorytetowych IiP. Od 2011 r. duża część wartości dodanej brutto w obszarze IT-BPO wykazuje skumulowany roczny wskaźnik wzrostu na poziomie prawie 11 procent, w porównaniu do zaledwie 6 procent dla innych sektorów priorytetowych IiP (ograniczonych tutaj tylko do działalności wytwórczej) (ryc. 3.6). W rezultacie, udział IT-BPO w wartości dodanej sektorów priorytetowych wzrósł z 30 proc. w 2011 r. do 35 proc. w 2018 r.

Podczas gdy liczba firm wzrosła znacząco w obu grupach sektorów priorytetowych, lwia część wzrostu zatrudnienia i wynagrodzeń dotyczy właśnie sektora IT-BPO. Widać znaczącą różnicę pomiędzy sektorem IT-BPO a pozostałymi sektorami priorytetowymi (m.in. biotechnologicznym, elektronicznym, motoryzacyjnym, energetycznym czy transportowym) pod względem struktury firm. W 2011 r. ponad 80 proc. wszystkich firm w sektorach priorytetowych IiP stanowiły podmioty działające w obszarze IT-BPO, ale jednocześnie pracowało w nich tylko 43 proc. ogółu zatrudnionych. Przeciętna firma w sektorze IT-BPO zatrudniała tylko około 2,5 osoby, podczas gdy w pozostałych sektorach priorytetowych na jedną firmę przypadało średnio 14 pracowników. Jako że pozostałe sektory są jeszcze bardziej wiedzochłonne, średnie płace w IT-BPO były również o ok. 30 proc. niższe.

RYC. 3.6 Wartość dodana brutto w woj. pomorskim (2000 = 100), sektor IT-BPO w porównaniu z pozostałymi sektorami


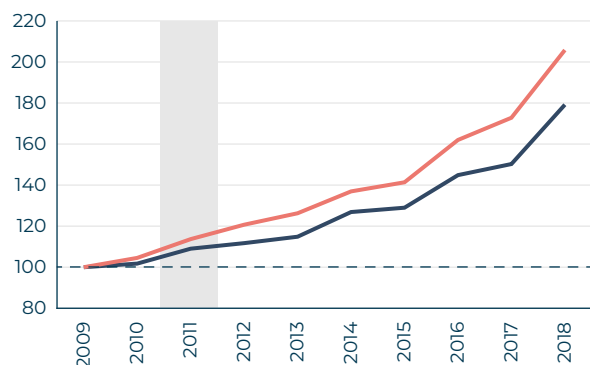
Uwaga: Sektor IT-BPO obejmuje oprogramowanie i usługi informatyczne, działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz działalność związaną z administracyjną obsługą biura i pozostałą działalnością wspomagającą prowadzenie działalności gospodarczej. Inne sektory priorytetowe dotyczą działalności wytwórczej. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

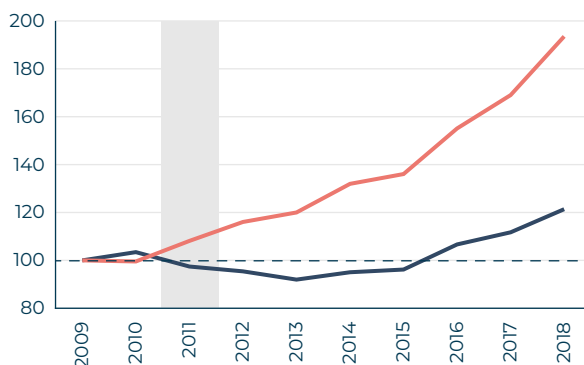
Od 2011 r. ogólna liczba firm w obu typach sektorów priorytetowych znacząco wzrosła: o ok. 80 proc. w sektorze IT-BPO (z około 14 tys. firm w 2011 r. do prawie 26 tys. firm w 2018 r.) oraz o 65 proc. w pozostałych sektorach (z 3,3 tys. firm w 2011 r. do 5,5 tys. firm w 2018 r.) (ryc. 3.7a). Jednak większość wzrostu zatrudnienia zaobserwowano w obszarze IT-BPO, gdzie powstało ponad 28 tys. nowych miejsc pracy, co daje 80-procentowy wzrost (z 35 tys. w 2011 r. do 64 tys. w 2018 r.). Wszystkie pozostałe sektory priorytetowe łącznie odnotowały 25-procentowy wzrost zatrudnienia (z 47 tys. w 2011 r. do 59 tys. w 2018 r.) (ryc. 3.7b). Jednak dzięki większej dynamice sektor IT-BPO odpowiada obecnie za ponad połowę zatrudnienia w sektorach priorytetowych (z 43 proc. zatrudnienia w sektorach priorytetowych w 2011 r. do 52 proc. w 2018 r.). Wreszcie, odnotowano również większy wzrost średnich wynagrodzeń, ze skumulowanym rocznym wskaźnikiem wzrostu na poziomie 10 procent, podczas gdy w pozostałych sektorach było to zaledwie 3 procent (ryc. 3.7d).

RYC. 3.7 Firmy, zatrudnienie i płace w sektorze IT-BPO w porównaniu z pozostałymi sektorami priorytetowymi (wskaźnik, 2009 = 100) w woj. pomorskim w latach 2009–2018

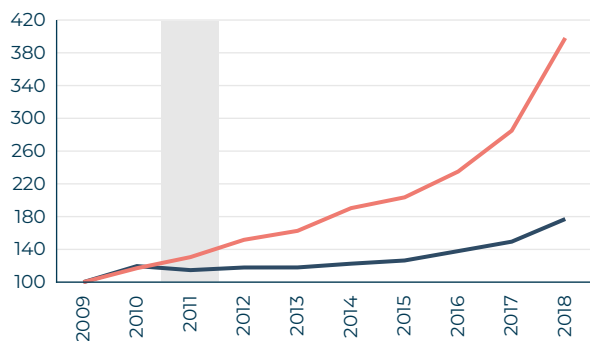
a. Firmy



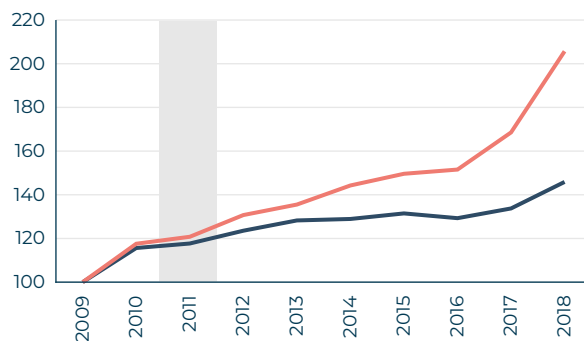
b. Zatrudnienie



c. Płace i wynagrodzenia ogółem



d. Średnie płace



— IT-BPO — Inne sektory priorytetowe

Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

3.4

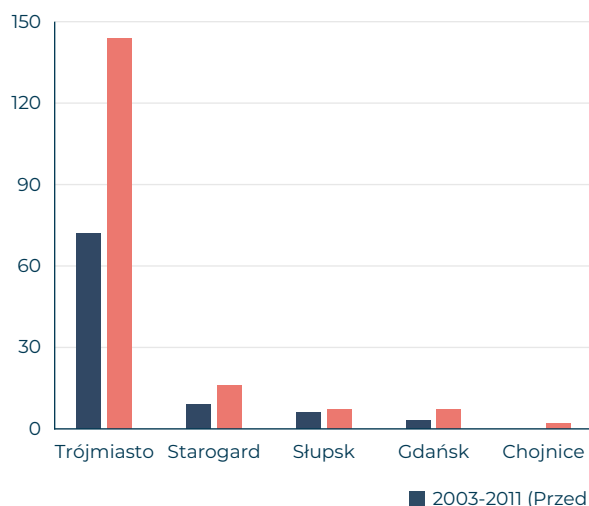
Podregiony woj. pomorskiego

Kolejnym ważnym elementem oceny jest analiza pozytywnych skutków oddziaływania w podziale na podregiony. W tym podrozdziale przeanalizowano zatem pokrótce rozkład parametrów takich jak projekty BIZ, wartość dodana brutto, liczba firm oraz wielkość zatrudnienia w pięciu podregionach woj. pomorskiego, tzn. w podregionie trójmiejskim, starogardzkim, gdańskim, słupskim i chojnickim.

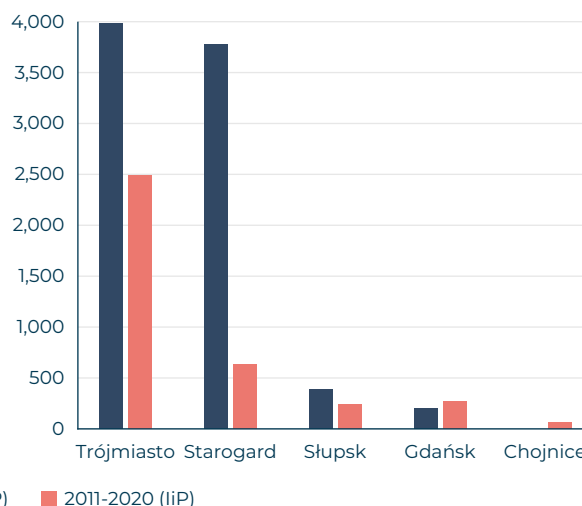
Większość nowych BIZ trafiła do Trójmiasta, zarówno pod względem liczby projektów, jak i ich wartości. Jeszcze przed powstaniem IiP w Trójmieście skupiało się ponad 80 proc. ogółu BIZ w regionie (ryc. 3.8a). O ile po uruchomieniu IiP łączna liczba projektów BIZ w woj. pomorskim znacząco wzrosła, to niemal cały ten wzrost nadal przypadał na Trójmiasto. Wszystkie pozostałe projekty były w miarę równomiernie podzielone między podregion starogardzki, gdański i słupski, natomiast w podregionie chojnickim nie odnotowano niemal żadnych BIZ. Łączna wartość BIZ kształtowała się według podobnego wzorca (ryc. 3.8b). Jedynym wyjątkiem od reguły są dwa duże projekty zlokalizowane w Starogardzie w 2008 r. (1 mld USD) i 2010 r. (3,5 mld USD) w sektorze naftowo-gazowym; ich obecność podbija statystykę BIZ przed nastaniem IiP. Poza tymi wyjątkami, do innych podregionów napływa stosunkowo niewiele BIZ. Od 2011 r. obszar Trójmiasta nadal generuje większość wszystkich ogłoszeń o BIZ (78 proc.). Kolejne miejsca zajmują Starogard (12 proc.), Gdańsk (5 proc.), Słupsk (4 proc.) i Chojnice (1 proc.).

RYC. 3.8 Projekty BIZ według podregionów

a. Liczba projektów w podregionach



b. Sumaryczna wartość BIZ w podregionach



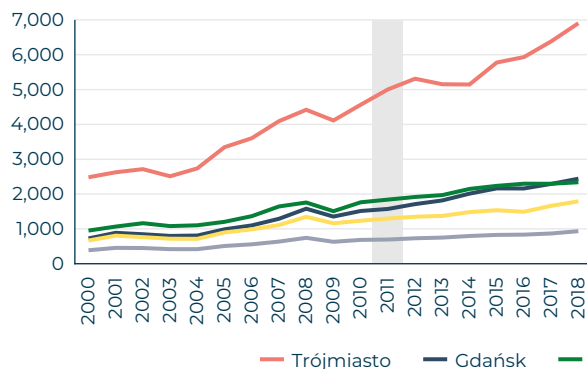
Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie fDi Markets.

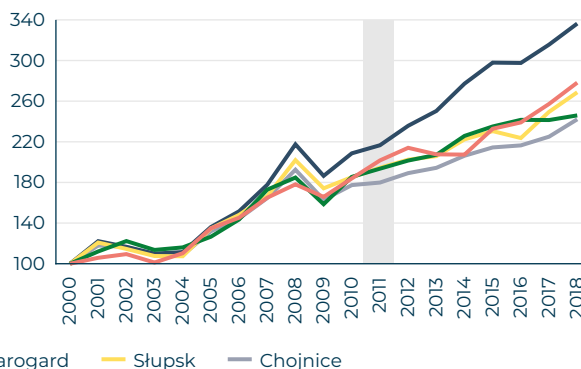
Podczas gdy większość wzrostu wartości dodanej brutto w sektorach priorytetowych dotyczy podregionu trójmiejskiego, w innych podregionach również odnotowano znaczące tempo wzrostu. Znaczna część bezwzględnego wzrostu sumarycznej wartości brutto w sektorach priorytetowych dotyczy podregionu trójmiejskiego (ryc. 3.9a). Jednak w odniesieniu do całego woj. pomorskiego udział ten utrzymuje się na przestrzeni lat na stosunkowo stałym poziomie i wynosi ok. 48 proc. W 2011 r. na kolejnych miejscach znalazły się Starogard (18 proc.), Gdańsk (15 proc.), Słupsk (12 proc.) i Chojnice (7 proc.). Co ciekawe, obszarem o najwyższym skumulowanym rocznym wskaźniku wzrostu (CAGR) jest Gdańsk, który w latach 2011–2018 notował niemal 8-procentowy roczny wzrost CAGR. To znacznie więcej niż pozostałe trzy podregiony, których CAGR rósł w tempie około 4–5 proc. rocznie (ryc. 3.9b).

RYC. 3.9 Wartość dodana brutto w woj. pomorskim (wyłącznie sektory priorytetowe)

a. W mln euro



b. Indeksowane (2000=100)



Uwaga: Sektory priorytetowe to dwa szerokie obszary działalności, tzn. działalność wytwórcza oraz działalność finansowa, usługi rynku nieruchomości, działalność profesjonalna, obsługa biurowa i usługi wsparcia biznesu. Wśród innych nieuwzględnionych sektorów są: budownictwo i handel hurtowy i detaliczny; transport; działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; informacja i komunikacja. Szary pasek oznacza rok powstania IIIP.

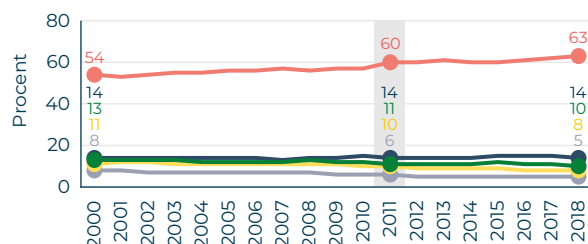
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

Chcąc zbadać, co napędza zagregowaną dynamikę wartości dodanej brutto, przyrzekliśmy się czterem dużym sektorom, dla których dostępne są dane na poziomie podregionów; rozpatrujemy je na tle sumarycznych wyników dla Pomorza na osi czasu. Stwierdzono, że podregion trójmiejski zwiększa swój udział w obszarach takich jak działalność finansowa, usługi rynku nieruchomości, usługi profesjonalne, obsługa biurowa i usługi wsparcia biznesu (ryc. 3.10a). Działalność wytwórcza daje bardziej równomierne wyniki na osi czasu, ze spadającym udziałem podregionu trójmiejskiego. Część tego udziału przejęły podregion gdański oraz podregion słupski, notujące wzrosty. To samo dotyczy budownictwa, które wykazuje bardziej równomierny rozkład na osi czasu i znaczny spadek udziału podregionu trójmiejskiego na korzyść podregionu gdańskiego i podregionu starogardzkiego. Nie wydaje się, aby nastąpiły duże zmiany we względnej wartości dodanej brutto w handlu hurtowym i detalicznym; transporcie; działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; a także w sektorze informacji i komunikacji. Generalnie można

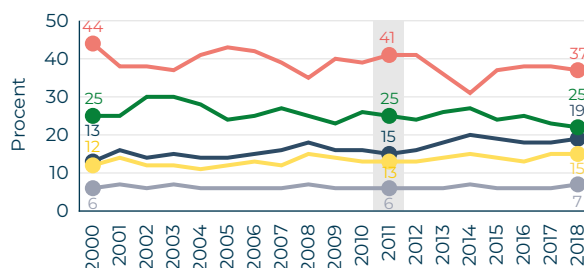
wnioskować, że podczas gdy korzyści z IT-BPO koncentrują się głównie w podregionie trójmiejskim, przemysł wytwórczy i budownictwo mogą wskazywać na potencjalne efekty zewnętrzne projektów BIZ, przynoszące korzyści innym podregionom.

RYC. 3.10 Udział wartości dodanej brutto w woj. pomorskim w podziale na podregiony i główne sektory gospodarki

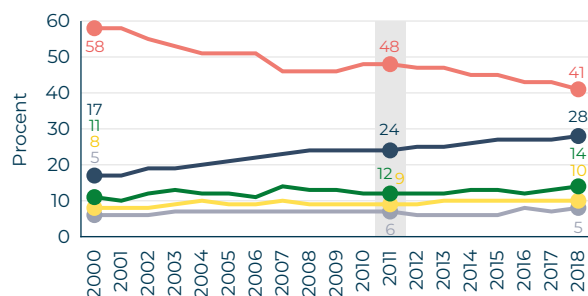
a. Usługi finansowe, rynek nieruchomości, usługi profesjonalne, obsługa biurowa i usługi wsparcia biznesu



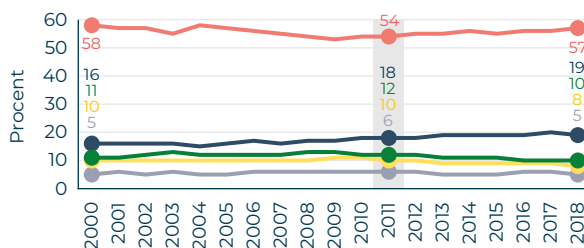
b. Przemysł wytwórczy



c. Budownictwo



d. Handel hurtowy i detaliczny, transport, działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, informacja i komunikacja



— Trójmiasto — Gdańsk — Starogard — Słupsk — Chojnice

Uwaga: Szary pasek oznacza rok powstania liP.

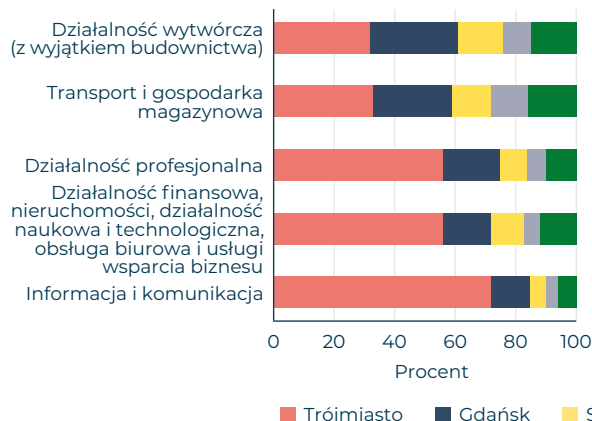
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

Na koniec rozpatrujemy również procentowy udział firm i pracowników sektorów priorytetowych w podziale na podregiony. Ze względu na ograniczoną dostępność danych prezentujemy jedynie liczby za rok 2018.⁸ Potwierdzają się tendencje przedstawione powyżej. Okazuje się, że sektor IT-BPO (w tym informacja i komunikacja, obsługa biurowa i usługi wsparcia biznesu oraz działalność profesjonalna) jest silnie skoncentrowany w podregionie trójmiejskim, gdzie mieści się od 56 proc. do 72 proc. ogółu firm z tej branży (ryc. 3.11a), a także od 64 proc. do 90 proc. ogółu zatrudnionych (ryc. 3.11b). Z kolei zarówno transport i gospodarka magazynowa, jak i działalność wytwórcza (oznaczone jako „działalność wytwórcza z wyłączeniem budownictwa”) są dość rozproszone, ze znaczącym udziałem firm i zatrudnienia w Gdańsku i Starogardzie.

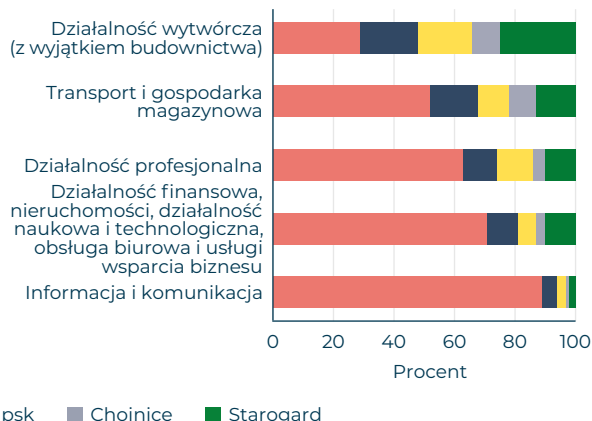
8. Dane dostępne tylko dla okresu 2016–2018.

RYC. 3.11 Zatrudnienie według sektorów (%) i liczba firm w województwie pomorskim w podziale na podregiony w 2018 r.

a. Liczba firm



b. Zatrudnienie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

3.5

Województwo pomorskie na tle innych województw w Polsce

W tej części opracowania porównujemy Pomorze do dwóch innych województw, które sami Pomorzanie uznają za „konkurencję”⁹, a mianowicie do woj. małopolskiego (ze stolicą w Krakowie) i dolnośląskiego (ze stolicą we Wrocławiu). Podobnie jak do tej pory, przedstawiamy krótkie porównanie wyników woj. pomorskiego w zakresie BIZ, wartości dodanej, liczby firm i zatrudnienia.

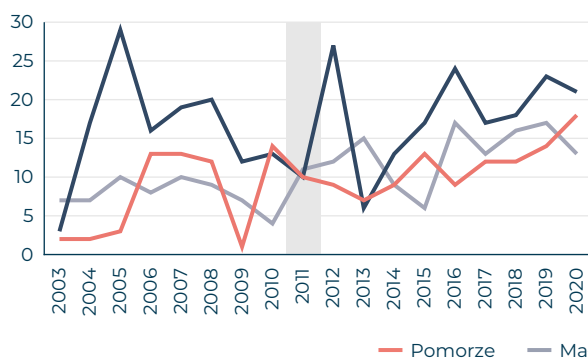
Trendy BIZ na Pomorzu pokrywają się zasadniczo z trendami w Małopolsce i na Dolnym Śląsku, zarówno pod względem liczby projektów, jak i względnego udziału BIZ w sektorach priorytetowych. We wszystkich trzech regionach obserwujemy ogólny trend wzrostowy liczby pozyskanych projektów BIZ (zakładając, że ograniczamy się do grupy sektorów priorytetowych IiP). Jednak porównując trendy sprzed 2011 r. i po 2011 r. widzimy, że Pomorze notuje wzrost z 8 do 11 projektów rocznie, Małopolska z 8 do 13, a Dolny Śląsk z 16 do 18 (ryc. 3.12a). Biorąc pod uwagę całkowitą wartość ogłoszonych projektów BIZ na Pomorzu (jako udział BIZ w sektorach priorytetowych IiP w trzech województwach), dynamika jest stosunkowo podobna. O ile całkowita wartość dla Pomorza wzrosła (ze średniego poziomu 304 mln USD w latach 2003–2010 do 350 mln USD w latach 2011–2020), to już udział woj. pomorskiego w puli inwestycji w trzech regionach pozostaje

9. Na podstawie ankiety przeprowadzonej w ramach badania.

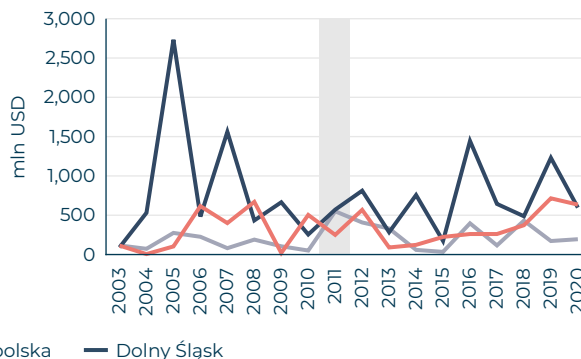
na względnie stałym poziomie 28 proc. W dwóch pozostałych województwach nastąpiła znacząca zmiana: Dolny Śląsk skurczył się z 58 proc. do 52 proc. BIZ, a Małopolska nadrobiła różnicę i przesunęła się z 14 proc. do 21 proc. BIZ w sektorach priorytetowych IiP (ryc. 3.12b).

RYC. 3.12 Liczba projektów BIZ oraz wartość inwestycji (wyłącznie w sektorach priorytetowych IiP) w wybranych województwach

a. Liczba projektów



b. Wartość inwestycji (w mln USD)



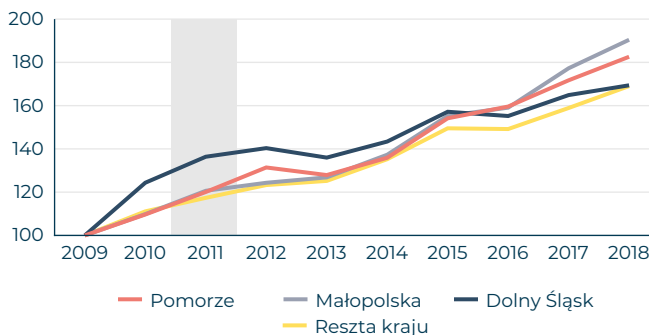
Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie fDi Markets.

Pod względem wzrostu wartości dodanej w sektorach priorytetowych IiP Pomorze przegania Dolny Śląsk i resztę kraju, ale ustępuje Małopolsce. Od 2011 r. w woj. pomorskim roczna skumulowana stopa wzrostu wartości dodanej brutto w sektorach priorytetowych IiP wyniosła 7,4 procent. To znacznie więcej niż zanotował Dolny Śląsk (3,5 proc.) i reszta Polski (6,3 proc.), ale mniej niż Małopolska (8,3 proc.).

Wreszcie, dynamika firm w sektorach priorytetowych IiP w różnych województwach sugeruje, że Pomorze dobrze sobie poradziło pod względem liczby firm, ale pozostało w tyle pod względem liczby zatrudnionych i średniej płacy. Podczas gdy wszędzie odnotowano znaczący wzrost liczby firm, wzrost na Pomorzu był większy niż na Dolnym Śląsku i w pozostałej części Polski, ale nie tak silny jak w Małopolsce (ryc. 3.14a). Natomiast w przypadku liczby osób zatrudnionych można wnioskować, że Pomorze plasuje się za dwoma konkurencyjnymi regionami, ale nadal wyprzedza resztę Polski (ryc. 3.14b). W porównaniu do Dolnego Śląska i Małopolski, na Pomorzu obserwuje się także pewną stagnację średniej płacy w sektorach priorytetowych (ryc. 3.14d).

RYC. 3.13 Wartość dodana brutto w woj. pomorskim (2009 = 100) na tle innych województw (wyłącznie sektory priorytetowe IiP)

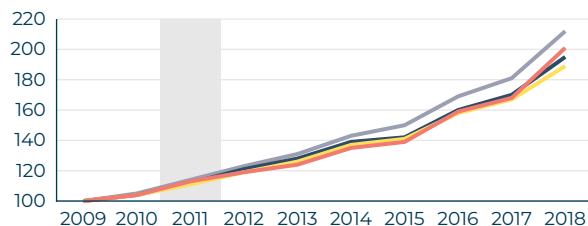


Uwaga: Sektory priorytetowe obejmują działalność wytwórczą, IT, działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz związaną z administracyjną obsługą biura i pozostałą działalność wspomagającą prowadzenie działalności gospodarczej. Szary pasek oznacza rok powstania IiP.

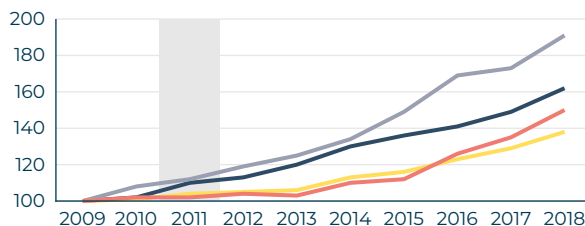
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

RYC. 3.14 Firmy, zatrudnienie i płace (2009 = 100) (wyłącznie sektory priorytetowe liP) w wybranych województwach w latach 2009–2018

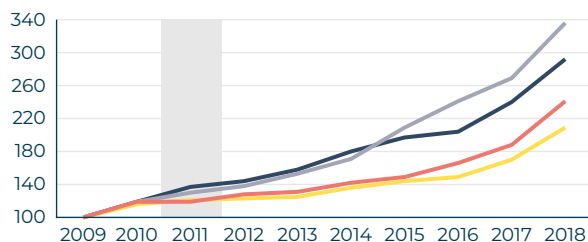
a. Firmy



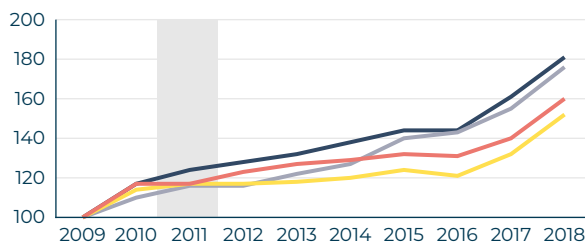
b. Zatrudnienie



c. Płace i wynagrodzenia ogółem



d. Średnia płaca



— Pomorze — Małopolska — Dolny Śląsk — Reszta kraju

Uwaga: Sektory priorytetowe zdefiniowano szczegółowo na poziomie NACE2. Szary pasek oznacza rok powstania liP.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EUROSTATU.

3.6

Ekonometryczna analiza skutków oddziaływania liP na BIZ

W tym podrozdziale staramy się uchwycić i opisać mechanizmy przyczynowe stojące za wpływem liP na pozyskanie BIZ. Poprzednie podrozdziały zawierają statystyki opisowe, które sugerują, że w sektorach priorytetowych na Pomorzu odnotowano wyższe wskaźniki wzrostu BIZ, liczby firm, ogółu zatrudnienia i średnich płac w porównaniu z sektorami niepriorytetowymi. Jednak w tego rodzaju porównaniach nie uwzględnia się czynników towarzyszących, które mogą wywołać wspomniane różnice w większym stopniu niż jakkolwiek promocja inwestycji. Dlatego też chcąc wyizolować efekt aktywności liP, trzeba porównać wyniki regionu z wynikami grupy kontrolnej, która jest porównywalna, ale nie podlega strategii promocji inwestycji.

W analizie wykorzystano dane z ankiety Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021). Zespół ten wysłał w 2018 r. ankietę do 28 europejskich krajowych i regionalnych API w Belgii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Niemczech, Polsce, Szwecji i we Włoszech. Zasadnicza część ankiety odnosi się do informacji na temat sektorów

priorytetowych: agencjom zadano pytanie, czy stosują takie ukierunkowane podejście, a jeśli tak, jakie są daty rozpoczęcia i zakończenia specjalizacji sektorowej. Ostateczny zestaw danych łączy badanie API z danymi dotyczącymi BIZ na poziomie region-sektor-rok. Te ostatnie pochodzą z bazy danych firmy analitycznej fDi Markets z grupy *Financial Times*. Gromadzi ona unikalne informacje na temat projektów BIZ typu *greenfield* dla wszystkich krajów świata, dostarczając szczegółowych statystyk dotyczących dat, sektora i lokalizacji inwestycji, a także regionu pochodzenia firmy inwestującej oraz szacunków dotyczących wartości inwestycji i bezpośrednio utworzonych miejsc pracy w okresie od 2003 r. do 2017 r.

Model empiryczny

Strategia empiryczna opiera się na rozłożonym w czasie modelu podwójnej różnicy, opartym na informacjach o strategii sektorowej LiP. Inspiracją dla modelu byli Harding i Javorcik (2011) oraz Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021). Oceniono skuteczność LiP w pozyskiwaniu inwestycji poprzez porównanie sektorów priorytetowych z pozostałymi sektorami w woj. pomorskim oraz innych regionach w Polsce i w Europie. Ponieważ strategia specjalizacji może wejść w życie w różnych momentach, model przyjmuje formę podwójnej różnicy (ang. *Difference-in-difference*) z rozłożonym w czasie rozpoczęciem interwencji (Goodman-Bacon 2021; Callaway i Sant'Anna 2021). Dzięki zbiorowi danych w Crescenzi, Di Cataldo i Giua z 2021 r. na temat europejskich agencji promocji inwestycji (API) można było określić, które regiony-sektory w Belgii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Niemczech, Polsce, Szwecji i we Włoszech są przedmiotem interwencji innych regionalnych API, a następnie wyłączyć je z próby.

W skład próby wchodzi albo wszystkie europejskie regiony¹⁰, albo tylko polskie województwa. Przy pomocy modelu oceniono efekty strategii LiP poprzez estymację dodatkowego napływu BIZ w wybranych sektorach w okresach promocji inwestycji w stosunku do okresów, w których LiP nie funkcjonowała i nie była ukierunkowana na te sektory. Jednostki obserwacji mierzone są na poziomie „region-sektor-rok”. Analizę przeprowadzono dla okresu od 2003 r. do 2017 r.

Model bazowy to

$$FDI_{r,c,s,t} = \beta \text{ Pomorskie IPA}_{r,c,s,t} + \vartheta_{r,t} + \vartheta_{s,t} + \vartheta_{r,s} + \vartheta_{c,s,t} + \varepsilon_{r,c,s,t}, \quad (1)$$

gdzie $FDI_{r,c,s,t}$ jest zbiorem zmiennych wynikowych (źródło: fDi Markets) mierzących napływ BIZ. Ekstensywny efekt krańcowy LiP dla napływu BIZ jest estymowany liniowym modelem prawdopodobieństwa, gdzie zmienną zależną jest zmienna fikcyjna przyjmująca wartość 1, jeśli region r kraju c otrzymał

10. Regiony z następujących krajów: Belgia, Grecja, Hiszpania, Irlandia, Niemcy, Polska i Szwecja; patrz Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021).

jakiegokolwiek BIZ w sektorze s w roku t . Intensywny efekt krańcowy IiP dla napływu BIZ jest natomiast estymowany za pomocą całkowitej liczby transakcji BIZ w regionie r kraju c w sektorze s w roku t ; za pomocą funkcji odwrotnej do sinusa hiperbolicznego (IHS), będącej odpowiednikiem przekształcenia logarytmicznego, ale uwzględniającej zera w zmiennych BIZ—sumy milionów dolarów BIZ w regionie r kraju c w sektorze s w roku t ; lub za pomocą przekształcenia IHS liczby miejsc pracy bezpośrednio utworzonych przy nowym projekcie BIZ. Przekształcenie funkcji odwrotnej do sinusa hiperbolicznego przebiega według następującego wzoru:

$$IHS\ FDI_{r,s,t} = \ln \left(\left(FDI_{r,s,t} + \sqrt{1 + FDI_{r,s,t}^2} \right) \right). \quad (2)$$

Pomorskie IPA _{r,s,t} jest zmienną fikcyjną, która odnosi się do nadania priorytetu sektorowi s w roku t przez *Invest in Pomerania*. Zmienna fikcyjna przyjmuje wartość 1 od roku, w którym dany sektor stał się priorytetowym. Wszystkie sektory priorytetowe miały ten status w 2017 r.

Efekty stałe dla region-sektora, region-czasu i sektor-czasu, odpowiednio $\vartheta_{r,s}$, $\vartheta_{r,t}$, $\vartheta_{s,t}$, dotyczą nieobserwowanych i niezmiennych w czasie cech charakterystycznych dla kombinacji region-sektor (np. wcześniejsze warunki strukturalne w sektorach) oraz rocznych szoków specyficznych dla regionu i sektora (np. struktura gospodarcza i zmiany na poziomie regionalnym w każdym kraju; makroekonomiczne szoki sektorowe); $\vartheta_{c,s,t}$ są to specyficzne dla kraj-sektor-roku zmienne fikcyjne odpowiadające za wszelkie zmienne w czasie cechy charakterystyczne kraju, które są dopełnieniem naszego modelu. Warunki błędu idiosynkratycznego to $\varepsilon_{c,r,s,t}$. Błędy standardowe klastrowane są na poziomie regionu-sektora i są odporne na heteroskedastyczność.

Estymacja

Głównym wyzwaniem empirycznym jest endogeniczność polityki pozyskiwania BIZ przez IiP. Wybór konkretnych sektorów przez IiP jest decyzją nielosową, która może być podejmowana strategicznie na podstawie wcześniejszych uwarunkowań. Może być tak, że niektóre nowe branże, niebędące jeszcze odbiorcami inwestycji zagranicznych, są wybierane, ponieważ wydają się oferować lepsze perspektywy na przyszłość dla danego regionu. Alternatywnie, niektóre sektory mogą być już odbiorcami licznych projektów BIZ przed wdrożeniem strategii specjalizacji IiP, a poprzez ukierunkowanie na te sektory IiP może dążyć do dalszego wzmocnienia przewagi komparatywnej Pomorza w tym sektorze. W istocie, taki scenariusz wydaje się szczególnie zasadny w przypadku sektora pośrednictwa finansowego, w którym zaobserwowano ogromny wzrost napływu BIZ dokładnie przed wejściem w życie strategii sektorów priorytetowych IiP. Ze względu na bardzo wysoki stopień endogeniczności w tym specyficznym sektorze, pośrednictwo finansowe wyłączono z analizy.

Kolejnym środkiem zaradczym wobec endogeniczności jest cały zestaw efektów stałych. Efekty stałe typu region-sektor pozwalają uwzględnić wszelkie nieobserwowalne, niezmiennie w czasie cechy charakterystyczne dla region-sektora i biorą pod uwagę przewagę komparatywną regionów w każdym z sektorów; pozwalają one również uwzględnić w analizie obecność sektorów nieaktywnych w regionach, tj. sektorów, w których nie ma działających firm ani zatrudnionych osób w całym okresie próby. Ponadto, efekty stałe typu region-sektor pomagają zaadresować kwestię sektorów, które w latach 2003–2017 nie miały napływu BIZ. Z kolei efekty stałe typu region-rok pozwalają uwzględnić wszelkie zmienne w czasie cechy na poziomie regionalnym, w tym polityki regionalne zbieżne chronologicznie z aktywnością agencji promocji inwestycji. Natomiast efekty stałe typu sektor-rok pozwalają uchwycić w analizie szoki sektorowe w danym sektorze w każdym roku badania, występujące w sytuacji, gdy inwestorzy międzynarodowi nagle zaczynają kierować inwestycje do jednego lub kilku sektorów. Wreszcie, efekty stałe typu kraj-rok uwzględniają wszystkie czynniki zmieniające się na poziomie krajowym.

Wyniki

W tabeli 3.1 przedstawiono wyniki estymacji wpływu LiP na całkowity napływ BIZ, z zastosowaniem metody podwójnej różnicy. W kolumnach (1)–(2) szacujemy intensywny efekt krańcowy wdrożenia przez agencję krajową/regionalną strategii priorytetowych sektorów BIZ (zmienna fikcyjna przyjmująca wartość 1 w przypadku napływu inwestycji do region-sektora), natomiast ekstensywny efekt krańcowy (wartość inwestycji w dolarach) szacowany jest w kolumnach (3)–(4) względem liczby transakcji BIZ oraz w kolumnach (5)–(6) względem wartości (w milionach USD). Wreszcie, w kolumnach (7)–(8) mamy estymację według tego samego modelu ze zmienną zależną w postaci miejsc pracy wygenerowanych przez BIZ. Uzyskane rezultaty — podane w kolumnach 1, 3, 5, 7 — obliczono z zastosowaniem grupy kontrolnej, w skład której wchodzi region-sektory z Belgii, Grecji, Hiszpanii, Irlandii, Niemiec, Polski, Szwecji i Włoch; podczas gdy dla rezultatów przedstawionych w kolumnach 2, 4, 6, 8 grupa kontrolna składa się wyłącznie z polskich region-sektorów.

Efekt strategii LiP jest dodatni i istotny dla pozyskania większej liczby projektów BIZ do regionu. Napływ BIZ do sektorów docelowych jest wyższy niż w sektorach kontrolnych woj. pomorskiego. Precyzując, prawdopodobieństwo napływu BIZ do sektora (sektorów) uznanych w strategii LiP za priorytetowe wzrasta po przystąpieniu do realizacji strategii o ok. 16–18 proc., na co wskazuje dodatni i istotny współczynnik zmiennej fikcyjnej interwencji w kolumnach (1) i (2). Poza tym wydaje się, że ukierunkowanie LiP na sektory priorytetowe przyciąga również dodatkowe projekty, jak wskazują kolumny (3) i (4). Współczynnik w kolumnie (3) jest dodatni, ale nie jest istotny. Jednak współczynnik w kolumnie (4) sugeruje, że dzięki LiP pozyskano dodatkowo około 76 dodatkowych projektów.

Kolejny wniosek dotyczy znacznego wpływu na wielkość przyciągniętych BIZ i związane z tym zatrudnienie. Współczynniki w kolumnach (5) i (6) pokazują estymację ekstensywnego efektu krańcowego. Wynika z nich, że strategia specjalizacji prowadzi do wzrostu napływu BIZ o około 160 proc. (kolumna (5) i (6), tabela 3.1).¹¹ Jeszcze większy efekt odnotowano w przypadku miejsc pracy związanych z BIZ, których liczba w wyniku zastosowania strategii LiP wzrosła aż o 230 proc. (kolumny (7) i (8)).¹²

Wielkość współczynników jest porównywalna lub nieco wyższa niż w poprzednich badaniach dotyczących ukierunkowania wysiłków API na określone sektory priorytetowe. Harding i Javorcik (2011) stwierdzają, że po wdrożeniu takiej strategii sektory priorytetowe w krajach rozwijających się notują zwykle o 155 proc. wyższy napływ BIZ w stosunku do pozostałych sektorów. Jest to spostrzeżenie bardzo zbliżone do wyników w tabeli 3.1. Jednak badanie to koncentrowało się wyłącznie na krajowych API. Ocenę regionalnych API w UE (w tym na Pomorzu) znajdziemy w Crescenzi, Di Cataldo i Giua (2021), gdzie oszacowano, iż aktywność i ukierunkowane działania tych agencji zwiększyły napływ BIZ o około 23 proc., a liczbę miejsc pracy związanych z BIZ o 24 proc. Biorąc pod uwagę fakt, że niniejsze opracowanie oparto na tym samym badaniu źródłowym, tych samych danych dotyczących BIZ oraz tej samej metodologii empirycznej, możemy potwierdzić, że LiP skutecznie realizuje swoją misję jako regionalna API w Europie.

TABELA 3.1 Wyniki estymacji

Wynik	Zmienna fikcyjna BIZ		Liczba BIZ		BIZ mln USD		Miejsca pracy przy BIZ	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Próba	Europa	Polska	Europa	Polska	Europa	Polska	Europa	Polska
Strategia API woj. pomorskiego	0,161** (0,0805)	0,182*** (0,0636)	0,246 (0,338)	0,565** (0,252)	0,951* (0,501)	0,894** (0,436)	1,185** (0,598)	1,247** (0,510)
Obserwacje	17.514	1.485	17.514	1.485	17.514	1.485	17.514	1.485
Region-sektory	1256	99	1256	99	1256	99	1256	99
R-kwadrat	0,628	0,586	0,840	0,613	0,657	0,614	0,677	0,617

Uwaga: Obliczenia własne. Zgrupowane błędy standardowe w nawiasach. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$. We wszystkich estymacjach uwzględniono efekty stałe typu sektor-rok, region-sektor. Estymacje w kolumnach 1, 3, 5 uwzględniają efekty stałe typu region-rok, kraj-sektor-rok. Zmienne zależne: zmienna fikcyjna dla BIZ napływających do region-sektora w danym roku (kolumny 1–2), liczba transakcji BIZ w region-sektorze w danym roku (kolumny 3–4), odwrotna do sinusa hiperbolicznego funkcja miliona dolarów BIZ napływających do region-sektora w danym roku (kolumny 5–6), odwrotna do sinusa hiperbolicznego funkcja liczby miejsc pracy w BIZ w region-sektorze w danym roku (kolumny 7–8). „Strategia API dla Pomorza” przyjmuje wartość 1 od początku obowiązywania strategii *Invest in Pomerania*, a wartość 0 w poprzednich okresach. Próby: region-sektory Polski, Włoch, Hiszpanii, Niemiec, Szwecji, Grecji, Irlandii i Belgii (kolumny 1, 3, 5); region-sektory Polski (kolumny 2, 4, 6); region-sektory, na które ukierunkowana jest działalność regionalnych API (innych niż *Invest in Pomerania*) zostały wyłączone z próby; sektor pośrednictwa finansowego także został wyłączony.

11. Roczny wpływ strategii zakładającej ukierunkowanie na sektory priorytetowe przekłada się na roczny wzrost kwoty miliona dolarów napływu BIZ o około 160% ($eo.951=2.588$).

12. Roczny wpływ strategii zakładającej ukierunkowanie na sektory priorytetowe przekłada się na roczny wzrost liczby miejsc pracy o ok. 230% ($ei.185=3.270$).

Podsumowując, sektory uznane za priorytetowe w strategii LiP osiągają znacznie lepsze wyniki niż pozostałe sektory, które nie były przedmiotem dodatkowych działań na rzecz pozyskania BIZ; LiP skutecznie przyciąga projekty BIZ i związane z nimi miejsca pracy, a wartość przyciągniętego kapitału zagranicznego wydaje się znacząca. Na tle swoich regionalnych odpowiedników działających w Europie, LiP osiąga wyniki powyżej średniej.

Analiza zdarzeń

Istotnym testem jakości analizy jest sprawdzenie, czy na wyniki wpłynął wstrząs (powołanie LiP w 2011 r.), czy też wcześniejsze trendy, w oczywisty sposób niezwiązane z LiP.¹³ W tym celu wykonaliśmy analizę zdarzeń (Cunningham 2021; Callaway i Sant'Anna 2021). Analiza zdarzeń pozwala zweryfikować podobieństwo i porównywalność region-sektorów poddanych i niepoddanych interwencji w okresie poprzedzającym interwencję. Dokonuje się tego poprzez zastąpienie w modelu zmiennej badanej pełnym zestawem zmiennych fikcyjnych odnoszących się do każdego roku przed wdrożeniem strategii i każdego roku w trakcie badania. Włączono stałe efekty dla region-sektora, aby pomóc w rozwiązaniu problemu błędu systematycznego spowodowanego endogenicznym wyborem sektorów przez każdą agencję promocji inwestycji, oraz aby kontrolować tendencje czasowe charakterystyczne dla region-sektora.¹⁴ Model, który pozwala nam obserwować dynamikę czasową efektu interwencji, to:

$$FDI_{r,c,s,t} = \sum_{\tau=2}^q \delta_{-\tau} D_{r,c,s,t-\tau} + \sum_{\tau=1}^q \delta_{+\tau} D_{r,c,s,t+\tau} + \vartheta_{r,t} + \vartheta_{s,t} + \vartheta_{r,s} + \vartheta_{c,s,t} + \varphi trend_{r,s,t} + \varepsilon_{r,c,s,t}, \quad (3)$$

gdzie zmienne fikcyjne okresu przed rozpoczęciem interwencji ($D_{r,c,s,t-2}$, $D_{r,c,s,t-3}$, ..., $D_{r,c,s,t-q}$) oraz zmienne fikcyjne okresu interwencji ($D_{r,c,s,t+1}$, $D_{r,c,s,t+2}$, ..., $D_{r,c,s,t+q}$), są włączone do modelu w celu sprawdzenia efektów antycypacyjnych w przepływach inwestycyjnych, tj. w celu przetestowania istotnej różnicy w zakresie zmiennej wynikowej, zmiennych fikcyjnych BIZ, dla badanych i kontrolnych region-sektorów w okresie bezpośrednio poprzedzającym interwencję (Cunningham 2021). Uwzględniamy pełen zestaw zmiennych fikcyjnych dla lat poprzedzających interwencję i lat realizacji interwencji z wyłączeniem przesunięcia czasowego w roku pierwszym, który posłużył jako kategoria referencyjna. $trend_{r,s,t}$ to trendy region-sektor-rok. Zakładając, że w naszym modelu efekt endogeniczności strategii przyciągania BIZ przez LiP został zniwelowany, powinniśmy oczekiwać, że zmienne fikcyjne sprzed interwencji wygenerują współczynniki nieistotne statystycznie.

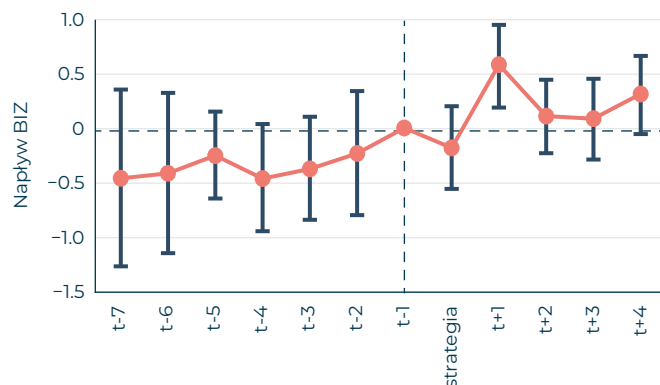
13. Głównym celem analizy zdarzeń jest sprawdzenie obecności wcześniejszych trendów. Jednakże, biorąc pod uwagę, że roczne obserwacje dotyczące interwencji są nieliczne, a projekty BIZ charakteryzują się dużą zmiennością, ten rodzaj analizy wiąże się z większymi przedziałami ufności (tj. większą niepewnością co do dokładnych ustaleń). W rezultacie, należy ją traktować jako swego rodzaju weryfikację czy też potwierdzenie zasadniczych wyników regresji przedstawionych w tabeli 3.1.

14. Jednym z hipotetycznych sposobów na to, by uwzględnić inną dynamikę jest włączenie zmiennych współzależnych jako zmiennych na poziomie region-sektora. Niestety, nie są one obserwowane dla próby europejskich sektorów regionalnych. Z tego powodu zastosowaliśmy zamiennie efekty stałe. Pozwalają one uwzględnić każdą zmienną specyficzną dla regionu, każdą zmienną specyficzną dla sektora i każdą zmienną dla region-sektora niezmienną w czasie.

Analiza zdarzeń powtarza analizę metodą podwójnej różnicy wykorzystując roczną zmienność zarówno w okresie przed, jak i po interwencji. W ten sposób jesteśmy w stanie sprawdzić, czy różnice między zastosowaniem a niezastosowaniem interwencji są istotne w odniesieniu do każdego roku analizy. Skupiając się na roku poprzedzającym interwencję, można sprawdzić, że dla wszystkich lat różnice między zastosowaniem a niezastosowaniem interwencji są równe 0 (przedział ufności przecinający linię 0). Oznacza to, że interwencja wywołuje (możliwy) efekt dopiero po skutecznym wdrożeniu, a nie przed, kiedy nie istnieje. W związku z tym test w postaci analizy zdarzeń nie wykazuje żadnego efektu „antycypacji” czy też „placebo” w związku z ukierunkowaniem działalności na rzecz BIZ.¹⁵ Poza tym analiza zdarzeń dostarcza również dowodów w miejsce standardowego wykresu podwójnej różnicy z równoległymi liniami trendu dla grupy „badawczej” i grupy „kontrolnej”.

Wyniki analizy zdarzeń wskazują, że analiza jest prawidłowa (bez istotnego efektu wyprzedzającego). Test pokazano na ryc. 3.15 poniżej. Można zauważyć, że żaden współczynnik nie jest statystycznie istotny, co sugeruje, że dzięki bogatemu zesta-

RYC. 3.15 Analiza zdarzeń (próba: województwa)



Uwaga: Obliczenia własne. Badanie zdarzeń z wykorzystaniem t-1 (1 rok przed rozpoczęciem strategii sektorowej *Invest in Pomerania*) jako kategorii referencyjnej; „strategia” odnosi się do roku, w którym rozpoczęto wdrażanie strategii sektorowej *Invest in Pomerania*. Podano współczynniki i 90% przedziały ufności. Zmienna zależna: zmienna fikcyjna BIZ. W modelu uwzględniono zmienne fikcyjne dla: sektor-rok, region-rok, region-sektor, kraj-sektor-rok, a także trendy czasowe dla region-sektor-rok.

wowi efektów stałych włączonych do modelu oraz doborowi próby (z wyłączeniem jednego wysoce endogenicznego sektora) założenie o równoległym trendzie jest dla wybranej próby słuszne. W latach poprzedzających wdrożenie strategii region-sektory, które mają być objęte aktywnością IiP, mają takie samo prawdopodobieństwo otrzymania BIZ, jak region-sektory nie ujęte w strategii. Po przystąpieniu przez IiP do realizacji strategii sektorowej prawdopodobieństwo napływu BIZ rośnie istotnie już od pierwszego roku wdrożenia strategii. Z analizy zdarzeń wynika, że duża różnica widoczna jest w pierwszym roku po zakończeniu interwencji (współczynnik: 0,57), a dla kolejnych lat estymuje się dodatni współczynnik (0,11, 0,08, 0,3), podczas gdy pierwszy rok realizacji interwencji, w którym przystąpiono do realizacji strategii, odnotowuje ujemny nieistotny współczynnik (-0,18). Dodatnie współczynniki okresu interwencji należy interpretować jako potwierdzenie, że w czasie trwania interwencji następuje wzrost prawdopodobieństwa pozyskania projektów BIZ. W związku z tym, po uruchomieniu IiP w 2011 r. ogólna zdolność Pomorza do przyciągania BIZ uległa poprawie, a ogólne działania IiP w zakresie promocji inwestycji stawały się coraz skuteczniejsze.

15. Ten rodzaj analizy stanowi zatem rodzaj testu odporności na potencjalny efekt „placebo”.

ROZDZIAŁ 4

Jakościowa ocena
skutków oddziaływania:
wyniki analizy
porównawczej API
oraz konsultacji
z interesariuszami

4.1

Wprowadzenie

Metodologia

W tej części raportu do oceny ilościowej przedstawionej w rozdziale 3 dodajemy ocenę struktury i skutków oddziaływania inicjatywy *Invest in Pomerania* (IiP) wykonaną z zastosowaniem metod jakościowych, takich jak przegląd literatury, analiza porównawcza (benchmarking) agencji promocji inwestycji (API) oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród interesariuszy.

W kolejnych podrozdziałach odnosimy się do przeglądu literatury przedmiotu pod kątem dobrych praktyk stosowanych przez najbardziej skuteczne agencje promocji inwestycji. Podmioty takie jak API mogą odgrywać znaczącą rolę w przyciąganiu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do swoich krajów. Wysyp API w wielu krajach obserwuje się od mniej więcej dwóch dekad, w miarę pojawiania się dowodów empirycznych świadczących o ich skuteczności. Jednak API bywają bardziej albo mniej skuteczne, w zależności od kilku parametrów. Na początku każdego podrozdziału prezentujemy przegląd literatury poświęconej znaczeniu i charakterystyce poszczególnych parametrów. Dodatkowo w analizie wykorzystujemy źródła wtórne dające wgląd w wyniki IiP (np. OECD 2019).

Strukturę i wyniki inicjatywy *Invest in Pomerania* poddano analizie porównawczej na tle innych API. Obok IiP, przedmiotem benchmarkingu są „wysokowydajne API” opisane w Steenbergen (2021, w przygotowaniu) (por. ramka 4.1).

RAMKA 4.1 Analiza porównawcza API — metodologia

W ramach analizy porównawczej rozmaite atrybuty strukturalne i wynikowe inicjatywy *Invest in Pomerania* porównano (metodami jakościowymi) z parametrami charakterystycznymi dla wysokowydajnych API. W szczególności, uwzględniono atrybuty, które Steenbergen (w przygotowaniu) uznaje za statystycznie istotne, czyli te, które decydują o skuteczności API w pozyskiwaniu projektów BIZ.

Steenbergen (2021, w przygotowaniu), opracowanie pomocnicze dla niniejszego raportu, łączy nowe źródła danych na temat sektorowych BIZ oraz atrybutów API, aby zbadać, jakie czynniki decydują o sukcesie API w przyciąganiu BIZ. W tym celu w pierwszej kolejności utworzono nową sektorową bazę danych BIZ zawierającą statystyki dotyczące wychodzących projektów BIZ dla 30 krajów OECD, w oparciu o dane z Biura Analiz Ekonomicznych USA (BEA) i bazy EUROSTATU BPM6 za lata 2013–2018. Następnie bazę danych BIZ skojarzono z niedawno przeprowadzonym przez

Źródło: Steenbergen, w przygotowaniu.

Bank Światowy oraz Światowe Stowarzyszenie Agencji Promocji Inwestycji (WAIPA) badaniem ankietowym, aby zbadać wpływ specjalizacji sektorowej API na napływ projektów BIZ dla próbki 36 krajów o wysokim i średnim dochodzie z różnych części świata. Wykorzystując ramy strukturalne modelu grawitacji, stwierdzono, że sektorowa specjalizacja API ma znaczący pozytywny wpływ na BIZ lokowane w danym sektorze w danym kraju. Jednak po uwzględnieniu efektów interakcji między krajami okazuje się, że nie wszystkie kraje są równie skuteczne w promowaniu inwestycji. Aby dokładniej zbadać tę kwestię, porównano atrybuty wysokowydajnych API (tych z istotnymi dodatnimi efektami w przyciąganiu BIZ) z ich mniej wydajnymi odpowiednikami (tymi z nieistotnymi efektami albo z istotnymi efektami ujemnymi). Po zastosowaniu testów t można wykazać, czy te dwie grupy różnią się między sobą w znaczący sposób pod względem wspomnianych atrybutów.

Do wychwycenia mechanizmów przyczynowych, dzięki którym LiP wywarła wpływ na inwestycje, wykorzystano konsultacje z interesariuszami. We wrześniu 2021 r. przedstawiciele Grupy Banku Światowego przeprowadzili wywiady z podmiotami z sektora publicznego i prywatnego, pytając ich o opinie i doświadczenia z ostatniej dekady, na przykład: „W jaki sposób LiP zachęca partnerów i interesariuszy do budowania skutecznego systemu wsparcia inwestorów? Jakiego rodzaju działania inwestorzy cenią sobie najbardziej?”. Główne ścieżki wpływu wyodrębniono poprzez analizę wywiadów i zilustrowano w raporcie za pomocą wybranych cytatów. Analiza wskazuje również (najważniejsze) mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla LiP w przyszłości. Wreszcie, odpowiedzi z wywiadów wykorzystano jako wkład do rekomendacji mających na celu poprawę jakości usług świadczonych przez LiP.

Respondentami są przedstawiciele instytucji publicznych i półpublicznych, a także podmiotów prywatnych. W tabeli 4.1 zestawiono grupy rozmówców w podziale na szeroko rozumiane kategorie. Szczegółowa lista interesariuszy znajduje się w załączniku 2. Z uwagi na stosunkowo niewielką skalę wywiady mogłyby się okazać niewystarczające, aby osiągnąć pełną reprezentatywność w świetle wymogów statystycznych. Dlatego też tę część analizy należy traktować raczej jako orientacyjną, a nie reprezentatywną. Niemniej wywiady pomogły ustalić mechanizmy przyczynowe, za sprawą których LiP pomogła wygenerować strumień inwestycji, oraz nakreślić (najważniejsze) mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla LiP w przyszłości.

Rozmówcy z sektora prywatnego pochodzą z zagranicznych i krajowych firm w wybranych sektorach. W sumie przeprowadzono wywiady z 31 firmami. Kryterium wyboru stanowiło to, czy dana firma działa w sektorze priorytetowym LiP i/lub w innych sektorach ważnych dla rozwoju regionu, takich jak: IT i usługi dla biznesu, motoryzacja, porty, stocznie i logistyka oraz inne firmy produkcyjne, a także MŚP i start-upy. Warto przy tym dodać, że chcąc ocenić, co LiP mogła zrobić lepiej, wywiady rozszerzono o firmy, które nie zainwestowały w Pomorskiem, mimo że się do tego przymierały — w tej grupie znajdziemy zarówno firmy, które rozważały lokalizację na Pomorzu, ale ostatecznie zdecydowały się zainwestować w innym województwie, jak i te, które brały Pomorze pod uwagę, ale ostatecznie wybrały lokalizację poza Polską. Część wywiadów zorganizowano w konfiguracji jeden na jeden, a część w formie grup fokusowych. W przypadku najważniejszych sektorów (BPO i elektronika/motoryzacja) wywiady przeprowadzono z firmami wiodącymi w danej branży.

TABELA 4.1 Grupy respondentów

Podmioty prywatne	Podmioty publiczne i półpubliczne
• Grupa fokusowa branży IT i usług dla biznesu • Grupa fokusowa branży motoryzacyjnej • Grupa fokusowa przemysłu stocznioowego, portów i logistyki • Grupa fokusowa innych gałęzi przemysłu wytwórczego • Grupa fokusowa MŚP i start-upów • Wywiady z wiodącymi firmami (BPO, elektronika/motoryzacja) • Firmy, które nie zdecydowały się zainwestować na Pomorzu (wywiady)	• <i>Invest in Pomerania</i> • Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego • Regionalne agencje rozwoju • Urzędy miejskie • Polska Agencja Inwestycji i Handlu • Izby handlowe/stowarzyszenia branżowe • Inkubatory, huby, akceleratory innowacji

Źródło: Grupa Banku Światowego.

Zorganizowano również wywiady z najważniejszymi instytucjami publicznymi i pół-publicznymi działającymi w woj. pomorskim i współpracującymi z IiP. Wśród nich znalazło się sześć instytucji rządowych i samorządowych, w tym Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, kilka urzędów miast oraz Polska Agencja Inwestycji i Handlu. Kolejni uczestnicy to osiem stowarzyszeń branżowych i izb handlowych. Ponadto przeprowadzono dwanaście wywiadów z innymi interesariuszami, w tym z instytucjami badawczymi, agencjami rozwoju regionalnego oraz instytucjami stymulującymi innowacje, takimi jak inkubatory, huby czy akceleratory innowacji. Wywiady z sektorem prywatnym zorganizowano częściowo w formie grup fokusowych.

Kwestionariusz badawczy powstał na bazie narzędzia Banku Światowego adresowanego do wielonarodowych korporacji i ich dostawców. Pytano o następujące informacje: ogólna charakterystyka firmy; najważniejsze czynniki decydujące o przeniesieniu działalności na teren regionu; najważniejsze ograniczenia utrudniające początkowo proces inwestycyjny w regionie; rola IiP i innych specjalnych programów (w tym zachęt inwestycyjnych i gwarancji ochrony inwestora) we wspieraniu firm zakładających działalność na Pomorzu lub ich wyników w regionie; potencjał lokalnego zaopatrzenia w środki produkcji/dostawców; główne mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla IiP w przyszłości; sugestie i zalecenia na przyszłość dotyczące udoskonalenia oferty i realizacji usług przez IiP.

Założenia koncepcyjne dla skutecznych API

Analizę oparto na założeniach zaprezentowanych w Heilbron i Kronfol (2020) oraz Steenberg (2021, w przygotowaniu), gdzie zebrano dowody i doświadczenia GBŚ w zakresie dobrych praktyk API, w podziale na cztery obszary (Tabela 4.2):

- (i) **Konfiguracja instytucjonalna**, czyli rola, jaką agencja promocji inwestycji odgrywa w ramach struktur administracyjnych, a także jej ogólne umocowanie prawne, finansowe i zarządcze jako czynniki determinujące bodźce motywacyjne dla agencji i wpływające na kształt interakcji z sektorem prywatnym. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to rodzaj agencji (agencja prywatna lub publiczna), ukonstytuowanie i struktura organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów oraz dynamika na linii szczebel samorządowy—szczebel krajowy.
- (ii) **Strategiczny kierunek i priorytety**, czyli spójność misji i działalności agencji z ramami rozwoju kraju lub regionu, a także stopień specjalizacji podejmowanych przez agencję działań. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to liczba i charakter funkcji pełnionych przez API, ukierunkowanie i specjalizacja sektorowa (branżowa), metody wyboru sektorów priorytetowych oraz alokacja zasobów w podziale na różne kategorie przedsiębiorstw.
- (iii) **Ramy organizacyjne i zasoby**, czyli struktura organizacyjna samej agencji, dopasowanie struktury do strategicznych priorytetów oraz adekwatne finansowanie i wykwalifikowany personel, tak aby organizacja była w stanie realizować

założone cele. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to doświadczenie zawodowe oraz wynagrodzenie personelu.

- (iv) **Obsługa inwestora**, czyli oferta usług świadczonych przez API, zgodność oferty ze strategicznymi priorytetami agencji oraz to, czy agencja wdrożyła odpowiednie narzędzia, systemy i ramy monitorowania i oceny (M&E) w kontekście skutecznej obsługi inwestora. Do najważniejszych usług zaliczamy usługi marketingowe, usługi informacyjne, pomoc i rzecznictwo. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to różne sposoby wdrażania planów promocji inwestycji w sektorach priorytetowych, obecność narzędzi i systemów ułatwiających działanie oraz to, czy API posiada elektroniczną bazę danych z aktualnymi danymi kontaktowymi.

Poniżej kolejno omawiamy każdy z czterech obszarów, prezentując najlepsze praktyki (na podstawie literatury przedmiotu) i analizę porównawczą z uwzględnieniem najlepiej funkcjonujących API. Na koniec konfrontujemy te spostrzeżenia z materiałem pozyskanym od kluczowych interesariuszy w trakcie wywiadów.

TABELA 4.2 Czym charakteryzują się skuteczne API

Obszar	Przykłady dobrych praktyk
Konfiguracja instytucjonalna	- Daleko idąca niezależność i bliska współpraca z sektorem prywatnym - Silne więzi i partnerstwo w obrębie kraju (koordynacja z innymi agencjami publicznymi, w tym z API na szczeblu krajowym)
Strategiczne ukierunkowanie i priorytety	- Koncentracja na promowaniu określonych sektorów lub form działalności gospodarczej - Misja zawężona do pozyskiwania projektów BIZ (bez inwestycji krajowych czy funkcji administracyjnych)
Ramy organizacyjne i zasoby	- Struktura organizacyjna jest zbieżna z priorytetami strategicznymi i podparta wystarczającym finansowaniem - Personel API ma odpowiednie doświadczenie w sektorze prywatnym i jest adekwatnie wynagradzany
Obsługa inwestora	- Wysokiej jakości usługi ukierunkowane na strategiczne priorytety sektorowe - Odpowiednie narzędzia, systemy oraz ramy monitorowania i oceny (M&E), dostosowane do priorytetów danego inwestora i usprawniające proces obsługi

Źródło: Steenberg, w przygotowaniu.

4.2

Konfiguracja instytucjonalna

Obszar zatytułowany „Konfiguracja instytucjonalna” dotyczy roli, jaką agencja promocji inwestycji odgrywa w ramach struktur administracyjnych, a także jej ogólnego umocowania prawnego, finansowego i zarządczego, gdyż są to czynniki determinujące bodźce motywacyjne dla agencji i wpływające na kształt jej interakcji z sektorem prywatnym. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to rodzaj agencji (agencja

prywatna lub publiczna), ukonstytuowanie i struktura organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów oraz dynamika na linii szczebel samorządowy—szczebel krajowy.

Zazwyczaj im bardziej samodzielna jest agencja i im ściślej powiązana z sektorem prywatnym, tym lepsze osiąga wyniki¹⁶ (ECORYS 2013; Lim 2018; Loewendahl 2001; Nelson 2009; UNCTAD 1997; Wells i Wint 2000). Mając to na względzie, wzorcowe API zwykle działają jako organizacje (pół)prywatne (a nie organy publiczne ani departamenty resortowe). Prywatne lub półprywatne agencje cieszą się większą niezależnością w zarządzaniu finansami i mogą szybciej reagować na globalne trendy i kryzysy rynkowe, a także skuteczniej pozyskiwać utalentowanych pracowników. Biorąc pod uwagę ich szczególne relacje ze społecznością inwestorów i sektorem prywatnym, API muszą mieć swobodę, by wykorzystywać pojawiające się okazje BLZ bez oglądania się na polityczny proces decyzyjny.

W szczególności trzeba powiedzieć, że API zazwyczaj funkcjonuje sprawniej, gdy posiada organ będący odpowiednikiem rady dyrektorów, który zabezpiecza autonomię API i jednocześnie bierze odpowiedzialność za realizację celów w zakresie pozyskiwania inwestycji. Powinni w nim zasiadać przedstawiciele sektora prywatnego, wnoszący znajomość obaw inwestorów i specyfiki ich potrzeb co do oferty usług (ECORYS 2013; Miśkinis i Byrka 2014). W połączeniu z (pół)prywatnym modelem funkcjonowania, API będzie w stanie nie tylko podtrzymać strumień wsparcia nawet w okresach transformacji politycznej, ale także lepiej zdiagnozować oczekiwania inwestorów i owoconie współpracować z podmiotami sektora prywatnego (Bauerle Danzman i Gertz 2020).

Skuteczne API często tworzą silne więzy partnerstwa z innymi podmiotami rządowymi i samorządowymi, aby wspólnie walczyć z niedoskonałościami rynku i promować inwestycje. Klimat inwestycyjny jest wypadkową działań wielu różnych ministerstw i agencji, dlatego prореformatorskie API mogą wiele zyskać dzięki takiej bliskiej współpracy (Qiang, Liu i Steenbergen, w przygotowaniu). Istotne będzie wsparcie ze strony najwyższych szczebli administracji rządowej, które czasami wiąże się z wysokim statusem instytucjonalnym, wysokim miejscem w hierarchii lub umocowaniem na wyższych szczeblach ministerstwa (Lim 2018; Morisset i Andrews-Johnson 2004; Volpe Martincus i Sztajerowska 2019). Wreszcie, kraje, w których działa wiele API (na przykład na szczeblu krajowym i regionalnym), muszą pilnować, by ich wysiłki się uzupełniały i nie dopuścić do „wyścigu na dno”, kiedy to poszczególne agencje, konkurujące o tych samych inwestorów, kuszą ich coraz hojniejszymi zachętami i koncesjami. Rozwiązaniem może być wyznaczenie poszczególnym agencjom komplementarnych zadań i ścieżek (Heilbron i Kronfol 2020; Fernandez, Blanco i Aranda-Larrey 2021; Phillips, Heilbron i Kher 2021).

16. Jest to wniosek potwierdzony w literaturze na temat polityki przemysłowej, w której to literaturze wzywa się do przyznania agencjom pewnej autonomii, aby były chronione zarówno przed krótkowzroczną ingerencją polityczną, jak i pozbawionymi skrupułów interesami biznesowymi. Jednocześnie agencje potrzebują bliskiej, stałej współpracy z sektorem prywatnym, aby sprawnie reagować na nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku, które hamują produktywność, a zatem powinny być częścią „sieci powiązań z grupami prywatnymi” (Evans 1995). Podczas gdy taka „wbudowana autonomia” jest trudna do zrealizowania, Dani Rodrik (2004) zauważa, że „uzyskanie właściwej równowagi jest tak ważne, że przyćmiewa wszystkie inne projektowane cechy interwencji”.

Analiza porównawcza API

Jako agencja półprywatna, IiP ma strukturę operacyjną charakterystyczną dla wielu dobrze funkcjonujących API. Skuteczne API działają zazwyczaj jako pół-autonomiczna agencja publiczna lub jako agencja prywatna lub półprywatna (tabela 4.3). IiP powstała jako spółka prawa handlowego będąca częścią Agencji Rozwoju Pomorza i formalnie należąca do Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. IiP ma dziewięć instytucji założycielskich (w tym: Agencja Rozwoju Pomorza, Urząd Marszałkowski, Agencja Rozwoju Gdańska, urzędy miast itp.) i kieruje nią zarząd składający się z przedstawicieli tych instytucji (szczegóły w rozdziale 2). Zgodnie z najlepszą praktyką IiP ma strukturę spółki handlowej, co może jej zapewnić większą autonomię i silniejsze powiązanie z sektorem prywatnym. Czynnikiem sprzyjającym jest model finansowania: IiP jest finansowana w całości ze środków Unii Europejskiej, a zatem może podejmować decyzje w dużym stopniu niezależne od krajowych dyrektyw politycznych.

TABELA 4.3 Ogólna charakterystyka i konfiguracja instytucjonalna

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Pozostałe API	<i>Invest in Pomerania</i>
Forma prawna agencji			
Półautonomiczna agencja publiczna	50%	50%	Nie
Agencja prywatna lub półprywatna	30%	0%	Tak
Agencja rządowa	20%	50%	Nie
Rada dyrektorów			
Czy API ma organ będący odpowiednikiem rady dyrektorów?	80%	44%	Nie
Członkowie reprezentujący sektor publiczny (%)	41%	62%	100%
Członkowie reprezentujący sektor prywatny (%)	58%	38%	0%
Członkowie reprezentujący inne podmioty (np. środowisko akademickie, społeczeństwo obywatelskie)	1%	1%	0%
Dynamika na linii szczebel samorządowy—szczebel krajowy			
Czy w kraju działają API umocowane regionalnie?	30%	31%	Tak
Bliskie, systematyczne relacje robocze, z regularnymi wspólnymi działaniami i wymianą informacji	100%	40%	Tak

Uwaga: Grupę wysokowydajnych API wyodrębniono w oparciu o model grawitacji sektorowej z uwzględnieniem efektów interakcji między krajami. Pola zaznaczone na szaro wskazują na statystycznie istotne różnice między wysokowydajnymi API a resztą. Pola zaznaczone na zielono i czerwono wskazują, czy IiP „dorównuje” (zielone) czy „nie dorównuje” (czerwone) wysokowydajnym API w stopniu istotnym statystycznie.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Steenbergen (2021, w przygotowaniu) i wywiadów z pracownikami IiP.

Jednak IiP nie posiada formalnie ukonstytuowanej rady dyrektorów ani komitetu doradczego. W trosce o swoją niezależność, wysokowydajne API zazwyczaj mają formalną radę dyrektorów, w której często zasiada wielu przedstawicieli sektora prywatnego (tabela 4.3). Brak rady niezależnych dyrektorów w IiP, zamiast której pracuje zarząd składający się z urzędników sektora publicznego, sugeruje, że stopień autonomii IiP nie jest zagwarantowany. W zarządzie IiP zasiadają przedstawiciele dziewięciu instytucji założycielskich, więc nie ma w nim głosu sektora prywatnego.

IiP może się pochwalić silną i aktywną siecią współpracy na Pomorzu. Wysokowydajne API zazwyczaj utrzymują bliskie i regularne kontakty robocze z agencjami krajowymi i regionalnymi (organizując wspólne działania i wymianę informacji). Jako że w zarządzie IiP głos ma dziewięć lokalnych instytucji, w oczywisty sposób przekłada się to na dobre kontakty z wieloma podmiotami. Ponadto IiP w 2016 r. rozbudowała grono oficjalnych partnerów do 19 jednostek samorządowych; kontynuuje też współpracę z innymi partnerami.

Refleksje i propozycje zmian

Warto ponownie rozważyć strukturę organów zarządzających IiP i przeprowadzić szczegółową analizę porównawczą z innymi API o wysokiej wydajności. Jak wspomniano powyżej, posiadanie formalnie ukonstytuowanej rady dyrektorów (lub alternatywnie, komitetu doradczego o funkcjach i składzie podobnym do rady dyrektorów) zwykle zwiększa autonomię i ukierunkowanie API. Niemniej trzeba przyznać, że żaden z rozmówców zaproszonych do wywiadów na potrzeby tego raportu nie wymienił braku autonomii jako problemu. Z kolei kilku respondentów wspomniało, że IiP wydaje się stosunkowo odporna na skutki zmian politycznych. Nie wydaje się więc, by istniała pilna potrzeba reformy w tym zakresie, chociaż nadal trudno nie zauważyć, że IiP odbiega pod tym względem od większości wysokowydajnych odpowiedników. Dlatego zaleca się dalszą analizę w celu ustalenia, czy istnieje pole do poprawy struktury IiP w przyszłości.

Cennym usprawnieniem byłoby zróżnicowanie składu zarządu IiP pod kątem udziału przedstawicieli sektora prywatnego. IiP traci obecnie potencjalne bogactwo doświadczeń istotnych dla prowadzonej działalności. Mimo że pracownicy IiP legitymują się na ogół sporym doświadczeniem z pracy w sektorze prywatnym, zaproszenie do zarządu czołowych postaci z firm działających w regionie mogłoby być dodatkowym atutem pozwalającym zrozumieć obawy inwestorów, nawiązać z nimi bliższe relacje i ukierunkować wysiłki IiP na zgłaszane potrzeby. Proces dywersyfikacji warto poszerzyć o przedstawicieli środowisk akademickich i społeczeństwa obywatelskiego. Dodatkowi członkowie zarządu mogliby zasiadać w obecnie istniejącym zarządzie albo w radzie dyrektorów lub komitecie doradczym.

Jeśli chodzi o koordynację rządowo-samorządową, opinie z innych instytucji generalnie wskazują na bardzo pozytywną rolę IiP jako integratora i koordynatora

w regionie. Jak stwierdził jeden z urzędników: *„dla nas IiP jest inicjatywą wartą zachodu, ponieważ pozwala nam na kontakt z ludźmi, uzyskiwanie informacji, (i) bycie na bieżąco z informacjami o tym, co się dzieje”*. Inny urzędnik powiedział, że *„plusem Invest in Pomerania jest bardzo efektywna praca w ramach sieci i z siecią, innymi słowy, wzmacnianie więzów współpracy i współdziałania”*. Co znamienne, IiP jest ogólnie postrzegana jako zdecydowana zmiana na lepsze w stosunku do status quo ante: *„O ile wcześniej często otrzymywaliśmy zapytania z PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu), to teraz, jeśli jest zapytanie z Warszawy, (...) IiP koordynuje wszystkie prośby o dane”* (urzędnik z instytucji rozwoju regionalnego). W niektórych przypadkach instytucje skorzystały również z oferty szkoleniowo-rozwojowej IiP, co pomogło im w obsłudze inwestorów.

Obszarem, w którym IiP mogłaby odegrać większą rolę, jest koordynacja różnych podmiotów publicznych, półpublicznych i prywatnych w sektorach technologii i gospodarki cyfrowej. Według interesariuszy, z którymi przeprowadzono wywiady na potrzeby tego badania, w tej przestrzeni brakuje ustrukturyzowanego procesu i mamy do czynienia z nakładającymi się funkcjami różnych podmiotów, które często świadczą podobne usługi związane z rozwijaniem i wzrostem startupów, takie jak akceleracja, inkubacja, finansowanie itp. Z perspektywy inwestora zagranicznego jednym z problemów jest brak przejrzystości w zakresie tego, kim są kluczowe podmioty i usługi i czym się charakteryzują; można temu zaradzić przez poprawę dostępnych materiałów informacyjnych (patrz dalej punkt 4.5). Jednocześnie podstawowym problemem wydaje się brak koordynacji między różnymi podmiotami, co skutkuje nadmiarem jednych usług i niedoborem innych. Na przykład, w pracy OECD z 2019 r., poświęconej ekosystemom przedsiębiorczości lokalnej i wschodzącym branżom w woj. pomorskim zasugerowano, że *„należy zasypać przepaść między startupami i pomysłami typu scale-up w branży ICT z jednej strony, a zewnętrznymi dostawcami kapitału dla inicjatyw podwyższonego ryzyka z drugiej”* (OECD 2019). Zdaniem kilku interesariuszy, IiP mogłaby skutecznie pełnić funkcję koordynatora w tym obszarze, aby pomóc w integracji usług różnych podmiotów i ograniczyć zjawisko wtórnych ofert.

IiP konkurowała kiedyś z SSE, ale nasi rozmówcy twierdzą, że to już nieaktualne. Kilko respondentów wspomniało, że wcześniej zadania i funkcje IiP pokrywały się z zadaniami i funkcjami SSE, co prowadziło do rywalizacji. Wydaje się, że u podstaw takiego stanu rzeczy leżały niejasne wytyczne. Jako że SSE obecnie realizuje zadania agencji o profilu administracyjnym, wydaje się, że nie stanowi to już problemu. Niemniej, rozważając zmianę mandatu którejkolwiek z instytucji, należy pamiętać o potencjalnym dublowaniu się funkcji i wynikającej z tego konkurencji.

Stosunki z krajową API — Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH) — są oparte na współpracy, a relacja jest dość jasno sprecyzowana, choć warto ją rozszerzyć o dodatkowe zadania. Na podstawie konsultacji z interesariuszami można wnioskować, że relacje robocze pomiędzy PAIH a IiP zasadniczo ograniczają się do przekazywania wskazówek z PAIH do IiP, z doraźną współpracą w zakresie szkoleń dla innych agencji i wspólnych misji inwestycyjnych do innych krajów, a także

programu PBH (*Poland. Business Harbor*). Jeśli inwestor ma problem, którego nie można rozwiązać na poziomie lokalnym, np. podłączenie do prądu, IiP może przekazać sprawę do PAIH. PAIH sporadycznie prowadzi szkolenia dla IiP, a także regularnie certyfikuje IiP pod względem zgodności z ogólnymi standardami. Obszar, w którym współpraca mogłaby zostać rozszerzona, to rzecznictwo (patrz również punkt 5). PAIH przygotowuje raporty na tematy interesujące dla inwestorów, ale najwyraźniej bez wkładu ze strony IiP (lub jakiegokolwiek innej API szczebla niższego niż krajowy). Wysłuchanie opinii inwestorów z różnych regionów Polski pomogłoby uzyskać pełniejszy obraz problemów inwestorów, dzięki czemu rząd mógłby skuteczniej eliminować „wąskie gardła” w procesach inwestycyjnych realizowanych przez podmioty zagraniczne i krajowe.

Skrót rekomendacji:

- Rozważenie szczegółowego przeglądu struktur *Invest in Pomerania* pod kątem ukonstytuowania formalnego organu będącego odpowiednikiem rady dyrektorów lub komitetu doradczego, a także większej partycypacji przedstawicieli sektora prywatnego w organach zarządzających.
- Wzmocnienie roli IiP jako koordynatora działającego na styku podmiotów publicznych, półpublicznych i prywatnych w sektorach technologii i gospodarki cyfrowej (np. podmioty zapewniające inkubację, akcelerację, finansowanie startupów itp.), aby udoskonalić przepływ informacji między podmiotami, poprawić przejrzystość oferty i zminimalizować zjawisko zdublowanych usług.
- Zacieśnienie koordynacji pomiędzy IiP a Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH).

4.3

Strategiczne ukierunkowanie i priorytety

Obszar zatytułowany „Strategiczne ukierunkowanie i priorytety” dotyczy tego, czy misja i aktywność agencji wpisują się w szersze ramy rozwoju kraju lub regionu, a także tego, czy i na ile agencja jest wyspecjalizowana. Kluczowe aspekty oceniane w ramach tego obszaru to liczba i charakter funkcji pełnionych przez API, ukierunkowanie i specjalizacja sektorowa (branżowa), metody wyboru sektorów priorytetowych oraz alokacja zasobów w podziale na różne kategorie przedsiębiorstw.

Heilbron i Kronfol (2020) twierdzą, że najbardziej skuteczne API mają misję ograniczoną głównie do promocji inwestycji zagranicznych. Jednak wiele krajów

rozszerza rolę API na inne zadania, w tym wspieranie bezpośrednich inwestycji krajowych, negocjowanie umów inwestycyjnych, wydawanie licencji, promowanie eksportu, negocjowanie koncesji publicznych i administrowanie partnerstwami publiczno-prywatnymi (PPP). Może to prowadzić do konfliktu interesów, gdy promotor znajduje się pod tym samym dachem co regulator lub podmiot kształtujący mechanizmy motywacyjne, lub gdy strumień zasobów faworyzuje inwestycje krajowe ze szkodą dla promocji BIZ (Heilbron i Whyte 2019). Może to również osłabiać priorytet dla promocji BIZ. W związku z tym, Heilbron i Kronfol (2020) stwierdzają silną negatywną korelację pomiędzy liczbą funkcji pełnionych przez API a napływem BIZ w krajach rozwijających się.

API mają większe szanse na sukces, gdy strategicznie skupiają się na promowaniu konkretnej branży lub rodzaju działalności gospodarczej, a ich misja jest ograniczona dość wąsko do pozyskiwania inwestycji zagranicznych. Dowody na znaczenie sektorowego ukierunkowania API są obszerne (Charlton i Davis 2007; Harding i Javorcik 2011; Crescenzi, Di Cataldo i Giua 2021) i często uważa się, że specjalizacja sektorowa (branżowa) ułatwia przekaz, dotarcie do inwestorów i lobbowanie na rzecz niezbędnych reform.

Analiza porównawcza API

Misja IiP jest dość wąsko nakreślona, co stanowi charakterystyczny wyznacznik wieku dobrze działających API. Jednak w przeciwieństwie do nich, IiP angażuje się też w promocję inwestycji krajowych. *Invest in Pomerania* działa w obszarze promocji inwestycji, usług kojarzenia kontrahentów, promocji innowacji i rozwoju lokalnych dostawców; działa jako punkt kompleksowej obsługi i promuje inwestycje krajowe. W przypadku wysokowydajnych API zakres zadań różni się w zależności od kontekstu krajowego. Najczęściej mamy do czynienia z promocją inwestycji zagranicznych, kojarzeniem kontrahentów, promocją innowacji i rzecznictwem, ale żadna z tych funkcji sama w sobie nie jest statystycznie istotna dla sukcesu w pozyskiwaniu projektów BIZ (tabela 4.4). Jak już wspomniano, API nie powinna brać na siebie zbyt wielu funkcji, i IiP spełnia to kryterium. Jednocześnie, szczególne znaczenie dla przyciągania BIZ ma fakt, czy dana agencja zajmuje się również promowaniem inwestycji krajowych. Okazuje się, że w przeciwieństwie do IiP, wysokowydajne API raczej się tym *nie* zajmują.

Stosowane przez *Invest in Pomerania* podejście do ukierunkowania sektorowego jest porównywalne z podejściem innych API. IiP angażuje się w promocję ośmiu większych sektorów priorytetowych, podczas gdy jej przeciętny odpowiednik celuje w jedenaście sektorów. Przeznaczając 63 proc. zasobów na sektory priorytetowe, IiP wpisuje się w trendy najlepszych światowych praktyk — większość wysokowydajnych API przeznacza co najmniej połowę swoich zasobów na sektory priorytetowe. Gdyby jednak IiP miała dalej zwiększać udział środków przeznaczonych na sektory priorytetowe, powinna rozważyć przekierowanie środków na sektory priorytetowe inne niż IT-BPO. Wywiady z interesariuszami i struktura instytucjonalna agencji

sugerują, że ten obszar ma absolutny priorytet. O ile jednak wskaźnik zadowolenia inwestorów w tych sektorach jest wyjątkowo wysoki, o tyle pozostali inwestorzy niekoniecznie mogą liczyć na równie wysoki poziom usług (zob. dalej podrozdział 4.5).

TABELA 4.4 Strategiczne ukierunkowanie i priorytety

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Inne API	<i>Invest in Pomerania</i>
Funkcje objęte mandatem API			
Promocja inwestycji zagranicznych	100%	100%	Tak
Usługi kojarzenia (inwestorów zagranicznych z lokalnymi dostawcami)	70%	63%	Tak
Promocja innowacji	70%	38%	Tak
Wspieranie inicjatyw programowych / rzecznictwo w zakresie reform klimatu inwestycyjnego	60%	44%	Nie
Promocja eksportu	40%	50%	Nie
Rozwój lokalnych dostawców	40%	19%	Tak
Kompleksowy punkt obsługi	40%	50%	Tak
Wsparcie dla inwestycji kierowanych na zewnątrz	30%	31%	Nie
Screening / zatwierdzanie projektów inwestycyjnych	30%	31%	Nie
Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	20%	31%	Nie
Administrowanie specjalnymi strefami ekonomicznymi lub parkami przemysłowymi	20%	31%	Nie
Zarządzanie zachętami	20%	44%	Nie
Promowanie inwestycji krajowych	10%	63%	Tak
Negocjowanie międzynarodowych umów inwestycyjnych	10%	13%	Nie
Wydawanie innych licencji lub zezwoleń	0	19%	Nie
Specjalizacja sektorowa (branżowa)			
Liczba priorytetowych sektorów gospodarki	11	11	8
50% lub więcej zasobów API wyłącznie na sektory priorytetowe	90%	69%	Tak
Proces wyboru sektorów priorytetowych			
Na podstawie krajowej strategii rozwoju lub dokumentu programowego	70%	88%	Nie
Na podstawie badań (np. trendy w zakresie BIZ, potencjał eksportowy)	70%	69%	Tak
Wybrane przez kierownictwo API w porozumieniu z zainteresowanymi stronami	50%	38%	Nie
Wybrane przez urząd, któremu podlega API	10%	25%	Nie

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Inne API	Invest in Pomerania
Wybrane przez samo kierownictwo API	10%	13%	Nie
Strumień zasobów kierowany do poszczególnych rodzajów firm			
Duże przedsiębiorstwa zagraniczne	42%	44%	50%
Małe i średnie przedsiębiorstwa zagraniczne	47%	21%	25%
Wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw zagranicznych i krajowych	5%	7%	1%
Duże przedsiębiorstwa krajowe	2%	9%	1%
Małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe	1%	11%	23%
Wielkie transakcje	3%	7%	0

Uwaga: Grupę wysokowydajnych API wyodrębniono w oparciu o model grawitacji sektorowej z uwzględnieniem efektów interakcji między krajami. Pola zaznaczone na szaro wskazują na statystycznie istotne różnice między wysokowydajnymi API a resztą. Pola zaznaczone na zielono i czerwono wskazują, czy LiP „dorównuje” (zielone) czy „nie dorównuje” (czerwone) wysokowydajnym API w stopniu istotnym statystycznie.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Steenbergen (2021, w przygotowaniu) i wywiadów z pracownikami LiP.

Przy wyborze sektorów priorytetowych LiP kierowała się mniejszą liczbą źródeł niż jej odpowiedniki z grupy wysokowydajnych API. Wyboru dokonano w 2011 r. na podstawie badania przeprowadzonego przez firmę PricewaterhouseCoopers (PwC) i od tego czasu lista sektorów priorytetowych LiP pozostaje bez zmian. Tymczasem wysokowydajne API—oprócz badań takich jak to zrealizowane przez PwC—często kierują się również wskazaniem z krajowych strategii rozwoju lub innych dokumentów programowych, a w niektórych przypadkach przy wyborze priorytetowych sektorów konsultują się też z zainteresowanymi stronami (tabela 4.4).

W przeciwieństwie do wysokowydajnych API, LiP przeznacza dużą część swoich zasobów na krajowe MŚP. Obecnie 23 procent zasobów LiP pochłaniają działania adresowane do krajowych MŚP, 25 procent—do zagranicznych MŚP, 50 procent—do dużych przedsiębiorstw zagranicznych i po 1 proc. do wspólnych przedsięwzięć przedsiębiorstw zagranicznych i krajowych oraz dużych przedsiębiorstw krajowych. Porównując to z praktykami światowymi, można zauważyć, że wysokowydajne API wydają podobną kwotę na duże przedsiębiorstwa krajowe, ale zdecydowanie mniej na krajowe MŚP (tabela 4.4). Zamiast tego, największą część swoich zasobów przeznaczają na zagraniczne MŚP.

Refleksje i propozycje zmian

Byłoby dobrze, gdyby *Invest in Pomerania* ponownie rozważyła, czy promocja inwestycji krajowych rzeczywiście powinna stanowić część zadań LiP i czy nie przesunąć środków z krajowych MŚP na zagraniczne MŚP—na tyle, na ile byłoby to możliwe przy strukturze finansowania opartej na funduszach UE. Jak już wspomniano, wysokowydajne API zazwyczaj nie zajmują się promowaniem inwestycji

krajowych. Zadanie to wymaga innego zestawu umiejętności niż ten, który jest potrzebny do przyciągania BIZ, a strumień środków kierowany na realizację tej funkcji odciąga fundusze i talenty od podstawowej misji, jaką jest przyciąganie BIZ. Na tej samej zasadzie, wysokowydajne API z reguły znacznie większą część zasobów przeznaczają na zagraniczne MŚP, a znacznie mniejszą na krajowe MŚP.

Jako że te trzy cechy są statystycznie istotne dla wysokowydajnych API, IiP powinna zdecydowanie rozważyć, czy 24 proc. budżetu przeznaczonego na promowanie inwestycji krajowych nie mogłoby zostać lepiej wykorzystane i czy nie warto byłoby przekierować środków z krajowych MŚP na zagraniczne MŚP. Faktem jest, że struktura finansowania IiP (oparta na funduszach UE) w pewnym stopniu determinuje wektor alokacji zasobów w kierunku wewnętrznym, w tym krajowych MŚP, mimo wszystko jednak należy zbadać, czy w ramach istniejących ograniczeń nie dałoby się wygospodarować przestrzeni na realokację środków. Dalszych spostrzeżeń w tym zakresie może dostarczyć odrębna analiza skutków oddziaływania.

Kontynuując ten wątek, trzeba zaznaczyć, że IiP powinna ostrożnie podchodzić do dodatkowych zadań administracyjnych związanych z przyznawaniem dotacji. W toku konsultacji sprecyzowano, że IiP nie zarządza bezpośrednio zachętami, ale przekazuje dotacje, w szczególności dofinansowanie dla osób podejmujących pracę w regionie (dotacja pieniężna/fundusz relokacyjny dla pracowników sektora IT i osób zatrudnionych w centrach operacyjnych pracujących w trybie *offshore*), jak również dla MŚP. Wydaje się, że planowane jest wzmocnienie tej funkcji w IiP w przyszłości. Choć dla struktury finansowania *Invest in Pomerania* może się to okazać konieczne, IiP powinna zachować ostrożność, aby nie stać się dysponentem dotacji i jeszcze jednym organem administracyjnym. IiP powinna w jak największym stopniu koncentrować się na swojej zasadniczej misji i wynikających z niej zadaniach.

Zalecamy też wzmocnienie mandatu IiP jako rzecznika i głosu środowiska inwestorów. Zaangażowanie API w tym obszarze jest generalnie uznawane za przejaw dobrej praktyki, która sprzyja budowaniu korzystnego otoczenia biznesowego dla nowych i dotychczasowych inwestorów zagranicznych, których skargi i zażalenia nie będą trafiać w próżnię (patrz „Funkcja rzecznika” w podrozdziale 4.5).

Niejako przy okazji sporządzania nowej strategii BIZ warto doprecyzować i skorygować strategiczne priorytety IiP. Chociaż podejście IiP do tego tematu jest ogólnie zgodne z najlepszą międzynarodową praktyką, IiP może wykorzystać nową strategię BIZ na lata 2021–2027 do przededefiniowania i aktualizacji sektorów priorytetowych. Obecnie obowiązujący zestaw sektorów priorytetowych nie zmienił się od 2011 r. Ponadto, praca nad nową strategią daje asumpt do rozważenia innych metod wyboru sektorów niż badania wewnętrzne lub zewnętrzne; w szczególności, należy wziąć pod uwagę krajowe strategie rozwoju lub dokumenty programowe, jak również opinie interesariuszy.

IiP powinna nadal dbać o spójność i jasność przekazu na temat sektorów priorytetowych. Wydaje się, że IiP nie do końca sprawnie radzi sobie z przekazem na temat

swoich sektorów strategicznych. Dlatego IiP powinna przede wszystkim ujednolicić treść wszystkich komunikatów dotyczących wybranych sektorów, w tym na swojej stronie internetowej i w raportach.

Opinie interesariuszy wskazują na szereg konkurujących ze sobą priorytetów w zależności od respondenta. Opinie te mogą być pomocne, lecz IiP powinna podejmować decyzje w oparciu o twarde dane i dowody. W zależności od osoby, z którą prowadzona jest rozmowa, do IiP apeluje się o zmianę sektorów priorytetowych, rozszerzenie palety usług, skupienie się bardziej na obszarach peryferyjnych niż na Trójmieście lub skupienie się bardziej na polskich, a zwłaszcza regionalnych inwestorach niż na inwestorach zagranicznych. Ważne jest jednak, aby przy opracowywaniu nowej strategii BIZ na pierwszym miejscu postawić nadrzędną misję organizacji, czyli pozyskiwanie projektów BIZ i w ślad za tym skierować strumień zasobów tam, gdzie będą one wykorzystane najlepiej i najbardziej efektywnie; a przy wyborze sektorów priorytetowych na przyszłość kierować się wnikliwymi ustaleniami analitycznymi. Prawdopodobnie Trójmiasto będzie musiało pozostać w centrum uwagi przynajmniej w najbliższej przyszłości, ponieważ większość możliwości inwestycyjnych występuje właśnie w tym obszarze.

Skrót rekomendacji:

- Jednoznaczne potwierdzenie i aktualizacja doboru sektorów priorytetowych IiP w nowej strategii BIZ oraz czytelne i spójne komunikaty na temat sektorów priorytetowych IiP.
- Rozważenie zwiększenia puli środków dla sektorów priorytetowych innych niż IT-BPO.
- Przemyslenie, 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 strukturę finansowania IiP opartą na funduszach UE.

4.4

Ramy organizacyjne i zasoby

Obszar zatytułowany „Ramy organizacyjne i zasoby” dotyczy struktury organizacyjnej samej agencji i jej dopasowania do strategicznych priorytetów; a także tego, czy agencja dysponuje odpowiednim budżetem i wykwalifikowanym personelem, aby móc realizować założone cele. Kluczowe wymiary oceniane w ramach tego obszaru to doświadczenie zawodowe oraz wynagrodzenie pracowników.

W dobrze funkcjonujących API struktura organizacyjna najczęściej odzwierciedla wizję i strategiczne priorytety organizacji. Innymi słowy, API posiada odpowiednie wytyczne, protokoły i kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) sporządzone zgodnie z założeniami strategii. Kolejny istotny czynnik to pewność, że w perspektywie średnioterminowej organizacja dysponuje adekwatnym i stabilnym budżetem, dzięki któremu może planowo i na bieżąco realizować zadania w zakresie promocji inwestycji (Morisset i Andrews-Johnson 2004; Volpe Martincus i Sztajerowska 2019).

Spśród wszystkich zasobów API najważniejszy jest z reguły personel — skuteczne API rekrutują pracowników z odpowiednim doświadczeniem i oferują im adekwatne wynagrodzenie. Jak argumentują Ortega i Griffin (2009), zarówno kierownictwo, jak i pracownicy powinni się legitymować odpowiednim doświadczeniem w sektorze prywatnym, kompetencjami niezbędnymi do realizacji usług oraz głęboką wiedzą biznesową (zrozumienie oczekiwań, motywacji, wyzwań i obaw inwestorów, a także sektorowej terminologii i trendów). Biorąc pod uwagę, że personel jest w stałym kontakcie z inwestorami, głównie podmiotami prywatnymi, dobra znajomość *modus operandi* sektora prywatnego jest kluczowa dla pomyślnego osadzenia projektów BIZ w ekosystemie inwestycyjnym. Nelson (2009) wzywa ponadto do zatrudniania pracowników obytnych na arenie międzynarodowej, znających języki obce i kulturę innych krajów, aby wspierać proces uczenia się na przykładzie. To samo źródło stwierdza również, że tradycyjne zasady rekrutacji i wynagradzania urzędników ograniczają potencjał API pod względem naboru wykwalifikowanych, wyspecjalizowanych pracowników. Skuteczniejsze API mają zatem niezależność operacyjną i zdolność finansową do pozyskiwania i wynagradzania takich osób (często według zasad typowych dla sektora prywatnego).

Analiza porównawcza API

Personel *Invest in Pomerania* ma na ogół odpowiednie doświadczenie w sektorze prywatnym, ale pod względem wiedzy branżowej nie dorównuje pracownikom najsprawniej funkcjonujących API. Według IiP, 100 procent personelu ma doświadczenie zawodowe zdobyte w sektorze publicznym, a 78 procent pracowników zajmujących się promocją inwestycji ma doświadczenie w sektorze prywatnym. Są to wskaźniki na poziomie najlepszych międzynarodowych praktyk, przy czym IiP nawet przewyższa średnią dla wysokowydajnych API pod względem doświadczenia pracowników w sektorze publicznym (tabela 4.5). Obie te cechy są ważne, gdyż są statystycznie istotne dla pozyskania projektów BIZ. Wysoki odsetek pracowników IiP deklaruje biegłą znajomość języka obcego. Jednocześnie pracownicy IiP nie zawsze posiadają doświadczenie w zakresie jednego lub więcej sektorów priorytetowych (40 procent pracowników ogółem i 64 procent pracowników promocji inwestycyjnej), pozostając w tyle za wysokowydajnymi API (tabela 4.5).

TABELA 4.5 Ramy organizacyjne i zasoby

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Inne API	<i>Invest in Pomerania</i>
Doświadczenie zawodowe			
Odsetek pracowników z doświadczeniem w sektorze prywatnym	79%	49%	78%
Odsetek pracowników z doświadczeniem w sektorze publicznym	33%	61%	100%
Odsetek pracowników merytorycznych posiadających szczególne doświadczenie w sektorach priorytetowych	68%	51%	40%
Odsetek pracowników merytorycznych posługujących się językiem obcym	80%	74%	95%
Wynagrodzenie pracowników			
Porównywalne z sektorem prywatnym	60%	19%	Nie
Równe z sektorem publicznym	30%	38%	Nie
Powyżej poziomu sektora publicznego, ale poniżej poziomu sektora prywatnego	10%	44%	Tak

Uwaga: Grupę wysokowydajnych API wyodrębniono w oparciu o model grawitacji sektorowej z uwzględnieniem efektów interakcji między krajami. Pola zaznaczone na szaro wskazują na statystycznie istotne różnice między wysokowydajnymi API a resztą. Pola zaznaczone na zielono i czerwono wskazują, czy LiP „dorównuje” (zielone) czy „nie dorównuje” (czerwone) wysokowydajnym API w stopniu istotnym statystycznie.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Steenbergen (2021, w przygotowaniu) i wywiadów z pracownikami LiP.

Pod względem poziomu wynagrodzeń pracownicy *Invest in Pomerania* raczej nie mogą się równać z innymi wysokowydajnymi API. Wynagrodzenie pracowników LiP jest co prawda wyższe od średniej w sektorze publicznym, ale zarazem niższe od średniej w sektorze prywatnym. Wysokowydajne API zazwyczaj oferują wynagrodzenie porównywalne z sektorem prywatnym. Trzeba zaznaczyć, że z perspektywy sukcesu w przyciąganiu BIZ statystycznie istotne jest nie tylko to, aby płacić więcej niż sektor publiczny, ale również, aby płacić na poziomie porównywalnym z sektorem prywatnym (tabela 4.5).

Refleksje i propozycje zmian

Ogólnie rzecz biorąc, personel *Invest in Pomerania* cieszy się wśród inwestorów zagranicznych szacunkiem i uznaniem. Żaden z inwestorów zagranicznych, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach tego badania, nie wspomniał o żadnych negatywnych doświadczeniach; wręcz przeciwnie, pracownicy LiP byli na ogół postrzegani jako osoby kompetentne, pomocne i zaangażowane w obsługę klienta. Na przykład, jeden z inwestorów zagranicznych był pod wrażeniem tego, że „kiedy przyjechałem do Gdańska, pracownik agencji odebrał mnie z lotniska i zawiózł do hotelu swoim prywatnym samochodem, czego się zupełnie nie spodziewałem”. Inny wspominał, że „to właśnie jakość personelu jest wyróżnikiem LiP na tle innych API”.

Poziom wiedzy branżowej pracowników *Invest in Pomerania* pozostawia sporo do życzenia. Jak wspomniano powyżej, pracownicy agencji wydają się mieć mniejsze doświadczenie w tym zakresie niż pracownicy innych wysokowydajnych API. Poza tym wygląda na to, że znaczna część specjalistycznej wiedzy branżowej ogranicza się do kilku sektorów gospodarki, w szczególności usług dla biznesu oraz IT. Skoro IiP planuje zatrudnić dodatkowe osoby dzięki omawianemu obecnie zwiększeniu budżetu, powinna rozważyć zatrudnienie pracowników posiadających fachową wiedzę w sektorach priorytetowych, które będą kluczowe dla realizacji planowanej strategii dotyczącej bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Płace w IiP mogłyby wzrosnąć w celu dostosowania ich do poziomu wynagrodzeń w sektorze prywatnym. Pracownicy IiP zarabiają co prawda więcej niż średnio w sektorze publicznym, ale mniej niż średnio w sektorze prywatnym. Wynagrodzenie na poziomie oferowanym w sektorze prywatnym pomaga przyciągnąć i zatrzymać najbardziej utalentowane osoby, co przekłada się na skuteczność API i jest statystycznie istotne dla pozyskania projektów BIZ (tabela 4.5). Anegdotyczne dowody wskazują również, że IiP straciła ostatnio pracowników na rzecz sektora prywatnego z powodu lepszych perspektyw płacowych. Analiza porównawcza pomogłaby sprecyzować skalę luki płacowej między IiP a sektorem prywatnym i odpowiedzieć na pytanie, czy konieczna jest waloryzacja.

Invest in Pomerania może liczyć na stabilne i adekwatne finansowanie. IiP jest w stu procentach finansowana ze środków unijnych, które są w przewidywalnej przyszłości zabezpieczone. W trakcie konsultacji IiP szacowała, że jej budżet będzie dynamicznie rosnąć aż do 2030 r. (ta informacja wymaga potwierdzenia).

Stosowany przez *Invest in Pomerania* zestaw wskaźników KPI nie jest wyczerpujący. Jak dotąd IiP śledziła takie wskaźniki jak promocja BIZ w mediach zagranicznych, wydarzenia promujące BIZ za granicą, inwestorzy uczestniczący w wizytach przedinwestycyjnych organizowanych przez IiP dla potencjalnych inwestorów zagranicznych oraz inwestorzy, którym udzielono pomocy na etapie rozpoczynania działalności w regionie. IiP nie śledzi jednak całkowitej liczby inwestorów zagranicznych, z którymi proaktywnie się skontaktowała; tzw. dalszych kroków po wizytach inwestorów ani tego, ile potencjalnych lokalnych dostawców spotkało się z inwestorami zagranicznymi za pośrednictwem IiP. Monitorowanie tych wskaźników dałoby IiP impuls do bardziej proaktywnego rozwiązywania problemów inwestorów, a także zachęciłoby do budowania relacji z dostawcami (zob. wątek pomocy dla inwestorów w podrozdziale 4.5).

Ponadto, IiP mogłaby wdrożyć dodatkowe mierniki skutków oddziaływania, aby lepiej mierzyć i prezentować wyniki swojej aktywności. Obecnie IiP śledzi jedynie liczbę ogłoszonych, a nie faktycznie utworzonych miejsc pracy. IiP śledzi co prawda liczbę nowych inwestycji, do których przyłożyła rękę, ale nie śledzi ich wartości (w dolarach lub w złotych). Poza tym IiP nie stosuje następujących mierników skutków oddziaływania:

- Miejsca pracy (zapowiedziane i rzeczywiste)
- Obsłużone transakcje reinwestycji/rozbudowy (liczbowo i kwotowo)

- Liczba nowych przedsiębiorstw zagranicznych
- Liczba pozyskanych inwestorów
- Aktywność eksportowa przedsiębiorstw, które skorzystały z pomocy IiP
- Wzrost sprzedaży krajowej do zagranicznych spółek zależnych
- Wzrost w sektorze priorytetowym (procentowy wkład w PKB)
- Funkcja rzecznika (publikacje, udział w pracach grup zadaniowych, komitetów itp.)
- Uchwalone/poparte reformy na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego
- Odsetek aktywnych inwestorów zadowolonych z usług API

IiP nie stosuje wskaźników, które oddzielnie mierzyłyby inwestycje obsługiwane reaktywnie, a oddzielnie te wygenerowane w proaktywny sposób, ani nie próbuje kwantyfikować korzyści i kosztów swojej aktywności na rzecz regionalnej gospodarki (np. wyliczając, ile dolarów wartości z pozyskanej inwestycji przypada na jednego dolara wydanego na działania promocyjne albo ile dolarów trzeba wydać na działania promocyjne, żeby powstało jedno nowe miejsce pracy).

Skrót rekomendacji:

- Zatrudnienie kolejnych pracowników posiadających fachową wiedzę branżową w zakresie sektorów gospodarki uznanych za priorytetowe w przygotowywanej strategii BIZ.
- Dostosowanie wynagrodzeń pracowników IiP do poziomu płac w sektorze prywatnym.
- Zwiększenie liczby wskaźników KPI i mierników skutków oddziaływania, przy pomocy których IiP daje swoim pracownikom informację zwrotną i może precyzyjnie skwantyfikować stosunek poniesionych przez organizację kosztów do korzyści wygenerowanych przez nią dla regionalnej gospodarki.

4.5

Obsługa inwestora

W przypadku API efektywność rozumiemy jako zdolność do świadczenia wysokiej jakości usług w sposób satysfakcjonujący dla inwestora, zwłaszcza w obszarach kluczowych z punktu widzenia strategicznych priorytetów sektorowych. Harding i Javorcik (2012) stwierdzają na przykład, że usługi informacyjne (czyli m.in. informacje umieszczane na stronie internetowej i odpowiedzi na zapytania) są pozytywnie skorelowane z napływem BIZ. Według przeprowadzonego przez Bank Światowy w 2017 r. globalnego badania ankietowego dotyczącego konkurencyjności inwestycyjnej (GIC), usługi API są często potrzebne na etapie rozpoczynania, a także kontynuowania i zwiększania skali inwestycji. Inwestorzy doceniają zarówno praktyczną

pomoc w procesie rejestracji i zakładania działalności gospodarczej, jak i starania API o wszechstronną poprawę otoczenia biznesowego (Bank Światowy 2018).

Te API, które oferują usługi wysokiej jakości, często korzystają z wielu narzędzi, systemów oraz ram monitorowania i oceny (M&E), które pomagają im rozróżnić priorytety inwestorów i usprawnić obsługę. Przykładem są m.in. standardowe procedury operacyjne, systemy zarządzania relacją z klientem (CRM) lub system do gromadzenia informacji na temat skarg i sporów. Ważnym atrybutem API w kontaktach z potencjalnymi inwestorami są narzędzia cyfrowe i nowoczesne technologie (DCI 2017; WAIPA 2019). Wielka Brytania donosi o kilku usprawnieniach w funkcjonowaniu API działających na terenie kraju dzięki wdrożeniu nowych ram M&E (DIT 2018, 2019).

Według metodologii Banku Światowego, promowanie działalności inwestycyjnej obejmuje aktywności takie jak:

- **Usługi marketingowe**, które budują pozytywny wizerunek danego miejsca (ogólnie lub w szczególności w wybranych sektorach gospodarki) i uwzględniają takie formy przekazu jak reklama, wydarzenia gospodarcze, PR i środki masowego przekazu oraz indywidualne kontakty z inwestorami.
- **Przekazywanie inwestorom informacji** na etapie podejmowania przez nich decyzji co do wyboru lokalizacji (zachęcanie), a także na etapie pojawienia się inwestora w regionie i zakładania przedsiębiorstwa.
- **Wspieranie inwestorów**, aby podjęli pozytywną decyzję (zachęcanie) i mogli z powodzeniem rozpocząć i kontynuować działalność gospodarczą w regionie.
- **Rzecznictwo dla poprawy klimatu inwestycyjnego i ekosystemu** w porozumieniu z inwestorami; punktowanie czynników hamujących konkurencyjność oraz wspieranie decydentów i interesariuszy podczas projektowania i wdrażania rozwiązań.

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 (Heilbron i Aranda-Larrey 2020). Za najskuteczniejszą usługę marketingową nadal uznaje się spotkania z potencjalnymi inwestorami prowadzone w formie „jeden na jeden”.¹⁷ W późniejszych etapach cyklu życia inwestycji punkt ciężkości zadań marketingowych przesuwa się

17. Jak wykazało badanie przeprowadzone w 2017 r. wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw i konsultantów ds. wyboru lokalizacji, najskuteczniejszym kanałem marketingowym są zaplanowane spotkania z kadra kierowniczą przedsiębiorstwa (66 proc. respondentów), a następnie doniesienia medialne i PR, wydarzenia organizowane przez API oraz targi branżowe (Heilbron i Aranda-Larrey 2020).

z pozyskiwania nowych inwestorów na edukowanie o usługach API, które mogą pomóc zasiedziałym inwestorom osiągnąć cel biznesowy, poszerzyć albo zdywersyfikować zakres działalności lub nawiązać owocne kontakty z lokalnymi dostawcami.

W trosce o jakość usług informacyjnych API musi dbać o wiarygodność, dokładność, tematykę i kompleksowość przekazywanych informacji. 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. Powinny się w nim znaleźć dane na poziomie sektora, a nawet segmentu, dotyczące prawnych i regulacyjnych uwarunkowań realizacji inwestycji, kosztów prowadzenia działalności gospodarczej i procedur zakładania działalności, wsparcia ze strony administracji rządowej i samorządowej w postaci obsługi inwestora i oferowanych zachęt, dostępnej logistyki, lokalizacji konkurentów itp. (Heilbron i Aranda-Larrey 2020).

W ramach pomocy inwestorzy mogą liczyć na proaktywne zaangażowanie API przy poszukiwaniu lokalizacji oraz zakładaniu, prowadzeniu, utrzymywaniu i rozszerzaniu 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; bywa też, że przedstawiciele API uczestniczą w spotkaniach.

Wreszcie, 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. Jest to usługa świadczona w sposób pośredni, zatem API jako rzecznik środowiska pomaga wielu inwestorom — a także regionowi — w pomyślnym wdrożeniu reform niezbędnych dla ich inwestycji. Przykładem będzie lobbowanie na rzecz usprawnienia procesów na wszystkich etapach cyklu życia inwestycji (na przykład proces przyznawania wiz) oraz usystematyzowania bieżących działań (np. przyspieszenie odprawy celnej, wyeliminowanie biurokracji, usunięcie opóźnień w podłączeniu mediów lub wspieranie reform sektorowych) (Heilbron i Aranda-Larrey 2020).

Analiza porównawcza API

Pod względem realizacji planów promocji inwestycji w sektorach priorytetowych *Invest in Pomerania* funkcjonuje zgodnie z najlepszą międzynarodową praktyką. Patrząc na całe spektrum możliwych działań — takich jak prowadzenie kampanii adresowanych do inwestorów, udział w imprezach/konferencjach branżowych lub organizacja wydarzeń — IiP angażuje się we wszystkie działania wymienione w analizie porównawczej API z wyjątkiem zakupu baz danych inwestorów dla

sektorów priorytetowych (tabela 4.6). Jest to porównywalne z innymi API—zakup baz danych jest kategorią, w którą wysokowydajne API angażują się najrzadziej. Co ważne, IiP przygotowuje profile sektorowe z wyszczególnieniem względnych przewag konkurencyjnych kraju, pozyskuje też ekspertyzy i raporty z badań sektorowych. Obie te aktywności mają statystycznie istotny wpływ na pozyskanie BIZ (tabela 4.6).

TABELA 4.6 Obsługa inwestora

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Inne API	<i>Invest in Pomerania</i>
Realizacja planów promocji inwestycji w priorytetowych sektorach gospodarki			
Przygotowanie profili sektorowych wyszczególniających względne przewagi kraju	100%	69%	Tak
Udział w imprezach/konferencjach branżowych	90%	63%	Tak
Udział w targach branżowych	80%	56%	Tak
Organizacja wydarzeń, konferencji i targów	80%	50%	Tak
Wyspecjalizowany personel	70%	63%	Tak
Kampanie ukierunkowane na pozyskanie inwestorów dla sektorów priorytetowych	70%	63%	Tak
Kampanie komunikacyjne i PR	70%	50%	Tak
Budowanie relacji ze społecznością inwestorów	70%	44%	Tak
Strona internetowa z osobną sekcją dla każdego sektora priorytetowego	60%	56%	Tak
Zakup ekspertyz i raportów z badań sektorowych	60%	25%	Tak
Zakup baz danych inwestorów dla sektora	30%	25%	Nie
Narzędzia i systemy ułatwiające prowadzenie działalności			
API stosuje oprogramowanie do zarządzania relacją z klientem (CRM)	100%	100%	Nie
Personel API wykorzystuje oprogramowanie CRM w codziennej pracy (przynajmniej częściowo)	90%	69%	Nie
API posiada system gromadzenia informacji o skargach lub sporach inwestorów	80%	44%	Tak
API posiada standardowe procedury operacyjne dotyczące reagowania na zapytania od inwestorów i opieki potransakcyjnej	70%	69%	Tak
API posiada wspólny system informacyjny katalogujący dane oraz informacje ogólne i sektorowe do użytku inwestorów	60%	69%	Tak

Zmienna	Rodzaj API		
	Wysokowydajne API	Inne API	<i>Invest in Pomerania</i>
API posiada elektroniczną bazę danych z aktualnymi danymi kontaktowymi			
Baza danych zawierająca dane aktualnych inwestorów zagranicznych	90%	94%	Tak
Baza danych zawierająca dane potencjalnych inwestorów zagranicznych	80%	69%	Tak
Baza danych zawierająca dane na temat krajowych firm-dostawców	40%	50%	Tak
Baza danych zawierająca dane na temat dostępnych lokalnych partnerów w przedsiębiorstwach typu joint venture	20%	19%	Tak

Uwaga: Grupę wysokowydajnych API wyodrębniono w oparciu o model grawitacji sektorowej z uwzględnieniem efektów interakcji między krajami. Pola zaznaczone na szaro wskazują na statystycznie istotne różnice między wysokowydajnymi API a resztą. Pola zaznaczone na zielono i czerwono wskazują, czy LiP „dorównuje” (zielone) czy „nie dorównuje” (czerwone) wysokowydajnym API w stopniu istotnym statystycznie.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Steenbergen (2021, w przygotowaniu) i wywiadów z pracownikami LiP.

Invest in Pomerania ma do dyspozycji większość narzędzi, na których opiera się działalność operacyjna wysokowydajnych API, z wyjątkiem oprogramowania do zarządzania relacją z klientem (CRM). LiP ma opracowane standardowe procedury operacyjne dotyczące obsługi i reagowania na zapytania inwestorów, wspólny system informacyjny katalogujący ogólne i sektorowe dane i informacje do wykorzystania przez inwestorów, a także system zbierania informacji o skargach i sporach. Szczególnie ta ostatnia kategoria ma znaczenie jako zmienna statystycznie istotna dla przyciągania projektów BIZ (tabela 4.6). Jednocześnie w LiP nie wykorzystuje się systemu CRM, w przeciwieństwie do wszystkich API, które znajdują się w próbie do analizy porównawczej. Jako że próba nie obejmuje API bez CRM, Steenbergen (2021, w przygotowaniu) nie może wyciągnąć wniosku dotyczącego statystycznego znaczenia posiadania takiego systemu dla pozyskiwania BIZ. Jednak fakt, że wszystkie pozostałe API w próbie posiadają system CRM niejako automatycznie sugeruje, że posiadanie takiego systemu może być przydatne.

LiP posiada elektroniczną bazę danych zawierającą aktualne dane kontaktowe, zgodnie z najlepszą praktyką. Zgromadzono w niej informacje na temat pozyskanych i potencjalnych inwestorów zagranicznych oraz krajowych firm-dostawców. Szczególnie ta ostatnia kategoria wychodzi poza typowe zasoby wielu wysokowydajnych API.

Refleksje i propozycje zmian

Respondenci z sektora publicznego zdecydowanie podkreślają pozytywną rolę LiP w przyciąganiu BIZ. Doceniają LiP za skuteczną koordynację działań poszczególnych instytucji (patrz podrozdział 4.1) i za umiejętność przyciągania BIZ. Według jednego z urzędników samorządowych: „*Inicjatywa Invest in Pomerania okazała*

się wielkim sukcesem—kiedy powstawała, nikt nie przypuszczał, że będzie działać na tak dużą skalę. Jej wpływ jest nie do przecenienia, szczególnie jeżeli chodzi o pozyskiwanie inwestycji dla Trójmiasta”. Inni rozmówcy podkreślali osiągnięcia IiP nie tylko w zakresie przyciągania BIZ, ale także ludzi: *„Jednym z sukcesów IiP jest przyciągnięcie ludzi na tutejszy rynek pracy poprzez pokazanie Pomorza jako nie tylko dobrego miejsca do pracy, ale także dobrego miejsca do życia—(IiP) prezentuje region otwarty, wielokulturowy i przyjazny”* (urzędnik samorządowy).

Interesariusze z sektora prywatnego potwierdzają pozytywne opinie o IiP. W kilku przypadkach inwestorzy, z którymi przeprowadzono wywiady, stwierdzili, że to właśnie IiP była czynnikiem, który przeważał szalę na korzyść Pomorza. Jeden z inwestorów stwierdził na przykład, że *„IiP odegrała kluczową rolę. Prowadzili nas za rękę od krótkiej listy do ostatecznej decyzji. Choć nasza decyzja wynikała też z puli talentów, jakości szkolnictwa wyższego, dostępności powierzchni biurowej, dogodnych połączeń komunikacyjnych z innymi krajami itp., na koniec o wyborze Gdańska przesądził jeden czynnik, a mianowicie Invest in Pomerania—to dzięki nim tu jesteśmy*”. Kolejny inwestor stwierdził, że *„decydująca była rola IiP, ich obecność—mieliśmy wrażenie, że dla IiP to był projekt życia*”. Poproszeni o porównanie swoich doświadczeń z IiP z jej odpowiednikami w innych regionach—zarówno w Polsce, jak i za granicą—inwestorzy generalnie deklarowali, że IiP należy do ścisłej czołówki. Na przykład jeden z inwestorów stwierdził, że *„IiP to jeden z wiodących punktów kompleksowej obsługi, porównywalny tylko z Wilnem*”. Cytat z kolejnego respondenta: *„Po przyjeździe do Polski mieliśmy namiary na różne organizacje, które miały dla nas przygotowane wstępne informacje—braliśmy pod uwagę Wrocław, Pomorze, a także Kraków, ale IiP była najbardziej otwarta, pomocna i komunikatywna, co nam znacznie ułatwiło decyzję. Dzięki IiP zyskaliśmy dodatkową pewność i zdecydowaliśmy się na inwestycję*”. Co ciekawe, inwestorzy, którzy współpracowali z IiP, ale ostatecznie nie zainwestowali na Pomorzu, na ogół podejmowali swoją decyzję niezależnie od doświadczeń z IiP, kierując się względami strategicznymi.

W kolejnych akapitach prezentujemy szczegółową ocenę IiP w podziale na cztery główne kategorie usług dla inwestorów (marketing, informacja, pomoc i rzecznictwo). Szczególną uwagę poświęcamy tym aspektom, które można udoskonalić. Tam, gdzie ma to znaczenie, zatrzymujemy się przy atrybutach uwzględnionych w analizie porównawczej API.

Marketing

Respondenci mają mieszane opinie na temat usług marketingowych IiP. Podczas gdy wielu inwestorów zagranicznych, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach niniejszego badania, wydaje się czerpać korzyści z indywidualnych spotkań z przedstawicielami *Invest in Pomerania* i zdecydowało się na inwestycję lub ponowną inwestycję właśnie ze względu na IiP (więcej informacji na ten temat w podrozdziale zat. „Wprowadzenie”), organizowane przez IiP kampanie promocyjne

w rodzaju objazdowych pokazów, obecność w mediach społecznościowych lub inne materiały promocyjne nie zawsze wzbudzają podobny entuzjazm. W większości przypadków inwestorzy nie dowiadawali się o Pomorzu za pośrednictwem IiP. Wśród interesariuszy sektora publicznego również mówi się, że informacje nie docierają do wszystkich grup inwestorów zagranicznych.

Aby poprawić marketing na rzecz regionu, IiP wraz z odpowiednimi interesariuszami musi zbudować bardziej przekonującą narrację na temat Pomorza. Wydaje się, że różni interesariusze zgadzają się, że takiej narracji rzeczywiście brakuje. Jak stwierdził jeden z rozmówców: *„To, czego naprawdę brakuje, to spójna narracja o województwie pomorskim; powinna być konsekwentna i obiektywna, z filmami wyjaśniającymi różne aspekty obracające się wokół jednej historii—musimy dbać o spójność przekazu, ponieważ nie mamy jeszcze utrwalonego wizerunku—moim zdaniem nasz wizerunek zbudowano na zasadzie sztuka dla sztuki, brakuje również zorientowania na klienta”*. W tym kontekście jednym z priorytetów jest budowanie silniejszej marki Trójmiasta (w odróżnieniu od Gdańska czy Pomorza). Co prawda kilka podregionów czuje się niedoreprezentowanych w obecnych działaniach marketingowych IiP, ale mimo wszystko priorytet dla Trójmiasta powinien nadal obowiązywać, gdyż w przewidywalnej przyszłości pozostanie ono najprawdopodobniej obszarem generującym największy napływ BIZ.

Aby pomóc w tworzeniu narracji i generowaniu pozytywnego rozgłosu, IiP powinna przygotować przykłady potwierdzające atrakcyjność regionu dla konkretnych sektorów. Kilku interesariuszy, z którymi przeprowadzono wywiady, wspomniało, że wyrażnie tego brakuje. Według słów jednego z inwestorów: *„Historie sukcesu nie są wystarczająco nagłaśniane; dookoła nie widać informacji o różnych firmach—potrzebujemy kampanii z prawdziwego zdarzenia, prowadzonej na różnych platformach i prezentującej wywiady z różnymi interesariuszami”*.

W szczególności należy poprawić marketing Trójmiasta jako atrakcyjnej destynacji dla inwestycji w innowacje i gospodarkę cyfrową. Inwestorzy z tej branży uważają, że region ma duży potencjał i już teraz jest mocnym graczem, który ma wiele do zaoferowania. Na przykład jeden z inwestorów na rynku oprogramowania widzi, że Pomorze *„staje się doliną krzemową Europy Środkowo-Wschodniej, następnym Berlinem”*. Jednocześnie, ten sam rozmówca podkreśla, że *„Invest in Pomerania ponosi wielką odpowiedzialność za dalszy rozwój sektorów cyfrowych—wiele trzeba zrobić, wysiłki muszą być dziesięciokrotnie większe”*. Inny inwestor zgadza się, że woj. pomorskie jest atrakcyjną lokalizacją dla firm technologicznych, ale zaznacza, że *„kiedy ktoś myśli o technologii w Polsce, przychodzi mu na myśl Kraków, Warszawa, ale nie Gdańsk”*.

Wrażenia te potwierdza praca OECD z 2019 r. poświęcona ekosystemom przedsiębiorczości lokalnej i wschodzącym branżom w woj. pomorskim (OECD 2019), w której również zwrócono uwagę, że IiP powinna się skoncentrować na działaniach marketingowych, aby przyciągnąć BIZ stymulujące innowacje i rozwój umiejętności; powinna się też mocniej osadzić w lokalnej sieci współpracy w zakresie

innowacji, umiejętności i przedsiębiorczości. W tym celu OECD zaleca, by przekaz marketingowy kreować w oparciu o dostępne zasoby naukowo-badawcze oraz profile umiejętności wyróżnione w ramach inteligentnych specjalizacji woj. pomorskiego.

Aktywność marketingowa IiP jest postrzegana jako przede wszystkim polskocentryczna. Zdaniem kilku inwestorów zagranicznych odpytanych w wywiadach byłoby dobrze, gdyby IiP adresowała swoje działania marketingowe głównie do inwestorów zagranicznych — według nich dotychczasowe kampanie były kierowane przede wszystkim do polskiej publiczności. Zwłaszcza kampanie IiP w mediach społecznościowych (Facebook i LinkedIn) wydają się uwzględniać głównie krajową publiczność, zamiast promować region i informować o Pomorzu poza granicami kraju. IiP powinna przyrzeć się najbardziej udanym kampaniom w mediach społecznościowych i spróbować skierować swoje akcje do odbiorców zagranicznych. Powinna również rozważyć potencjalny outsourcing kampanii marketingowych, a sama skupić się na treści przekazu, a nie na samym procesie realizacji kampanii.

Podsumowując, można odnieść wrażenie, iż działania marketingowe IiP są nie do końca na czasie pod względem doboru metod, a poza tym są za mocno nakierowane na polską publiczność. O ile targi, biuletyny czy lokalne reklamy telewizyjne mogą być odpowiednie dla polskiego rynku, o tyle dotarcie do odbiorców poza granicami kraju będzie wymagało więcej wysiłku.

Informacja

Inwestorzy, z którymi przeprowadzono wywiady, byli pod wrażeniem raportów publikowanych przez IiP, natomiast rzadziej korzystali ze strony internetowej. Według jednego z inwestorów w sektorze usług biznesowych, raport IiP o stanie sektora *„jest szczególnie przydatny, ponieważ dostarcza informacji o tutejszej puli talentów i o uniwersytecie (...) jest to bardzo ważne źródło informacji, które pomaga na bieżąco podejmować decyzje”*. Inny inwestor wspomniał, że raport o stanie przemysłu motoryzacyjnego był *„świetny, bardzo pomocny, od samego dołu aż po najwyższe piętro”*. Publikacja raportów to *„zaleta, która odróżnia IiP od innych agencji i województw”*. Jednak inwestorzy generalnie byli zdania, że stronę internetową *Invest in Pomerania* można by ulepszyć i przyznawali, że nie odwiedzają jej zbyt często w poszukiwaniu informacji, tylko do szukania i pobierania raportów IiP.

Propozycja kolejnej zmiany na lepsze dotyczy promocji i rozpowszechniania raportów dostarczanych przez IiP. Jak zaznaczyło kilkoro inwestorów zagranicznych, z którymi przeprowadzono wywiady, jedną z najważniejszych kwestii jest przejrzystość procesów związanych z zatrudnianiem cudzoziemców, dlatego byłiby wdzięczni, gdyby IiP dostarczała informacji na ten temat. Jak widać, inwestorzy najwyraźniej nie wiedzą o tym, że 3 marca 2021 r. ukazał się raport IiP zat. *„Legalizacja pobytu i zatrudnienia cudzoziemców w Polsce” (Invest in Pomerania 2021b)*, który jest dostępny na stronie internetowej IiP. Podobnie, kilkoro inwestorów z sektorów gospodarki cyfrowej i technologii poszukiwało informacji na temat ekosystemu startupów

na Pomorzu, najwyraźniej nie zdając sobie sprawy z publikacji LiP zat. „Pomorski ekosystem startupowy *Morze nowych technologii—Pomorskie 2020*” (Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER 2020), zamieszczonej na stronie internetowej w dniu 31 sierpnia 2020 r. Prowadzi to do dwóch refleksji. Po pierwsze, chcąc dotrzeć do szerszego grona odbiorców, LiP musi zadbać o większy rozgłos przy ogłaszaniu raportów. Po drugie, ważne informacje zawarte w raportach—zwłaszcza te dotyczące zatrudniania cudzoziemców, które mają zastosowanie ogólne, a nie sektorowe—powinny być lepiej wyeksponowane, być może w specjalnej sekcji na stronie internetowej LiP, aby były łatwo dostępne dla inwestorów zagranicznych, którym może brakować cierpliwości do przeglądania treści poszczególnych raportów.

W przeciwieństwie do raportów publikowanych przez LiP, materiały przekazywane inwestorom zagranicznym na bieżąco spotkały się z mieszanymi recenzjami. Dla niektórych firm materiały te były pomocne. Na przykład inwestor z branży produkcyjnej zauważył: *„Złożyliśmy wiele wniosków o informacje w pierwszych 2–3 miesiącach i ogólnie reakcja była bardzo dobra. Zajęło im (LiP) maksymalnie tydzień, żeby do mnie wrócić z informacją, a wszystkie dane były naprawdę rzetelne. Nie miałem wrażenia, że czegoś brakuje. Treść danych i raportów oraz wszystkie odpowiedzi były na wysokim poziomie”*. Jednak inni inwestorzy mieli mniej pochlebne zdanie. W jednym przypadku inwestor z sektora usług biznesowych zainteresowany procesem cyfryzacji uznał niektóre informacje dostarczone przez LiP za niewystarczające: *„Był taki czas, kiedy myśleliśmy o cyfryzacji i poprosiliśmy LiP o informacje na temat potencjału Pomorza w tej dziedzinie; jednak to, co dostarczyli, było nieszczerzej jakości i niezbyt przydatne—część slajdów w ogóle nie była zaktualizowana itp. Ogólne wrażenie było takie, że strategia pozyskiwania inwestycji w obszarze cyfrowym nie istnieje”*.

Aby pomóc inwestorom w podejmowaniu strategicznych decyzji, LiP mogłaby intensywniej rozwijać i wykorzystywać wywiad gospodarczy, a także opracowywać **raporty prognostyczne**. Niektórzy rozmówcy sugerowali, że LiP mogłaby śledzić światowe i europejskie trendy dotyczące zmian zachodzących w łańcuchu wartości i na tej podstawie doradzać, jaką drogą powinien podążać region. Niektóre firmy—w szczególności te mniejsze—nie radzą sobie z rozpoznawaniem i nazywaniem nowych trendów, nie wspominając o adaptacji do nowych trendów czy o ich wykorzystaniu, a LiP jest postrzegana jako instytucja, która mogłaby generować wiedzę dla regionu. *Invest in Pomerania* pracuje obecnie nad systemem informacji geograficznej (GIS), który prawdopodobnie pozwoli szybko i trafnie odpowiadać na bieżące zapytania, ale należałoby sprawdzić, czy potrzeby informacyjne inwestorów nie wykraczają poza informacje dostarczane przez GIS.

Pomoc

LiP generalnie cieszy się opinią bardzo aktywnego i fachowego dostawcy usług pomocowych na etapie rozpoczynania inwestycji, natomiast warto byłoby poszerzyć spektrum usług przydatnych w fazie operacyjnej, w szczególności tych związanych

z budowaniem klastrów i wspieraniem innowacji. Wydaje się również, że różne sektory mają sprzeczne doświadczenia: o ile inwestorzy z branż priorytetowych LiP (w szczególności z sektora usług biznesowych) deklarują, że otrzymali mocne wsparcie ze strony LiP na każdym etapie procesu, inwestorzy z innych sektorów gospodarki nie są równie entuzjastycznie nastawieni. Ponadto w niektórych przypadkach pojawiły się obawy, że LiP będzie preferować duże firmy kosztem MŚP oraz firmy zagraniczne kosztem krajowych. Zważywszy na konieczność ustalenia priorytetów, należy się spodziewać, że LiP skoncentruje swoje ograniczone zasoby na tych inwestorach, których potencjalny wpływ na region uznaje za najbardziej obiecujący. Na tej samej zasadzie, nie powinna dziwić zdecydowana i uzasadniona koncentracja na obszarze Trójmiasta.

Częstym wyzwaniem przy inicjowaniu działalności produkcyjnej przez firmy jest dostępność infrastruktury/działek, dlatego LiP powinna nadal wzywać do zmian ułatwiających dostęp do gruntów. Zarówno interesariusze z sektora prywatnego, jak i publicznego, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach badania, zgodzili się, że jedną z przeszkód, by nakłonić duże zakłady produkcyjne do wyboru woj. pomorskiego, jest brak dużych działek gotowych do zagospodarowania. Jak się wydaje, przyczyn problemu należy upatrywać m.in. w mało przejrzystej strukturze własności gruntów na sporych obszarach Pomorza (i ogólnie Polski). Zdaniem kilku respondentów, LiP mogłaby koordynować działania zespołu próbującego zebrać informacje; jedna z osób stwierdziła, że *„można by powołać wspólny zespół złożony z kluczowych specjalistów z różnych instytucji, który usiadłby przy jednym stole, przejrzał zasób gruntów, ich lokalizację, przyjrzałby się możliwym rodzajom inwestycji i zajął się zbieraniem informacji z myślą o poprawie dostępności, przechodząc z jednej gminy do drugiej”*. LiP przystąpiła już do organizacji spotkań z władzami lokalnymi, oprócz tego pracuje nad systemem GIS (patrz wyżej). LiP powinna kontynuować te działania i dalej się angażować albo przynajmniej informować interesariuszy — konsultacje z interesariuszami przeprowadzone na potrzeby niniejszego raportu sugerują, że niektórzy mogą nie być świadomi obecnych wysiłków LiP.

Kolejną ważną kwestią dla inwestorów zagranicznych jest dostępność talentów i umiejętności. Pozyskiwanie najlepszych kandydatów do pracy można kontynuować w ramach inicjatywy *Live More. Pomerania*. Opinie na temat tej inicjatywy są generalnie pozytywne, ale jednocześnie inwestorzy, z którymi przeprowadzono wywiady, wspominali, że na stronie internetowej powinno być więcej informacji, zwłaszcza *„w odniesieniu do rynku pracy, kroków, które należy podjąć, aby zostać zatrudnionym, gdzie szukać zatrudnienia, na temat wynagrodzenia, rodzajów środowisk pracy i pakietów relokacyjnych”*.

Aby pomóc pomorskim firmom w podnoszeniu kwalifikacji personelu i rozwijaniu talentów, LiP mogłaby położyć większy nacisk na wspieranie projektów skutkujących poprawą umiejętności. Kilku inwestorów zagranicznych uważa, że LiP powinna być bardziej aktywnym koordynatorem na linii przedsiębiorstwa-uczelnie wyższe, a także szkoły średnie i zawodowe. Cytując jednego z inwestorów

z sektora usług biznesowych: „Coś, na czym by mi bardzo zależało, to większa aktywność IiP nie tylko w sprowadzaniu talentów do Trójmiasta, ale także wspieranie uczelni wyższych w informowaniu ludzi/studentów, jakie firmy działają na Pomorzu; tyle się mówi o usługach dla biznesu, ale wciąż wiele młodych osób nie bardzo rozumie, na czym polega ta koncepcja; zrobiliśmy już dwa projekty z IiP, ale to powinno się dziać na bieżąco, przy udziale nas wszystkich”. Inne głosy sygnalizowały tę samą potrzebę: „warto byłoby zadbać o więcej praktycznego i głębszego zaangażowania w procesy rekrutacyjne, szkolenia i ogólnie rzecz biorąc w kontakty z sektorem edukacji/szkolnictwa wyższego i średniego; myśmy się bezpośrednio kontaktowali z tymi wszystkimi szkołami i uczelniami, ale myślę też, że właśnie IiP mogłaby być przekąźnikiem kompetencji, które są poszukiwane (...) i powinna projektować programy we współpracy z uczelniami wyższymi”.

Baza danych na temat specjalistów, aktualnie budowana w IiP, budzi spore nadzieje. Jak ujął to jeden z interesariuszy, baza danych „może być odpowiedzią na część wyzwań, o których mówiliśmy, ale musi być łatwo dostępna i przyjazna w użyciu, dostępna online (...); a jeżeli chodzi o języki obce, to konsultacje powinny się odbywać nie tylko po angielsku, ale także w innych językach”.

Kolejna sugestia dotyczy wprowadzenia systemu do zarządzania relacją z klientem (CRM). Oprogramowanie CRM zazwyczaj zapisuje kluczowe informacje o firmie klienta i rejestruje wszystkie interakcje z klientem. Jest zaprojektowane tak, aby przypominać opiekunowi klienta o niezakończonych sprawach i kolejnych krokach. Dzięki temu CRM pomaga śledzić postępy w realizacji celów i często jest w stanie generować raporty podsumowujące jakość pracy według wskaźników. W przypadku API jest to zazwyczaj oprogramowanie typu front-end, z funkcją śledzenia wątków i „zleceń serwisowych” (otwartych spraw klienta). W rezultacie API pamięta historię firmy w najdrobniejszych szczegółach, a wszystkie otwarte problemy są rozwiązywane w odpowiednim czasie. Tym samym inwestorzy czują się lepiej obsłużeni i mają większe zaufanie do API jako rzetelnego partnera i źródła informacji (Ortega i Griffin 2009).

Zdaniem niektórych inwestorów dużym ułatwieniem przy rozpoczynaniu działalności na Pomorzu byłoby udostępnienie tymczasowych/przejściowych lokali biurowych poza Gdańskiem, tym bardziej że można to zorganizować stosunkowo prosto i szybko. Niektórzy rozmówcy wspominali, że na etapie zakładania firmy niezwykle pomocna była przestrzeń biurowa zapewniona przez IiP. Jednak wydaje się, że taka oferta jest dostępna tylko w Gdańsku, podczas gdy inwestorzy czasem woleliby być bliżej „placu budowy” w terenie.

Pewna przestrzeń do poprawy występuje w obszarze opieki potransakcyjnej. Faktem jest, że IiP gromadzi informacje o skargach, zażaleniach i problemach inwestorów poprzez systematyczne badania ankietowe prowadzone wśród inwestorów, a także podczas wydarzeń tematycznych i poprzez monitorowanie podejmowanych kroków zaradczych. Opinie inwestorów na temat opieki potransakcyjnej

były zróżnicowane. Niektóre z nich były bardzo pozytywne, na przykład jeden z inwestorów stwierdził, że *„nawet gdy akurat niewiele się działo, dzwonili i pytali, czy czegoś nie potrzebujemy i jak się dogadujemy z władzami”*. Były też mniej budujące przykłady i wydaje się, że o ile opieka potransakcyjna ma się dobrze w pierwszych miesiącach po założeniu firmy, z czasem słabnie. W tym duchu w pracy poświęconej ekosystemom przedsiębiorczości lokalnej i wschodzącym branżom w woj. pomorskim OECD stwierdza *„potrzebę bardziej intensywnych kontaktów LiP w ramach opieki potransakcyjnej z inwestorami, którzy osiedli w regionie, aby dowiedzieć się, jakie mają wyzwania związane ze wzrostem i zaoferować niezbędne usługi oraz zachęcić ich do dalszego rozwoju i modernizacji dla dobra regionu, a także budowania sieci lokalnych powiązań”* (OECD 2019). Słowa te sugerują, że LiP powinna wzmocnić opiekę potransakcyjną adresowaną do inwestorów na późniejszych etapach cyklu życia projektu.

Część inwestorów apeluje, aby LiP odgrywała większą rolę w budowaniu klastrów, lecz takie usługi wymagają jasnego kierunku strategicznego. Ogólnie rzecz biorąc, wydaje się, że istnieje rozróżnienie pomiędzy sektorem usług dla biznesu i pozostałymi sektorami. Inwestorzy z sektora usług dla biznesu chwalili wysiłki LiP w budowaniu klastra. Na przykład, jeden z inwestorów stwierdził, że *„LiP bardzo pomogła w budowie sieci kontaktów, nie tylko pomiędzy firmami, ale także aktywistami i lokalnymi przedstawicielami—to jest coś, co było naprawdę niezwykle, o czym inni mogli tylko pomarzyć”*. Kolejny inwestor zwrócił uwagę na regularne kwartalne spotkania informacyjne i comiesięczne narady liderów jako instrument spajający środowisko. Jednak w pozostałych sektorach przeważały inne opinie. Na przykład firmy z branży cyfrowej odniosły wrażenie, że choć odbyło się kilka wydarzeń związanych ze startupami, były one częściej organizowane przez lokalne podmioty, takie jak inkubatory startupów lub przestrzenie coworkingowe, bez aktywności ze strony LiP. Przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej wspomniały również, że *„stworzenie klastra motoryzacyjnego przez LiP byłoby dla nas czymś bardzo pomocnym; w innym regionie, w którym działaliśmy, klaster był bardzo silny”*, dodając, że *„porównując Pomorze do południa Polski, widać, że tamtejsze konferencje i spotkania były na wyższym poziomie—co oczywiście wynika z charakteru tamtejszego rynku, ale być może na Pomorzu dałoby się coś rozwinąć”*. Jednocześnie LiP powinna kierować zasoby do budowy klastrów tylko w tych sektorach, które w swojej nowej strategii BLZ zdefiniuje jako sektory strategiczne.

Wreszcie, LiP mogłaby się mocniej zaangażować w stymulowanie nowych relacji gospodarczych, na przykład przeprowadzając kilka programów pilotażowych w tej dziedzinie. Wydaje się, że jak dotąd LiP nie była zbyt aktywna w budowaniu powiązań pomiędzy inwestorami zagranicznymi i dostawcami. Jednak kilkoro inwestorów wspomniało, że LiP powinna odgrywać większą rolę w tym zakresie, zwłaszcza w trakcie pandemii COVID-19 i po jej zakończeniu. Jeden z inwestorów z branży produkcyjnej powiedział, że *„jeśli chodzi o znalezienie dostawców, wcześniej wszystko działało w miarę sprawnie, ale teraz mamy przerwane łańcuchy*

dostaw—to jest dokładnie ten czas, kiedy LiP mogłaby się zainteresować tematem i zaznaczyć swoją obecność”.

Funkcja rzecznika

W LiP nie ma obecnie zorganizowanego procesu, poprzez który instytucja ta aktywnie angażowałaby się w rzecznictwo. Zarówno interesariusze z sektora prywatnego, jak i publicznego uważają, że LiP powinna jako rzecznik środowiska mówić mocniejszym głosem. Jeden z zagranicznych inwestorów stwierdził, że *„inwestorzy potrzebują instytucji, która zbierze wszystkie problemy na styku z samorządami w całość i zwróci na nie uwagę”*. Ta sama osoba zasugerowała, że LiP mogłaby wziąć na siebie zadania obecnie wypełniane przez izbę handlową kraju inwestora i byłaby na tym polu dużo skuteczniejsza. *„Izba handlowa zajmuje się problemami firm skandynawskich, ale problem polega na tym, że jest to mała grupa—gdyby problemy były sygnalizowane jako problem regionalny, byłoby to znacznie bardziej skuteczne”*. Inwestor z Niemiec zauważył, że Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa pełni funkcję rzecznika, ale skupia się na dużych problemach dotyczących całej Polski: *„nie widzą swojej roli w promowaniu poszczególnych regionów”*. Dlatego gdyby to LiP aktywniej zaangażowała się w działalność rzeczniczą, mogłaby nagłaśniać regionalne problemy, które w przeciwnym razie będą nadal ignorowane, a jednocześnie byłaby głosem całej społeczności inwestorów na Pomorzu.

Aby zwiększyć zasięg LiP i rozproszyć obawy związane z konfiguracją polityczną, można rozważyć współpracę z krajową API, tj. Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH). PAIH sporządza raporty o problematyce inwestorskiej, ale bez wkładu ze strony SSE lub regionalnych API. Raporty czerpią z doświadczeń własnych PAIH w zakresie potransakcyjnej opieki nad inwestorami. Widać więc, że istnieje pole do współpracy między LiP i PAIH skutkujące wydaniem wspólnego raportu lub poszerzeniem raportów PAIH o część regionalną. Kolejnym etapem współpracy byłoby organizowanie wspólnych wydarzeń. Warto zauważyć, że obawy i sugestie LiP mogą być czasem pomijane na poziomie krajowym, ponieważ na Pomorzu decydujący głos ma inna partia polityczna niż ta, która jest u władzy na poziomie krajowym. Zwracając się do PAIH, można odpolitycznić tę kwestię i sprawić, by głos *Invest in Pomerania* był lepiej słyszany.

Kolejnym sposobem na to, by nagłośnić i rozwiązać palące problemy, mogą być spotkania wybranych inwestorów i/lub stowarzyszeń biznesowych z organami samorządowymi. Inwestorzy, z którymi przeprowadzono wywiady na potrzeby tego badania, uważają, że nie ma dobrych okazji do rozmowy z lokalnymi władzami, których *„trudno jest złapać na telefon”*. Spotkania dla inwestorów i/lub stowarzyszeń biznesowych oraz organów samorządowych można zwoływać na kanwie tematów specyficznych dla danego sektora albo konkretnego problemu, co zresztą zaleca się w pracy OECD z 2019 r. poświęconej ekosystemom przedsiębiorczości lokalnej i wschodzącym branżom w woj. pomorskim (OECD 2019).

Skrót rekomendacji:

Marketing:

- Opracowanie bardziej przekonującej narracji o regionie Trójmiasta jako doskonałym miejscu do inwestowania i rozważenie kompleksowej, wielokanałowej kampanii marketingowej.
- Opis przykładów udanych inwestycji w regionie oraz startupów, którym udało się wyjść poza granice Polski.
- Marketing kierowany przede wszystkim do odbiorców międzynarodowych, a nie krajowych.
- Przegląd efektywności programów realizowanych w mediach społecznościowych i (potencjalnie) zlecenie realizacji na zewnątrz.

Informacja:

- Nagłaśnianie i rozpowszechnianie raportów IiP.
- Aktualne, lokalne informacje dla inwestorów zagranicznych publikowane bezpośrednio na stronie internetowej IiP.
- Wykorzystanie narzędzi wywiadu gospodarczego przy sporządzaniu prognostycznych raportów sektorowych.

Pomoc:

- Podtrzymanie aktywności IiP na rzecz poprawy przejrzystości własności gruntów, aby wygenerować większe, gotowe do zagospodarowania działki pod inwestycje firm produkcyjnych.
- Wzbogacenie informacji prezentowanych na stronie internetowej *Live More. Pomerania*.
- Wzmocnienie roli IiP jako koordynatora inicjatyw w zakresie rozwoju umiejętności.
- Wdrożenie oprogramowania CRM (system zarządzania relacją z klientem).
- Udostępnienie tymczasowej powierzchni biurowej nie tylko na terenie Gdańska.

- Lepsza opieka potransakcyjna nad zasiedziałymi inwestorami, aby zachęcić ich do rozwoju i reinwestycji.
- Wysiłki ukierunkowane na tworzenie klastrów w strategicznych sektorach.
- Uruchomienie pilotażowego programu kojarzenia kontrahentów.

Rzecznictwo:

- Wzmocnienie funkcji IiP jako rzecznika społeczności inwestorów poprzez gromadzenie doniesień o problemach inwestorów zagranicznych i promowanie konstruktywnych rozwiązań w kontaktach z urzędnikami państwowymi.
- Rozważenie współpracy z PAIH w celu wzmocnienia zasięgu i głosu IiP jako rzecznika interesariuszy.
- Spotkania tematyczne lub sektorowe dla inwestorów i/lub organizacji przedsiębiorców oraz organów samorządowych.

ROZDZIAŁ 5

Wnioski

Od powołania inicjatywy do życia w 2011 r. *Invest in Pomerania* odgrywa kluczową rolę w przyciąganiu BIZ do województwa pomorskiego i ma duży udział w regionalnej dynamice wzrostu gospodarczego. Jak wskazują ustalenia z analizy ilościowej (omówione w rozdziale 3), IiP wywarła silny i znaczący wpływ na liczbę projektów BIZ oraz wartość i liczbę wygenerowanych inwestycji. Skutki oddziaływania IiP były szczególnie widoczne w tych sektorach, które agencja potraktowała priorytetowo w swoich działaniach promocyjnych, co w szczególności dotyczy klastra IT-BPO. Od 2011 r. klastrer odpowiada za znaczną część nowych projektów BIZ na Pomorzu i wyprzedza inne sektory priorytetowe pod względem wartości dodanej brutto oraz wzrostu zatrudnienia i średniej płacy. Wśród interesariuszy — zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego — IiP generalnie znana jest ze skuteczności w przyciąganiu BIZ, a kilka firm potwierdza kluczową rolę, jaką IiP odegrała w podjętej przez nie decyzji o lokalizacji inwestycji na Pomorzu.

IiP jest również postrzegana jako podmiot, który przyczynił się do poprawy koordynacji międzyinstytucjonalnej i współpracy pomiędzy podmiotami publicznymi i półpublicznymi w regionie. Obok pozyskiwania nowych projektów BIZ, IiP od samego początku miała pełnić w regionie funkcję punktu kompleksowej obsługi („jedno okienko”) i odpowiadać na zapytania inwestorów, a także ułatwiać realizację projektów inwestycyjnych i odgrywać rolę pośrednika między inwestorami, władzami lokalnymi i innymi lokalnymi interesariuszami. Zdaniem naszych rozmówców z sektora publicznego IiP nie tylko spełnia, ale wręcz przekracza te oczekiwania jako podmiot integrujący interesariuszy w ramach szerokiej sieci instytucji publicznych i półpublicznych. IiP w znaczący sposób przyczynia się do usprawnienia przepływu informacji pomiędzy inwestorami i instytucjami szczebla regionalnego oraz krajowego, np. Polską Agencją Inwestycji i Handlu.

Swoją dotychczasową skuteczność *Invest in Pomerania* zawdzięcza m.in. zdecydowanemu ukierunkowaniu i jasno sprecyzowanej misji, jaką jest promocja inwestycji i koordynacja instytucjonalna. Pod względem struktury operacyjnej i ram organizacyjnych IiP zasadniczo wpisuje się w najlepsze praktyki charakterystyczne dla wysokowydajnych API, co w połączeniu z cenionym i szanowanym personelem pozwala IiP osiągać doskonałe wyniki w pozyskiwaniu projektów BIZ. Jak się wydaje, o sile IiP stanowi koncentracja uwagi na kilku kluczowych usługach i działaniach będących mocną stroną IiP, bez niepotrzebnego rozpraszania energii na zbyt wiele zadań. Decyzja o tym, by w działaniach promocyjnych postawić przede wszystkim na klastrer IT-BPO, pozwoliła połączyć organizacyjne zasoby i wysiłki, co doprowadziło do nadzwyczajnych rezultatów we wspieraniu rozwoju klastra; a jednocześnie stworzyła przestrzeń do tego, by w przemyślany sposób eksperymentować z dodatkowymi zadaniami, na przykład poprzez proaktywne działania marketingowe będące odpowiedzią na deficyt określonych umiejętności na rynku pracy (kampania *Live More. Pomerania*).

Inicjatywa *Invest in Pomerania* na rozdrożu

Po dziesięciu latach działalności inicjatywa *Invest in Pomerania* znajduje się na rozdrożu, zadając sobie pytanie: jaki format działalności zapewni jej kolejne sukcesy i jednocześnie pozwoli uniknąć zagrożeń? Obecnie trwają prace nad nowym, pięcioletnim budżetem. W tym okresie oczekuje się co najmniej podwojenia przychodów operacyjnych i zwiększenia zatrudnienia, co niesie spore możliwości, ale i ryzyko. W trakcie wywiadów część rozmówców wskazywała na sprzeczne kierunki dalszego rozwoju IiP, kreśląc różne ścieżki na przyszłość.

- **Ścieżka 1. Agencja Rozwoju Regionalnego.** Zdaniem części rozmówców IiP powinna wyjść poza wąski zakres zainteresowania inwestycjami zagranicznymi, obszarem Trójmiasta i wybranymi sektorami (przede wszystkim IT-BPO) i otworzyć się szerzej na inwestorów krajowych, obszary peryferyjne i inne sektory gospodarki, a także zająć się dystrybucją dotacji i innych instrumentów wsparcia.
- **Ścieżka 2. Profesjonalizacja i pogłębienie oferty usług dla inwestorów.** Alternatywnie, IiP może nadal skupiać się na swoich kluczowych atutach w obszarze przyciągania BIZ. IiP rozwijałaby się poprzez dalszą profesjonalizację prowadzonych działań, selektywną intensyfikację wysiłków w zakresie sektorów priorytetowych innych niż IT-BPO oraz dodatkowe aktywności w postaci szytych na miarę rozwiązań dostosowanych do konkretnych potrzeb.

Zwolennicy ścieżki ARR zwracają uwagę na problem nierówności w poziomie rozwoju gospodarczego na Pomorzu i argumentują, że tak sprawna organizacja jak IiP mogłaby pomóc w stworzeniu nowych możliwości dla obszarów mniej zaawansowanych i dla krajowych podmiotów z sektora MŚP. Zainspirowana tą wizją IiP już zamierza nadzorować przepływ dotacji dla MŚP, zwiększając jednocześnie swój budżet. Jednak ścieżka rozwoju w kierunku ARR niesie ze sobą ryzyko osłabienia IiP i utraty atutu, jakim jest skuteczne ukierunkowanie na sukces w zakresie promocji i koordynacji inwestycji. Kompetencje zawodowe i struktura organizacyjna instytucji administrującej dotacjami dla MŚP wyglądają zupełnie inaczej niż w przypadku agencji promocji BIZ i trudno będzie IiP wykonywać oba zadania na jednakowo wysokim poziomie, chyba że będą działać dwa odrębne zespoły, tak by natłok pracy w jednym obszarze nie oznaczał osłabienia drugiego. W świetle tych rozważań zalecamy, aby IiP nie narażała na szwank realizacji swojej nadrzędnej misji i zarzuciła ścieżkę dotacyjną, natomiast skoncentrowała się na poszerzaniu swojego potencjału jako najwyższej klasy regionalna agencja promocji inwestycji.

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

Kolejny etap rozwoju organizacyjnego IiP można osiągnąć drogą ewolucji opartej na dalszej profesjonalizacji. IiP profesjonalizuje się od momentu powstania w 2011 r. i może dalej podążać tą drogą, systematycznie podnosząc efektywność. Z tą myślą w raporcie sformułowano szereg rekomendacji do rozważenia w kontekście nowej strategii BIZ. Zalecenia powstały w oparciu o ustalenia z oceny dotychczasowej działalności IiP oraz wnioski z wywiadów z interesariuszami. Mamy nadzieję, że staną się one przyczynkiem do nowej strategii, przy czym zespół Banku Światowego może je w tym celu dalej rozwijać i modyfikować.

- **Pod względem konfiguracji instytucjonalnej** IiP powinna rozważyć uzupełnienie dotychczasowej struktury zarządczej o radę dyrektorów lub komitet doradczy, ewentualnie wzmocnić głos sektora prywatnego w zarządzie. Jakość współpracy z innymi instytucjami administracji rządowej jest ogólnie dobra, ale IiP mogłaby ją udoskonalić w dwóch obszarach. Po pierwsze, warto zacieśnić koordynację z Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH), w szczególności poprzez publikację wspólnego sprawozdania dotyczącego kwestii inwestorskich. Po drugie, w obszarze gospodarki cyfrowej IiP mogłaby dążyć do wzmocnienia roli koordynatora pomiędzy wieloma różnymi podmiotami działającymi na rzecz rozwoju inwestycji i wzrostu firm technologicznych (np. inkubatory, huby, akceleratory innowacji). Jak się wydaje, IiP ma wszelkie predyspozycje do tego, by w tej wyłaniającej się przestrzeni wykorzystać swoje doskonałe zdolności koordynacyjne, a jednocześnie dostarczać inwestorom zagranicznym informacje i pełnić funkcję łącznika dla poprawy transparentności.
- **W zakresie strategicznego ukierunkowania i priorytetów** podpowiadamy, by IiP bardziej jednoznacznie zdefiniowała zestaw sektorów priorytetowych w nowej strategii BIZ oraz zadbała o spójność i jasność przekazu na temat sektorów priorytetowych. Ponadto, IiP mogłaby ponownie przemyśleć, czy w ramach jej misji rzeczywiście mieści się promocja inwestycji krajowych i czy nie lepiej byłoby skupić się na promowaniu inwestycji pochodzących wyłącznie od firm zagranicznych. Mogłaby również rozważyć zwiększenie puli środków przeznaczanych na sektory priorytetowe, zwłaszcza inne niż IT-BPO. Mogłaby także ocenić, czy nie byłoby uzasadnione przesunięcie większej części zasobów z promowania krajowych MŚP na promowanie zagranicznych MŚP, dzięki czemu IiP mogłaby się skoncentrować na swoich podstawowych kompetencjach, co jest charakterystyczne dla wysokowydajnych API. W szczególności chodzi o to, by na tyle, na ile pozwala struktura finansowania oparta na funduszach UE, odejść od nadzorowania strumieni dotacji dla krajowych lub zagranicznych MŚP, a zamiast

tego skupić się na promowaniu inwestycji, czyli zasadniczej misji IiP, kierując działania nie tylko do zagranicznych przedsiębiorstw wielonarodowych (tak jak dotychczas), ale także do zagranicznych firm z sektora MŚP.

- **W aspekcie ram organizacyjnych i zasobów**, jak wskazują ustalenia z analizy, IiP powinna podejść priorytetowo do zatrudniania pracowników z fachową wiedzą branżową w sektorach uznanych za priorytetowe w nadchodzącej strategii BIZ. Ponadto, chcąc zrekrutować najlepszych kandydatów, należy dostosować wynagrodzenia pracowników IiP do poziomu płac w sektorze prywatnym. Zaleca się też bardziej intensywne wykorzystanie kluczowych wskaźników wydajności (KPI) i mierników M&E z myślą o lepszym pomiarze i prezentacji wyników pracy IiP.
- **Wreszcie, konieczna będzie aktualizacja i wzmocnienie podstawowych usług oferowanych przez *Invest in Pomerania*.** Z analizy wynika, że oddziaływanie marketingowe IiP można udoskonalić, tworząc bardziej przekonującą narrację na temat obszaru trójmiejskiego jako atrakcyjnego miejsca do inwestowania oraz realizując kompleksową, wielokanałową kampanię marketingową adresowaną nie tyle do krajowej, ile międzynarodowej grupy odbiorców. W kategorii usług informacyjnych warto intensywniej rozpowszechniać i promować bieżące raporty IiP, a na stronach internetowych publikować więcej aktualnych informacji przydatnych dla ogółu inwestorów zagranicznych; a także sporządzać prognostyczne raporty sektorowe z wykorzystaniem narzędzi wywiadu gospodarczego. W kategorii wsparcia dla inwestorów warto zadbać o koordynację wysiłków na rzecz porządkowania własności gruntów, rozwoju umiejętności zawodowych i tworzenia klastrów w strategicznych sektorach. Ważne jest, by IiP mocniej angażowała się w opiekę potransakcyjną z myślą o dalszym rozwoju przedsiębiorstw i reinwestycjach. Wreszcie, jeśli chodzi o rolę rzecznika środowiska, obecnie niewiele się dzieje, co daje IiP dobry punkt wyjścia do szybkich postępów. W przyszłości IiP mogłaby regularnie zbierać informacje o bolączkach inwestorów zagranicznych i uwrażliwiać na tę tematykę urzędników i decydentów (być może poprzez PAIH), uznając to za oczywistą część swojej misji. Poszukując rozwiązań, warto zastanowić się nad organizacją spotkań tematycznych lub sektorowych z udziałem inwestorów i/lub organizacji biznesowych oraz lokalnych przedstawicieli administracji rządowej.

Podsumowując, proces formułowania nowej strategii IiP w zakresie BIZ na lata 2022–2027 to dla organizacji szansa na kolejny krok rozwojowy. W nowej strategii można zwrócić uwagę na obszary wymagające poprawy, które wyszczególniono w niniejszym raporcie; sprecyzować i wzmocnić misję i profil organizacyjny IiP, a także zaprezentować wizję rozwoju IiP i Pomorza.

ZAŁĄCZNIK 1

Szczegółowy wykaz priorytetowych sektorów działalności

NACE	Opis wg klasyfikacji NACE	Priorytet
A	Rolnictwo, leśnictwo, rybactwo	NIE
B05	Górnictwo i wydobywanie	NIE
B06	Górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego	NIE
B07	Górnictwo rud metali	NIE
B08	Górnictwo i wydobywanie pozostałe	NIE
B09	Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie	NIE
C10	Produkcja artykułów spożywczych	NIE
C11	Produkcja napojów	NIE
C12	Produkcja wyrobów tytoniowych	NIE
C13	Produkcja wyrobów tekstylnych	NIE
C14	Produkcja odzieży	NIE
C15	Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	NIE
C16	Produkcja wyrobów z drewna i korka	NIE
C17	Produkcja papieru i wyrobów papierniczych	NIE
C18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	NIE
C19	Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	NIE
C20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	TAK
C21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	TAK
C22	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	NIE
C23	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	NIE
C24	Produkcja metali	NIE
C25	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	NIE
C26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	TAK
C27	Produkcja urządzeń elektrycznych	TAK
C28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	NIE

NACE	Opis wg klasyfikacji NACE	Priorytet
C29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	TAK
C30	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	TAK
C31	Produkcja mebli	NIE
C32	Produkcja wyrobów, pozostała	NIE
C33	Naprawa i instalacja maszyn i urządzeń	NIE
D35	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze do układów klimatyzacyjnych	TAK
E36	Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody	NIE
E37	Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków	NIE
E38	Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów, odzysk surowców	NIE
E39	Działalność związana z rekultywacją i pozostałe usługi związane z gospodarką odpadami	NIE
F41	Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	NIE
F42	Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej	NIE
F43	Roboty budowlane specjalistyczne	NIE
G45	Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi i motocyklami; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli	NIE
G46	Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami	NIE
G47	Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami	NIE
H49	Transport lądowy oraz transport rurociągowy	NIE
H50	Transport wodny	TAK
H51	Transport lotniczy	TAK
H52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	TAK
H53	Działalność pocztowa i kurierska	NIE
I55	Zakwaterowanie	NIE
I56	Działalność usługowa związana z żywnością	NIE
J58	Działalność wydawnicza	NIE
J59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	NIE
J60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	NIE
J61	Telekomunikacja	NIE
J62	Działalność związana z oprogramowaniem, doradztwem w zakresie informatyki i działalności powiązane	TAK

NACE	Opis wg klasyfikacji NACE	Priorytet
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	NIE
J63	Działalność usługowa w zakresie informacji	TAK
L68	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	NIE
M69	Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa, doradztwo podatkowe	TAK
M70	Działalność firm centralnych (head offices); doradztwo związane z zarządzaniem	TAK
M71	Działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne	TAK
M72	Badania naukowe i prace rozwojowe	TAK
M73	Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	NIE
M74	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, pozostała	TAK
M75	Działalność weterynaryjna	NIE
N77	Wynajem i dzierżawa	NIE
N78	Działalność związana z zatrudnieniem	NIE
N79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji oraz działalności z nią związane	NIE
N80	Działalność detektywistyczna i ochroniarska	NIE
N81	Działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni	NIE
N82	Działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej	TAK
S95	Naprawa komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego	NIE

ZAŁĄCZNIK 2

Wykaz rozmówców

Instytucje rządowe i samorządowe:

- Urząd Miasta Gdyni
- Urząd Marszałkowski (różne departamenty)
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH)
- Urząd Miasta Rumia
- Urząd Miasta Słupska
- Gmina Słupsk

Firmy/inwestorzy:

- Alteams
- Amazon
- AMS
- Aptiv
- AQ Wiring
- Bayer
- Capchem
- Chunxing
- Cognizant
- DCT
- Digiteum
- Dr. Oetker
- Enelion
- Finalrentals
- Flex
- Gardner/LAT
- Happag-Lloyd
- Hillwood Polska sp. z o.o.
- Jabil
- LSEG /former Refinitiv
- MTS Technik
- NFM
- Panattoni
- Polish Maritime Technology Forum
- Port Gdańsk

- PwC
- Seaonics
- Staples/Lyresco
- State Street Bank
- Svarowski
- Vultimo

Izby handlowe i stowarzyszenia branżowe:

- Amerykańska Izba Handlowa, Oddział w Gdańsku
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)
- Business Finland
- Klaster Technologii Wodorowych
- Interizon (Pomorski Klaster ICT)
- Polsko-Niemiecka Izba Gospodarcza (AHK Deutsch- Polnische Industrie- und Handelskammer)
- Polskie Towarzystwo Morskiej Energetyki Wiatrowej
- Pro Progressio

Pozostałe podmioty:

- Digital Innovation Hub (dih4.ai)
- Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości
- Gdański Park Naukowo-Technologiczny
- InvestGDA (Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego)
- Kwidzyński Park Przemysłowo-Technologiczny
- O4 Coworking/O4 Flow
- Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego
- PSSE
- Rumia Invest Park
- Space 3ac
- Startup Hansa
- Wydział Programów Rynku Pracy

Źródła

- ABSL (Association of Business Service Leaders). 2021. "10 Years of Invest in Pomerania, A Decade of Facilitating Sustainable Growth." <https://absl.pl/pl/news/p/10-years-invest-pomerania-decade-facilitating-sustainable-growth>.
- Agencja Rozwoju Pomorza. 2021. <https://www.arp.gda.pl/>
- Agnosteva, D., J. E. Anderson, and Y. V. Yotov. 2014. "Intra-national Trade Costs: Measures and Aggregation." NBER Working Paper No. 19872, National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w14056>.
- Alfaro, L., and A. Charlton. 2009. "Intra-industry Foreign Direct Investment." *American Economic Review*, 99 (5): 2096–119.
- Anderson, J. E., and E. van Wincoop. 2003. "Gravity with Gravitas: A Solution to the Border Puzzle." *American Economic Review* 93 (1): 170–92.
- Anderson, John, and Dylan Sutherland. 2015. "Developed Economy Investment Promotion Agencies and Emerging Market Foreign Direct Investment: The Case of Chinese FDI in Canada." *Journal of World Business* 50 (4): 815–25.
- Bauerle Danzman, Sarah, and Geoffrey Gertz. 2020. "Facilitating Sustainable Investment: The Role and Limits of Investment Promotion Agencies." In *World Trade Forum 2018: Trade, Development, and Sustainability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blonigen, B. 2005. "A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants." *Atlantic Economic Journal*, 33 (4): 383–403.
- Bobonis, Gustavo, and Howard Shatz. 2007. "Agglomeration, Adjustment, and State Policies in the Location of Foreign Direct Investment in the United States." *Review of Economics and Statistics* 89 (1): 30–43.
- Callaway, B., and P. H. Sant'Anna. 2021. "Difference-in-Differences with Multiple Time Periods." *Journal of Econometrics* 225 (2): 200–230.
- Charlton, Andrew, and Nicholas Davis. 2007. "Does Investment Promotion Work?" B.E. *Journal of Economic Analysis & Policy* 7 (1): 1–21.
- Crescenzi, R., M. Di Cataldo, and M. Giua, M. 2021. "FDI Inflows in Europe: Does Investment Promotion Work?" *Journal of International Economics* 132. 103497. 10.1016/j.jinteco.2021.103497.
- Cunningham, S. 2021. "Causal Inference." *The Mixtape*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DCI (Development Counsellors International). 2017. "A View from Corporate America: Winning Strategies in Economic Development Marketing." Survey report, DCI, New York.
- DIT (United Kingdom, Department for International Trade). 2018. "Estimating the Economic Impact of FDI to Support the Department for International Trade's Promotion Strategy: Analytical Report." DIT, London.
- DIT (United Kingdom, Department for International Trade). 2019. "Department for International Trade Inward Investment Results 2018–19." Statistical report, DIT, London. <https://www.gov.uk/government/collections/dit-inward-investment-results>.
- ECORYS. 2013. "Exchange of Good Practice in Foreign Direct Investment Promotion: A Study Carried Out under the Framework Contract ENTR/2009/033." Final report, 2nd rev. ECORYS, Rotterdam, the Netherlands.
- Egger, P., and S. Nigai. 2015. "Structural Gravity with Dummies Only: Constrained ANOVA-type Estimation of Gravity Models." *Journal of International Economics* 97 (1): 86–99.
- Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fernández, María Jesús, Adrián Blanco, and Yago Aranda-Larrey. 2021. "National-Subnational Coordination for Investment Attraction: The Case of Spain." EFI Note-Finance. Washington, DC: World Bank Group.
- Freund, Caroline, and Theodore H. Moran. 2017. "Multinational Investors as Export Superstars: How Emerging-Market Governments Can Reshape Comparative Advantage." Working Paper 17–1, Peterson Institute for International Economics, Washington, DC.
- Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. 2020. Przewodnik dla startupów po pomorskim ekosystemie biznesu — „Morze nowych technologii. Pomorze 2020” Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER, Gdańsk, Polska. Dostępne na stronie: <https://pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/07/Morze-nowych-technologii.pdf>
- Goodman-Bacon, A. 2021. "Difference-in-Differences with Variation in Treatment Timing." *Journal of Econometrics* 225 (2): 254–77.
- Harding, Torfinn, and Beata S. Javorcik. 2011. "Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows." *Economic Journal* 121 (557): 1445–76. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:cesifo:v:59:y:2013:i:2:p:337-359>.
- Harding, Torfinn, and Beata S. Javorcik. 2012. "Investment Promotion and FDI Inflows: Quality Matters." *CESifo Economic Studies* 59 (2): 337–59.
- Hayakawa, K., H. Lee, and D. Park. 2014. "Are Investment Promotion Agencies Effective in Promoting Outward Foreign Direct Investment? The Cases of Japan and Korea." *Asian Economic Journal* 28 (2).
- Head, K., and T. Mayer. 2014. "Gravity Equations: Workhorse, Toolkit, and Cookbook." In *Handbook of International Economics* 4: 131–95, edited by G. Gopinath, E. Helpman, and K. Rogoff. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.

- Head, K., J. Ries, and D. Swenson. 1999. "Attracting Foreign Manufacturing: Investment Promotion and Agglomeration." *Regional Science and Urban Economics* 29: 197–218.
- Heilbron, Armando, and Yago Aranda-Larrey. 2020. "Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agencies: The Comprehensive Investor Services Framework." Finance, Competitiveness and Innovation In Focus, World Bank, Washington, DC.
- Heilbron, Armando, and Hania Kronfol. 2020. "Increasing the Development Impact of Investment Promotion Agencies." Global Investment Competitiveness Report 2019/2020. Doi:10.1596/978-1-4648-1536-2.
- Heilbron, Armando, and Robert Whyte. 2019. "Institutions for Investment: Establishing a High-Performing Institutional Framework for Foreign Direct Investment (FDI)." Investment Climate In Focus Note, World Bank, Washington, DC.
- Invest in Pomerania. 2021. „Sektor automotive na Pomorzu.” Raport Invest in Pomerania, Gdańsk, Polska. <https://investinpomerania.pl/aktualnosci/focus-on-auto-motive-sector-in-pomerania-2021/>.
- Invest in Pomerania. 2021b. „Legalizacja pobytu i zatrudnienia cudzoziemców w Polsce.” Invest in Pomerania, Gdańsk, Polska. Dostępne na stronie: <https://investinpomerania.pl/baza-wiedzy/legalizacja-pobytu-i-zatrudnienia-cudzoziemcow-w-polsce-faq/>
- Invest in Pomerania. 2021c. "The State of Business Services in the City." Invest in Pomerania, Gdańsk, Polska. <https://bssreporttricity.wordpress.com/>.
- Kox, H. L. M., and H. Rojas-Romagosa. 2020. "How Trade and Investment Agreements Affect Bilateral Foreign Direct Investment: Results from a Structural Gravity Model." *World Economics* 43: 3203–42. <https://doi.org/10.1111/twec.13002>.
- Lim, Sung-Hoon. 2018. "Determinants of the Performance of Investment Promotion Agencies: Evidence from a Mix of Emerging Economies." *Emerging Markets Finance and Trade* 54 (8): 1907–23. Doi: 10.1080/1540496X.2017.1334144.
- Loewendahl, Henry. 2001. "A Framework for FDI Promotion." *Transnational Corporations* 10 (1): 1–42.
- Maliszewska, Maryla, Roberto Echandi, and Victor Steenbergen. (Forthcoming.) *Making the Most of the African Continental Free Trade Area: Leveraging Trade and Foreign Direct Investment to Boost Growth and Poverty Reduction*. World Bank: Washington, DC.
- Maritime Logistics Professional. 2021. "Gdańsk: One of Europe's Fastest Growing Ports." <https://www.maritimeprofessional.com/news/Gdańsk-europe-fastest-growing-ports-365833>.
- Miškinis, Algirdas, and Mariya Byrka. 2014. "The Role of Investment Promotion Agencies in Attracting Foreign Direct Investment." *Ekonomika* 4 (93): 41–57.
- Morisset, Jacques, and Kelly Andrews-Johnson. 2004. "The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment." Occasional Paper No. 16, Foreign Investment Advisory Service, World Bank Group, Washington, DC.
- Nelson, Roy C. 2009. *Harnessing Globalization: The Promotion of Nontraditional Foreign Direct Investment in Latin America*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2015. "Strengthening Chile's Investment Promotion Strategy." <http://www.oecd.org/investment/investment-policy/chile-investment-promotion-strategy.htm>.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2018. "Mapping of Investment Promotion Agencies in OECD Countries." Inventory and survey report, OECD, Paris. www.oecd.org/investment/Mapping-of-Investment-Promotion-Agencies-in-OECD-Countries.pdf.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2019. "Local Entrepreneurship Ecosystems and Emerging Industries: Case Study of Pomerania, Poland." OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2019/05, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8fd63992-en>.
- Olivero, M., and Y. V. Yotov. 2012. "Dynamic Gravity: Endogenous Country Size and Asset Accumulation." *Canadian Journal of Economics* 45 (1): 64–92.
- Ortega, Celia, and Carlos Griffin. 2009. "Investment Promotion Essentials: What Sets the World's Best Investment Facilitators Apart from the Rest?" Investment Climate in Practice, Note No. 6, World Bank, Washington, DC.
- Phillips, Joe, Armando Heilbron, and Priyanka Kher. 2021. "Lessons in Investment Promotion: The Case of Invest India." EFI Note, World Bank Group, Washington, D.C.
- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego 2013. „Regionalny Program Strategiczny w zakresie rozwoju gospodarczego. Pomorski Port Kreatywności.” https://strategia.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/06/Zalacznik-nr-1-do-Uchwal-ZWP-nr-1122_185_16_zmiana-RPS_DRG.pdf.
- Qiang, Christine Zhenwei, Yan Liu, and Victor Steenbergen. 2021. *An Investment Perspective on Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35526>. License: CC BY 3.0 IGO.
- Rodrik, Dani. 2004. "Industrial Policy for the Twenty-First Century." No 4767, CEPR Discussion Papers, Center for Economic and Policy Research, Washington, DC. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:cpr:ceprdp:4767>.
- Steenbergen, Victor. forthcoming. "What makes an investment promotion agency effective: findings from a structural gravity model." Mimeo. World Bank, Washington DC.
- Sagan, I., C. Martinez-Fernandez, and T. Weyman. 2013. "Pomerania Region: Responding to Demographic Transitions Towards 2035." OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2013/07, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5k48189zpsmw-en>.
- Santos Silva, J., and S. Tenreyro. 2006. "The Log of Gravity." *Review of Economics and Statistics* 88 (4): 641–58.

- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 1997. "Survey of Best Practices in Investment Promotion." Survey report, United Nations, New York and Geneva.
- Urząd Statystyczny w Gdańsku. 2020. „Sytuacja demograficzna województwa pomorskiego w 2020 r.” Urząd Statystyczny, Gdańsk.
- Volpe Martincus, Christian, Jerónimo Carballo, Ignacio Marra de Artiñano, and Juan Blyde. 2020. "How Effective Is Investment Promotion? Firm-Level Evidence." IADB Discussion Paper No. IDB-DP-007 41, Inter-American Development Bank, Washington, DC.
- Volpe Martincus, Christian, and Monika Sztajerowska. 2019. *How to Solve the Investment Promotion Puzzle: A Mapping of Investment Promotion Agencies in Latin American and the Caribbean and OECD Countries*. Monograph. Washington, DC: Organisation for Economic Co-operation and Development and Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0001767>.
- WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies). 2019. "Overview of Investment Promotion: Report of the Findings from the WAIPA Annual Survey of 2018." WAIPA, Geneva.
- Wells, Louis T. Jr., and Alvin G. Wint. 2000. "Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment." Revised ed. Occasional Paper No. 13, Foreign Investment Advisory Service, World Bank Group, Washington, DC.
- Whyte, Robert, Celia Ortega, and Carlos Griffin. 2011. "Investment Regulation and Promotion: Can They Coexist in One Body?" In Practice Note No. 16, World Bank, Washington, DC.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- World Bank. 2018. *Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*. World Bank, Washington, DC. doi:10.1596/978-1-4648-1175-3.
- Yotov, Y. V., R. Piermartini, J.-A. Monteiro, and M. Larch. 2016. *An Advanced Guide to Trade Policy Analysis: The Structural Gravity Model*. Geneva, Switzerland: World Trade Organization.

