

ROZWÓJ RYNKU NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH A WSPÓŁPRACA WŁADZ SAMORZĄDOWYCH Z INWESTORAMI – STUDIUM PRZYPADKU AGLOMERACJI TRÓJMIASTA



dr Artur Resmer
Specjalista ds. zarządzania finansami
w przedsiębiorstwach

Streszczenie

W artykule przedstawiono działania, jakie podejmują Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) na terenie Aglomeracji Trójmiasta w obszarze wspierania pozyskiwania inwestorów zagranicznych – podmiotów będących centrami usług outsourcingowych. W pierwszej kolejności opisano charakterystykę rynku trójmiejskiego oraz zadania jakie JST podejmowały historycznie dla wspierania pozyskiwania inwestorów, którzy wykorzystują nowoczesne powierzchnie biurowe do świadczenia swoich statutowych aktywności. Opisano również ewolucje typologii funkcjonalnej centrów zlokalizowanych na terenie Aglomeracji Trójmiasta w latach 2004-2014. Informacja ta może być wskazówką dla JST w zakresie lepszego dostosowania oferty zawierającej zachęty lokalizacyjne dla potencjalnych inwestorów. Kluczowym przedmiotem rozważań są aspekty współpracy na poziomie biznes-samorząd uwzględniające obszar rynku usług outsourcingowych.

Słowa kluczowe

samorząd terytorialny, outsourcing, centra usług

Charakterystyka rynku Trójmiasta

Rozwój rynku usług outsourcingowych w ostatnich latach postępuje dynamicznie i to zarówno na arenie międzynarodowej, jak i na terenie Polski. Sektor ten stał się głównym motorem napędowym popytu na powierzchnie biurowe szczególnie, jeśli chodzi o rynki regionalne. Trójmiasto jest jednym z głównych ośrodków tej działalności biznesowej. Aglomerację Trójmiasta w kontekście lokalizacji usług outsourcingowych rozpatrywać możemy dwojako. Dla potrzeb informacji dla inwestorów najczęściej przedstawiona jest jako związek miast uwzględniający potencjał Gdańska, Gdyni, Sopotu a także otaczających te miasta gmin. Biorąc pod uwagę fizyczną lokalizację centrów usług outsourcingowych, praktycznie skupia się ona na terenie dwóch miast: Gdańska i Gdyni.

Trójmiasto łącznie zajmuje pow. 415 km² z ludnością przekraczającą 740 tys. mieszkańców. Na jego terenie znajduje się: 375 szkół (145 podstawowych, 111 gimnazjów, 119 liceów), 272 szkoły językowe, 22 wyższe uczelnie (9 państwowych, 13 prywatnych). W zakresie transportu Trójmiasto charakteryzuje wysoka dostępność do: autostrady A1, dróg krajowych S7, S6, 91, 55, 22, 20, 6. Kolej wykonuje 201 przejazdów na dobę i przewozi 38,5 mln pasażerów rocznie. Lotnisko Lecha Wałęsy w Gdańsku posiada bezpośrednie połączenia z 39 miejscowościami na terenie Polski i Europy. W latach 2009-2013 lotnisko obsłużyło ruch pasażerski na poziomie odpowiednio: 1,9 mln; 2,2 mln; 2,4 mln; 2,9 mln; 2,8 mln pasażerów.

W zakresie infrastruktury kulturalno-sportowo rekreacyjnej istnieje: 41 muzeów, 19 teatrów, 101 galerii artystycznych, 24 kina, 109 hoteli, 38 galerii handlowych, 466 restauracje, 4 stadiony, 34 kryte pływalnie, 613 boisk, 39 hal i sal sportowych, 33 korty do tenisa, 16 przystani wodnych, 14 ścian wspinaczkowych. Istnieją 52 zaplecza konferencyjne¹.

Biorąc pod uwagę listę czynników, które uwzględniają managerowie podczas procesu decyzyjnego wyboru konkretnej lokalizacji dla siedziby centrum usług, Trójmiasto charakteryzuje się stosunkowo bogatą ofertą.

Swoją siedzibę, jako centrum usług outsourcingowych, ulokowały tutaj podmioty z krajów europejskich, USA, Indii i Japonii.

Rola Jednostek Samorządu Terytorialnego we wspieraniu pozyskiwania inwestorów

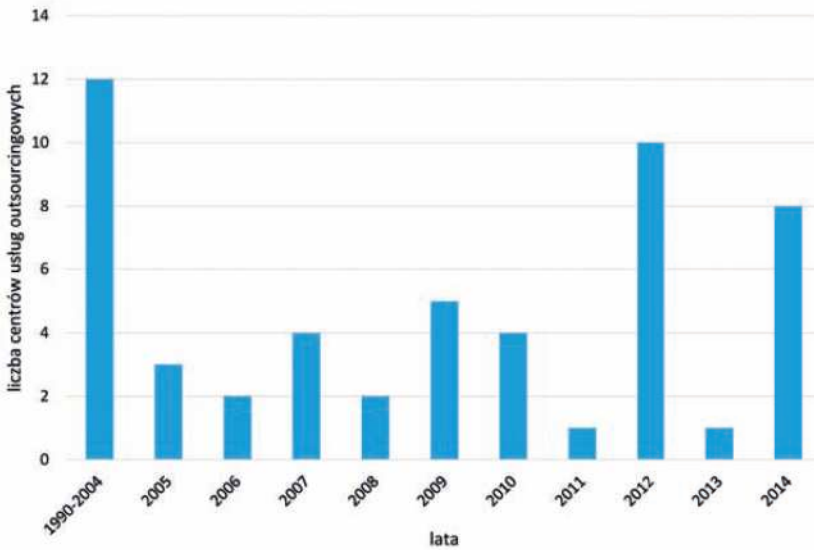
Istotną rolę dla procesu informowania potencjalnych inwestorów o regionie mają władze samorządowe. Do roku 2004 główną funkcję informacyjną dla inwestorów zagranicznych chcących ulokować swoje siedziby w Polsce pełniła Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIZ), która powstała w 2003 roku w wyniku połączenia Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych S.A. oraz Polskiej Agencji Informacyjnej S.A.². Ze względu na coraz większe zaintereso-

¹ Focus on Trójmiasto, Fundacja Pro Progressio, Warszawa 2014, ss. 1-8

² http://www.paiz.gov.pl/o_agencji/czym_sie_zajmujemy [dostęp 01.06.2014]

Wykres 1

Centra usług outsourcingowych z udziałem kapitału zagranicznego zlokalizowane na terenie Aglomeracji Trójmiasta powstałe w kolejnych latach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Agencji Rozwoju Pomorza S.A.

wanie naszym krajem i coraz większą liczbę zapytań o charakterystykę lokalizacyjną i atrakcyjność poszczególnych regionów, utworzono Regionalne Centra Obsługi Inwestora (RCOI) po jednym w każdym województwie. Osiem RCOI utworzono w strukturach Urzędów Marszałkowskich, pozostałe osiem (w tym w województwie pomorskim) w Agencjach Rozwoju Regionalnego. Zadania RCOI można podzielić na trzy główne obszary³:

- 1) obsługa projektów inwestycyjnych,
- 2) promocja potencjału inwestycyjnego regionu,
- 3) poprawa oferty inwestycyjnej województwa.

W 2009 roku RCOI otrzymuje dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 na projekt „System promocji i informacji województwa”. M.in. z programu sfinansowane zostają badania dotyczące potencjału regionu i specyfiki współpracy samorządu terytorialnego z potencjalnymi inwestorami. W pierwszym obszarze określono, tzw. sektory wysokiej szansy dla województwa. Jako pierwszy sektor, z największym potencjałem, który należałoby wspierać w rozwoju określono rozwój rynku centrów usług outsourcingowych (inne to: energetyka, ICT, logistyka, chemia lekka i motoryzacja). Badając współpracę samorządu z inwestorami, zwrócono uwagę na pewne nieuporządkowanie struktur informacyjnych zlokali-

zowanych w różnych, około 40 instytucjach (samorządy, spółki komunalne). W celu zwiększenia efektywności jasnego, pełnego przekazu dla inwestorów, postanowiono ujednoczyć ten obszar. W 2011 roku ośmiu (z ujawnionych 40) największych partnerów samorządowych województwa pomorskiego (Urząd Miasta Gdańska, Urząd Miasta Gdyni, Urząd Miasta Sopotu, Urząd Miasta Słupska, Pomorska Strefa Ekonomiczna, Słupska Strefa Ekonomiczna, Urząd Marszałkowski i Agencja Rozwoju Pomorza, zwana dalej ARP) zawarło porozumienie na mocy, którego utworzono strukturę obsługi inwestora na zasadzie *One stop shop*⁴. Rolę lidera przedsięwzięcia przejęła ARP. Na potrzeby projektu m.in. wykreowano markę *Invest in Pomerania*, która jest znakiem rozpoznawczym, pod którym samorządowe podmioty obsługują inwestorów i udzielają im informacji o regionie.

Współpraca samorządu lokalnego z sektorem nauki i biznesem w planowaniu i realizacji lokalnych programów i projektów rozwojowych może mieć charakter bilateralny i trójstronny⁵. Wydaje się, że współpraca w regionie przechodzi od bilateralnej (samorząd-biznes, samorząd-nauka) do trójstronnej: prywatne firmy (1), wyższe uczelnie (2), instytucje naukowe i parki technologiczne oraz administracja publiczna (3) zgodnie z koncepcją rozwoju regionalnego *triple helix* opracowaną przez H. Etzkowitza i L. Leydesdorfa. Etzkowitz wyróżnia trzy etapy rozwoju *triple helix*. W pierwszym konieczna jest odpowiednio wysoka koncentracja przestrzenna instytucji nauki i szkolnictwa wyższego, doprowadzająca do bliskich relacji między naukowcami pokrewnych dyscyplin. Drugi etap powinien doprowadzić do powstania „przestrzeni konsensu” środowiska społecznego, w którym możliwa jest wymiana doświadczeń między reprezentacjami poszczególnych grup interesariuszy. W trzeciej fazie powstaje tzw. przestrzeń innowacji⁶. Z powodu niesymetrycznych relacji między stronami, wzajemnej niezajomości oraz braku zaufania, polityka regionalna powinna pełnić tutaj aktywną rolę w pobudzeniu wzajemnym tych relacji. Samorząd w tym projekcie podjął się roli koordynatora współpracy. Organizuje szkolenia dla przedstawicieli biznesu, zamawia badania naukowe na podstawie których podejmowane są strategiczne decyzje na temat np. kierunków rozwoju regionu.

W zakresie struktury *Invest in Pomerania* w okresie 01.2011-10.2014 obsłużono 387 zapytań od inwestorów (pochodzących z 34 krajów), którzy reprezentowali 16 branż (w tym 28% inwestorów zainteresowanych lokalizacją BPO/SSC⁷). Zorganizowano dla nich w regionie 122 wizyty referencyjne. 37 projektów zakończyło się pozytywną decyzją inwestora o lokalizacji w regionie⁸.

³ <http://www.coi.wzp.pl/centrum-obslugi-inwestora> [dostęp 12.01.2015]

⁴ Idea z przełomu lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku, której sens brzmi „Załatw wszystko w jednym miejscu. Oszczędź cenny czas. Oszczędź swoje pieniądze.”

⁵ H. Brandenburg, Współpraca samorządów lokalnych z sektorem nauki i biznesem instrumentem efektywnego wdrażania lokalnych programów i projektów rozwojowych, [w:] H. Brandenburg (red.), Projekty lokalne i regionalne – współpraca: nauka-biznes-samorząd, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 23

⁶ A. Bajerski, Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego, (cyt.) J. Blazek, D. Uhlir, Teorie regionalnego rozwoju: nastin, krytyka, klasyfikacje. Karolinum, Praha 2011, [w:] W. Kisiała, B. Stępiński (red.), Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013, ss. 19-20

⁷ BPO (*Business Process Outsourcing*) – centra dostarczające usługi outsourcingowe dla klientów zewnętrznych. SSC (*Shared Service Centre*) – Centra Usług Wspólnych – centra świadczące usługi na rzecz własnych przedsiębiorstw (powiązanych kapitałowo i strukturalnie).

⁸ *Invest in Pomerania* – podsumowanie działalności, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014

Schemat działania w przypadku zapytania o interesujący inwestora obszar wygląda następująco. Inwestor lub doradca działający w jego imieniu składa zapytania do ARP. ARP przesyła zapytanie do partnerów działających w ramach porozumienia *Invest in Pomerania*. Po otrzymaniu od nich odpowiedzi, przygotowuje ofertę, którą odsyła do adresata zapytania. ARP pełni cały czas rolę koordynatora kontaktu⁹. Pomimo, że obszar działania struktur *Invest in Pomerania* dotyczy całego województwa pomorskiego, lokalizacje inwestorskie zostały zrealizowane wyłącznie w Gdańsku i Gdyni. Wśród inwestycji możemy wyróżnić zarówno „nowe inwestycje” co oznacza, że inwestor utworzył nowy podmiot świadczący usługi outsourcingowe oraz „reinwestycje” które dotyczą przeniesienia siedziby centrum usług z innej lokalizacji.

Zaprezentowany Wykres 2 przedstawia informację o dostępności powierzchni biurowych w Trójmieście w latach 2008–2014. Na trend wzrostowy, jak i jego dynamikę miało wpływ wiele czynników. Były one jednak na pewno wspierane przez JST poprzez porozumienie partnerów samorządowych dotyczących utworzenia struktury obsługi inwestora na zasadzie *One stop shop* (liderem przedsięwzięcia została ARP) oraz utworzenie marki *Invest in Pomerania* (punkt 1

na Wykresie 2). Również oddanie do użytku ostatniej części 152 kilometrowego odcinka autostrady A1 łączącego Trójmiasto z Toninim zostało bardzo dobrze postrzegane przez inwestorów (punkt 2 na Wykresie 2).

Przedstawiony powyżej model działania struktur samorządowych dotyczy lokalizacji trójmiejskiej oraz województwa pomorskiego. Ten model obsługi inwestorskiej uwzględnia kooperację struktur samorządowych na poziomie regionalnym i lokalnym. Przy dwóch dużych miastach (Gdańsk, Gdynia) zlokalizowanych obok siebie struktura z poziomu regionalnego będąca koordynatorem działań wzmacnia zdrową rywalizację i utrzymanie równowagi sił.



Foto: A. Resmer

Ewolucja typologii funkcjonalnej centrów w latach 2004–2014

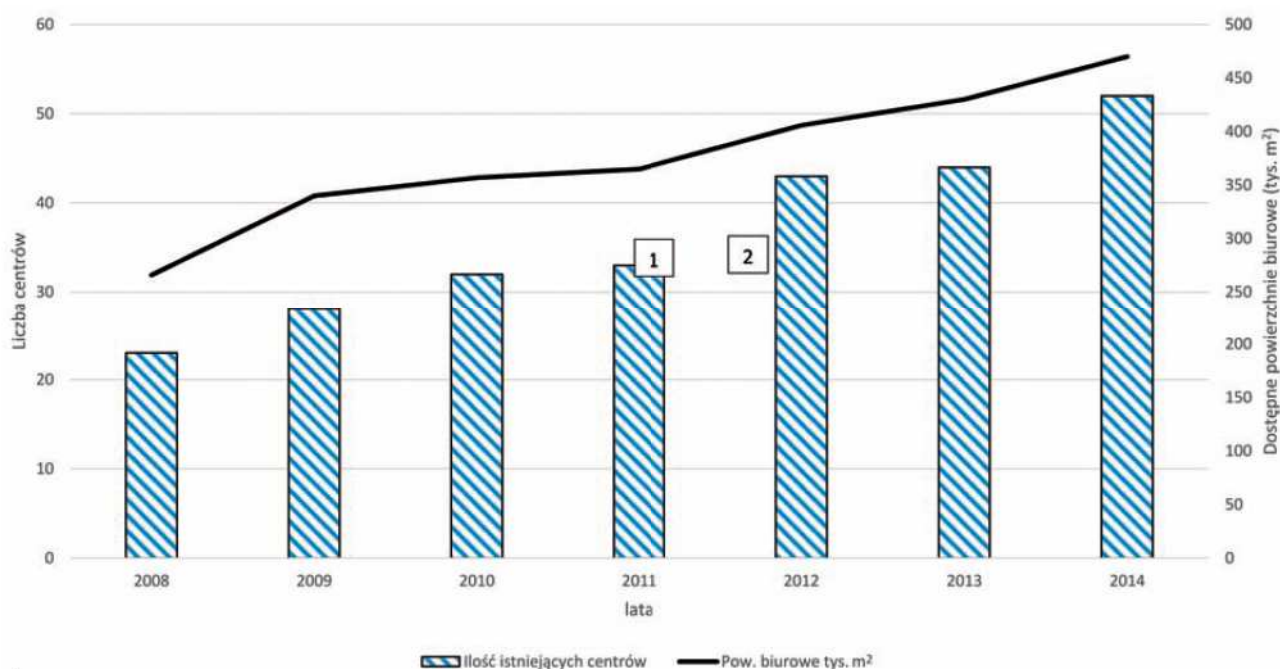
Analizując szczegółowo przypadek Trójmiasta, można zaobserwować ewolucję typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych zlokalizowanych na tym terenie. Wykorzystując procedurę analizy wielozmiennej trójkąt Ossana, określono trajektorię zmian strukturalnych typologii centrów w okresie lat 2004–2014. Było to możliwe, ponieważ pozyskane dane pozwalały na pogrupowanie podmiotów w trzy obszary typy centrów outsourcingowych ze względu na tryb funkcjonowania względem zleceniodawców: BPO, SSC oraz KPO¹⁰. Warto dodać, że niektóre centra obsługują zarówno firmę macierzystą, jak również klientów z rynku, świadcząc usługę komercyjną. Ten model działalności biznesowej nazywamy hybrydowym modelem świadczenia usług.

⁹ *Invest in Pomerania*. Kompleksowy system obsługi inwestorów w województwie pomorskim, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014

¹⁰ **KPO** (*Knowledge Process Outsourcing*) są typem centrum usług, które można określić, jako te, które bardziej jakościowo niż ilościowo obrabiają dostarczane dane. Sama nazwa sugeruje, że podejście do outsourcingu bazuje tutaj na wiedzy.

Wykres 2

Centra usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym zlokalizowane na terenie Trójmiasta w otoczeniu wybranych czynników lokalizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

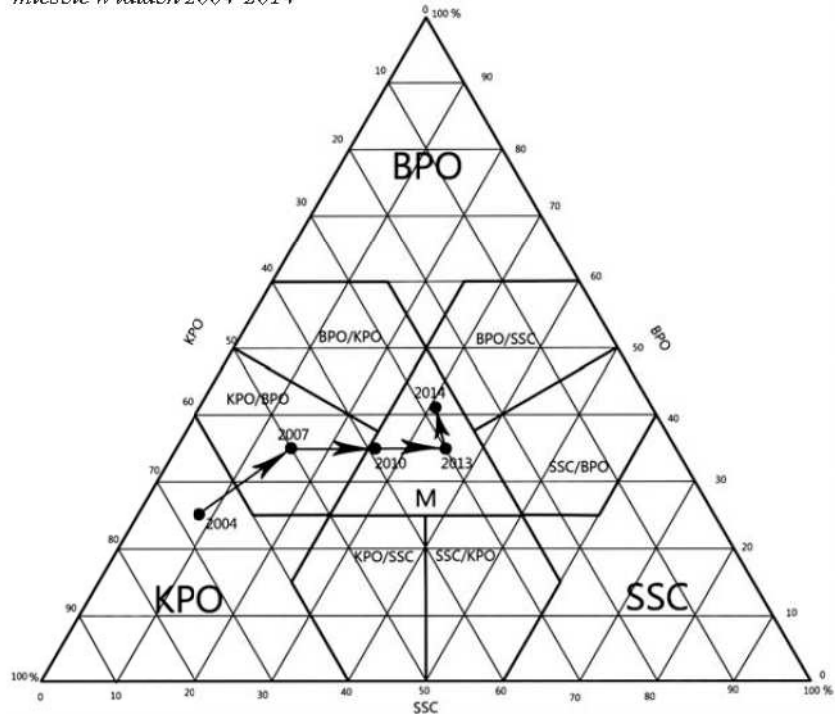


Foto: A. Resmer

Wniosek wynikający z analizy potwierdził, że w Trójmieście na przestrzeni lat zmieniała się dominacja typów centrów tutaj zlokalizowanych. Do roku 2004 dominował typ funkcjonalny centrów KPO, który wraz z upływem lat przekształcał się. W roku 2007 rynek charakteryzował się dominacją spółek KPO/BPO. Od roku 2010 do 2014 rynek trójmiejski posiadał mieszaną strukturę typów zlokalizowanych na nim centrów. Widoczny jest jednak trend wskazujący, że w najbliższych latach może nastąpić dominacja spółek BPO lub BPO/SSC. Patrz Rysunek 1. Wynika z tego, że kilkanaście lat temu outsourcing usług w Trójmieście był nastawiony głównie na dostarczanie organizacjom strategicznych i taktycznych narzędzi do podejmowania decyzji. W kolejnych latach nastąpiła swoista moda na centralizację usług wspólnych w ramach własnych grup kapitałowych, co przełożyło się na liczbę powstających spółek SSC. Natomiast w ostatnich latach zwiększa się liczba spółek świadczących komercyjnie outsourcing procesów biznesowych dla podmiotów zewnętrznych (BPO). Ta informacja może być wskazówką dla Jednostek Samorządu Terytorialnego, które aktywnie chcą pozyskiwać nowych inwestorów dla własnych lokalizacji oraz dbać o to, aby miejsce prowadzenia działalności było atrakcyjne i nie powodowało chęci jego zmiany.

Rysunek 1

Ewolucja typologii funkcjonalnej centrów usług outsourcingowych w Trójmieście w latach 2004-2014



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Reasumując władze samorządowe obszaru Trójmiasta tworzą i wspierają struktury, których zadaniem jest przyciąganie i profesjonalna obsługa inwestorów, w tym podmiotów będących centrami usług outsourcingowych z kapitałem zagranicznym. W Polsce nie ma jednak jednego, sprawdzonego, rekomendowanego modelu współpracy, który działałby i sprawdzał się we wszystkich strukturach jednostek samorządowych. Każda struktura wypracowuje model, który jest zależny od: struktury geograficznej regionu, sprawności poszczególnych urzędów samorządowych,

uwarunkowań historycznych zdarzeń gospodarczych, efektywnością działającego modelu współpracy, itp. Jednak na aktywność i wsparcie JST liczą zagraniczni inwestorzy, którzy cały czas chętnie upatrują lokalizacji dla swoich centrów usług outsourcingowych w miastach Polski.

Literatura:

1. Bajerski A., *Przegląd wybranych teorii rozwoju regionalnego*, (cyt.) J. Blazek, D. Uhlir, *Teorie regionalnego rozwoju: nastin, krytyka, klasyfikacje*. Karolinum, Praha 2011, [w:] W. Kisiała, B. Stepiński (red.), *Rola obszarów metropolitalnych w polityce regionalnej i rozwoju regionalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Katedra Ekonomiki Przestrzennej i Środowiskowej, Poznań 2013
2. Brandenburg H., *Współpraca samorządów lokalnych z sektorem nauki i biznesem instrumentem efektywnego wdrażania lokalnych programów i projektów rozwojowych*, [w:] H. Brandenburg (red.), *Projekty lokalne i regionalne - współpraca: nauka-biznes-samorząd*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013

3. *Focus on Trójmiasto, Fundacja Pro Progressio, Warszawa 2014*
4. *Invest in Pomerania podsumowanie działalności, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014*
5. *Invest in Pomerania. Kompleksowy system obsługi inwestorów w województwie pomorskim, Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Gdańsk 2014*

Źródła internetowe:

1. http://www.paiz.gov.pl/o_agencji/czym_sie_zajmujemy [dostęp 01.06.2014]
2. <http://www.coi.wzp.pl/centrum-obslugi-inwestora> [dostęp 12.01.2015]

OFFICE MARKET DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF COOPERATION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT AND INVESTORS - CASE STUDY OF TRI-CITY AGGLOMERATION

Summary

The article presents the actions taken by Local Government Units in the Tri-City Agglomeration area to support attracting foreign investors - centers of outsourcing services entities. The firstly described are characteristics of the Tri-City market and the tasks that local governments historically promoted to attract investors which use modern office space to provide its statutory activity. Moreover described is the evolution of the typology of the functional centers located throughout the Tri-City Agglomeration during the years 2004-2014. This information may be a tip for local governments to better tailor their offers containing locational encouragements for potential investors. The key question is the aspect of cooperation at the level of business - local government, in the area of the outsourcing services market.

Keywords

local government, outsourcing and service centers
