

MACIEJ TARKOWSKI  
Uniwersytet Gdański, Polska  
University of Gdańsk, Poland

## Globalne uwarunkowania rozwoju i czynniki lokalizacji usług dla biznesu – przykład Gdyni

### The Global Development Conditions and the Location Factors of Business Services – the Case of Gdynia (Poland)

**Streszczenie:** Usługi dla biznesu to jedna z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin globalnej gospodarki. Począwszy od połowy pierwszej dekady XXI wieku największe polskie miasta, w tym funkcjonalny obszar miejski Gdańska i Gdyni, stały się jednymi z czołowych miejsc, do których międzynarodowe korporacje przenoszą wybrane rodzaje aktywności. Celem studium przypadku Gdyni jest wskazanie czynników lokalizacji decydujących o strukturze napływających inwestycji. W studium wykorzystano podejście indukcyjne, opierając się głównie na analizie dotychczasowego dorobku naukowego oraz informacji dotyczących analizowanych podmiotów. W pracy wskazano główne czynniki lokalizacji usług biznesowych. Cechują one także polskie miasta, w tym Gdynię. Mocne strony Gdyni to przede wszystkim bardzo dobra dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej i dostępność komunikacyjna. Trójmiasto wyróżnia się również dużymi zasobami pracy – konkurencja o pracowników nie jest jeszcze bardzo nasiloną. Obok inwestorów wykorzystujących typowe dla dużych polskich aglomeracji czynniki lokalizacji (centra usług wspólnych albo outsourcingu procesów gospodarczych) w Gdyni działają podmioty dyskontujące specyfikę położenia i struktury gospodarki. W mieście istnieją podmioty doskonalące usługi teleinformatyczne, prowadzące działalność doradczą i szkoleniową na rzecz stoczni, armatorów, a także innych dużych przedsiębiorstw przemysłowych oraz biura projektujące statki i konstrukcje morskie. Tego rodzaju podmioty tworzą gdynińską specyfikę usług dla biznesu.

**Abstract:** The business service offshoring is one of the fastest growing branches the global economy. Since the middle of the first decade of the 21st century Polish largest cities, including functional urban area of Gdańsk and Gdynia, have become one of the most important business service destinations. The aim of the case study of Gdynia is to indicate the set of location factors determining the structure of incoming investments. The study uses inductive approach. Results of the existing research output and information regarding individual entities have been taken into account. The study identified general factors of business location services. They are also important in the case of Polish cities, including Gdynia. The strengths of Gdynia are primarily a very good availability of modern office space and communication accessibility. The city also stands out in terms of significant work resources – competition for employees is still not very severe. In addition to

investors taking advantage of typical location factors (service shared centres or business outsourcing centres) in Gdynia operate those using the specificity of the location and structure of the economy. These actors perfect the ICT services, offering consulting and training services for the shipyards, shipowners and other large industrial enterprises, as well as designing ships and offshore structures. This kind of activities creates the specificity of Gdynia business services.

**Słowa kluczowe:** czynniki lokalizacji; Gdynia; offshoring usług biznesowych; usługi dla biznesu; zagraniczne inwestycje bezpośrednie

**Keywords:** business service; business service offshoring; foreign direct investments; Gdynia; location factors

**Otrzymano:** 31 grudnia 2016

**Received:** 31 December 2016

**Zaakceptowano:** 11 lipca 2017

**Accepted:** 11 July 2017

### **Sugerowana cytacja / Suggested citation:**

Tarkowski, M. (2017). Globalne uwarunkowania rozwoju i czynniki lokalizacji usług dla biznesu – przykład Gdyni. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 31(3), 114–131. <https://doi.org/10.24917/20801653.313.8>

## WSTĘP

Jak podaje Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, w 2016 roku w Polsce działalność prowadziło 593 inwestorów (w tym 461 zagranicznych). Zatrudniali oni 212 tys. osób. W okresie: I kwartał 2015 roku – I kwartał 2016 roku wzrost zatrudnienia wyniósł 25%. Związek prognozuje, że do 2020 roku osiągnie ono poziom 300 tys. (Górecki, Gurszyńska, Karpiesiuk, Polkowski, 2016). Usługi dla biznesu są nieodzowne dla funkcjonowania kapitalistycznej gospodarki. W toku transformacji ustrojowej tego typu instytucje budowane były niemal od podstaw, tworząc otoczenie biznesu, na które składa się właśnie wyposażenie instytucjonalne oraz środowisko innowacyjne i klimat sprzyjający prowadzeniu działalności gospodarczej (Dominiak, 2013). W praktyce badawczej do tej grupy zalicza się szeroki wachlarz podmiotów, począwszy od agencji rozwoju regionalnego i lokalnego, organizacji przedsiębiorców przez fundusze i instytucje proinnowacyjne po instytucje szkoleniowe i doradcze (Burdecka, 2004). Znaczenie omawianego sektora zarówno dla małych oraz średnich przedsiębiorstw (Wach, 2006), jak i dla rozwoju regionalnego oraz lokalnego (Swianiewicz, Dziemianowicz, 1998; Dominiak, 2004) w warunkach polskiej transformacji zostało odnotowane w literaturze z zakresu geografii ekonomicznej. Niniejszy artykuł dotyczy innego segmentu usług dla biznesu<sup>1</sup>, który zaczął się intensywnie rozwijać<sup>2</sup> w Polsce od połowy pierwszej dekady XXI wieku. Głównymi aktorami tego procesu są międzynarodowe korporacje, a bezpośrednim motywem jest nie tyle stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości, co

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu omawiany rodzaj usług dla biznesu bywa dookreślany przymiotnikiem *nowoczesny* – sektor nowoczesnych usług dla biznesu/biznesowych (Liberska, 2005; Grycuk, 2014; Górecki, Gurszyńska, Karpiesiuk, Polkowski, 2016). Choć niniejszy artykuł dotyczy tego sektora to jednak zrezygnowałem ze stosowania dookreślenia, ponieważ moim zdaniem niewiele ono wnosi do sprecyzowania pojęcia, poza wskazaniem istnienia dychotomicznego podziału na usługi nowoczesne i nienowoczesne. Bardziej czytelny, szczególnie z punktu widzenia geografii ekonomicznej, wydaje mi się podział na usługi biznesowe skierowane na wsparcie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości (otoczenie biznesu) oraz prowadzone w ramach łańcuchów wartości międzynarodowych korporacji. Obie grupy podmiotów odróżniają nie tylko odmienne rynki zbytu, ale co za tym idzie inna logika lokalizacji.

<sup>2</sup> Opisany proces określany jest również mianem *offshoringu* usług, czyli przenoszenia działalności za granicę w celu podniesienia efektywności poprzez obniżkę kosztów i dostęp do różnorodnych zasobów (Oczkowska, 2012).

wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej, poprzez wykorzystanie różnorodnych atutów lokalizacji, do których przenoszone są wybrane rodzaje korporacyjnej aktywności. Inwestycje przyjmują najczęściej postać centrów usług wspólnych, centrów outsourcingu procesów biznesowych<sup>3</sup> i usług IT, a także centrów badawczo-rozwojowych (Górecki, Gurszyńska, Karpiesiuk, Polkowski, 2016).

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, na tle generalnych prawidłowości rządzących rozwojem usług dla biznesu w Polsce, specyficznych uwarunkowań i czynników ich lokalizacji na przykładzie Gdyni. Rozwój usług w Gdyni na odnotowaną dotychczas skalę nie byłby możliwy, gdyby miasto nie było integralną częścią funkcjonalnego obszaru miejskiego Trójmiasta – jednego z głównych ośrodków miejskich Polski. W warstwie faktograficznej artykuł zasadniczo odnosi się do Gdyni, jednak w warstwie wyjaśniającej wskazane warunki rozwoju i czynniki lokalizacji są prawdziwe także w odniesieniu do Gdańska i Sopotu. Takie podejście pozwoliło ograniczyć warstwę opisową do przykładów gdyńskich, które są jednak reprezentatywne dla Trójmiasta. Dzięki temu możliwe było pogłębienie rozważań dotyczących mechanizmów rozwoju i czynników lokalizacji z uwzględnieniem konkretnego, lokalnego kontekstu geograficznego i historycznego.

Jednym z fundamentalnych zagadnień poruszanych w nurcie regionalno-syntetycznym geografii ekonomicznej jest pytanie o warunki i czynniki rozwoju w różnych skalach przestrzennych (Czyż, 2004). Próby systematyzowania dorobku teoretycznego (Grosse, 2002; Gorzelak, 2003; Churski, 2005; Nazarczuk, 2013) nie dają w tym względzie jednoznacznych odpowiedzi. Być może dlatego, że większość teorii czerpie ze zbyt powierzchownego i fragmentarycznego opisu rzeczywistości (Holko, 2015), a być może dlatego, że jej złożoność i zróżnicowanie każe podawać w wątpliwość możliwości i celowość budowania teoretycznych uogólnień abstrahujących od kontekstu historycznego i geograficznego (Domański, 2004; Krzysztofek, Szczepański, 2005; Gwosdz, 2014). W tym kontekście oparcie niniejszego artykułu na studium przypadku wydaje się być uzasadnione. Jak argumentuje B. Flyvbjerg (2005: 65), powtarzając tezę T. Khuna, „dyscyplina wiedzy bez dużej liczby starannie przeprowadzonych studiów przypadków jest dyscypliną nie tworzącą systematycznie przykładów modelowych, a dyscyplina bez przykładów modelowych jest nieefektywna”. W studium wykorzystano podejście indukcyjne, opierając się na wynikach analizy opracowań naukowych, dokumentów planistycznych, sprawozdań z działalności oraz informacji zawartych na stronach internetowych badanych podmiotów oraz na portalach branżowych. Wykorzystano informacje jakościowe i dane ilościowe.

W strukturze artykułu wyróżnić można dwie zasadnicze części odzwierciedlające dwa zarysowane wyżej podejścia – z jednej strony dążenie do poszukiwania szerszych prawidłowości, z drugiej potrzebę zagłębienia się w konteksty geograficzne i historyczne. W pierwszej omówiono globalne czynniki rozwoju usług dla biznesu, zwracając szczególną uwagę na zagadnienia lokalizacji. Następnie wskazano prawidłowości rozwoju i lokalizacji tych usług w Gdyni na tle zjawisk zachodzących na tym polu w Polsce. W ten sposób zarysowano kontekst, w którym omówiono specyficzne dla Gdyni i całego Trójmiasta czynniki lokalizacji usług dla biznesu. W tej części skupiono się na

<sup>3</sup> W centrach usług wspólnych koncentrowane są różne rodzaje, najczęściej poboczne, działalności bieżącej, jak np. księgowość czy zarządzanie kadrami. Centrum pracuje na rzecz innych jednostek danej korporacji, najczęściej działających za granicą. Czasem obsługę zleca wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym – spoza struktury korporacyjnej. To one tworzą kategorię centrów outsourcingu procesów biznesowych.

trzech aspektach: położeniu i dostępności transportowej, lokalnej przedsiębiorczości w sektorze teleinformatycznym oraz dużym znaczeniu gospodarki morskiej dla rozwoju lokalnego. W każdym z trzech przypadków omówiono istotę danego czynnika oraz przykłady przedsiębiorstw, dla których był on ważną przesłanką decyzji lokalizacyjnych. Jedyne praktyka funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala zweryfikować znaczenie przewag lokalizacyjnych. Artykuł zakończony jest zestawieniem wniosków wpływających z dokonanej analizy.

## GLOBALNE CZYNNIKI ROZWOJU NOWOCZESNYCH USŁUG DLA BIZNESU

Podstawowym czynnikiem przenoszenia działalności usługowej za granicę i przyczynienia się w ten sposób do rozwoju usług dla biznesu w niektórych krajach jest nasilająca się konkurencja. To z jednej strony następstwo upowszechniania, od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, polityki rozwojowej w duchu „konsensusu waszyngtońskiego”, polegającej m.in. na liberalizacji handlu zagranicznego i napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, prywatyzacji oraz deregulacji (Stańczyk, 2004). Z drugiej zaś to konsekwencja rozwoju technologii teleinformatycznych zwiększających swobodę (w tym lokalizacyjną<sup>4</sup>) i skalę prowadzenia działalności gospodarczej. W procesie konkurencji podmioty gospodarcze dążą do podniesienia efektywności własnej działalności, co umożliwia zachowanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Dokonują tego dwojako – ograniczając koszty lub wykorzystując nowe zasoby. Obydwa rodzaje działań są najczęściej prowadzone poprzez wydzielenie w strukturze firm wyspecjalizowanych jednostek, w których koncentrowane są różne rodzaje, najczęściej poboczne, działalności bieżącej (centrum usług wspólnych). Czasem obsługę firmy zlecają podmiotom zewnętrznym (outsourcing procesów biznesowych, w tym z zakresu technologii teleinformatycznych). Niektóre z korporacji w tego typu podmiotach koncentrują również działalności kluczowe, jak np. prowadzenie prac badawczo-rozwojowych czy projektowanie (centra badawczo-rozwojowe). W następstwie koncentracji i specjalizacji możliwe jest usprawnienie obiegu informacji i dokumentów, ograniczenie zatrudnienia oraz zmniejszenie pozostałych kosztów<sup>5</sup> (Doh, 2005; Farrell, 2005). Duże korporacje wykorzystują dodatkowo atut, jakim jest umiędzynarodowienie ich działalności, lokując wyspecjalizowane działy obsługi w krajach o niższych kosztach pracy i najmu powierzchni biurowych<sup>6</sup>. Trend ten nasilił się w konsekwencji spowolnienia gospodarczego, będącego następstwem kryzysu finansowego z 2008 roku, co stało się motorem rozwoju nowoczesnych usług biznesowych w krajach oferujących korzystne czynniki lokalizacji. Niższe niż w kraju macierzystym koszty pracy nie są jednak czynnikiem

<sup>4</sup> Dzięki postępowi technologicznemu niektóre usługi przestały być dobrem niehandlowym, czyli wymagającym jedności miejsca produkcji oraz konsumpcji (np. usługi osobiste) i stały się dobrem handlowym – dzięki oddzieleniu miejsca produkcji od konsumpcji możliwy stał się handel, czyli zaopatrywanie różnych, w tym odległych (eksport), rynków zbytu. Usługi o takim charakterze (w tym usługi dla biznesu) zyskały nieznaną wcześniej swobodę lokalizacji, uwalniając się od determinującego wpływu bliskości rynku zbytu.

<sup>5</sup> Korzyści aglomeracji są na tyle istotne, że również polskie duże przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na tworzenie centrów usług wspólnych, nie przenosząc jednak tej działalności za granicę.

<sup>6</sup> W literaturze przedmiotu przeniesienie całości lub części działalności gospodarczej do innego kraju określane jest mianem *delokalizacji*. Delokalizacja *sensu stricto* ma miejsce, kiedy przeniesienie następuje wewnątrz firmy – najczęściej poprzez stworzenie centrów usług wspólnych czy centrów badawczo-rozwojowych. Natomiast delokalizacja *sensu largo* zachodzi w sytuacji częściowego lub całościowego przeniesienia działalności do wyspecjalizowanego zagranicznego przedsiębiorstwa, które nie jest powiązane kapitałowo z podmiotem dokonującym delokalizacji (outsourcing procesów biznesowych) (Budner, 2017).

wystarczającym dla rozwoju usług dla biznesu. Istotny jest także odpowiedni poziom wykształcenia oraz bliskość kulturowa (Bunyaratavej, Hahn, Doh, 2007). Jak zauważa M.E. Porter (2001), zasoby dostępne globalnie przestały być źródłami przewagi konkurencyjnej właśnie z powodu ich powszechnej dostępności. Decydujące znaczenie mają właśnie te, które są unikatowe. Z punktu widzenia usług dla biznesu to właśnie wykształcenie oraz wiedza ukryta (*tacit knowledge*), a także bliskość kulturowa i instytucjonalna wydają się decydować o lokalizacji podmiotów oferujących usługi dla biznesu. Duża dynamika procesu przenoszenia działalności usługowej za granicę wskazuje na istotne korzyści dla międzynarodowych korporacji. Zjawisko to rodzi jednak ryzyka i związane z nimi koszty zarządzania rozproszoną siecią zależnych podmiotów bądź zewnętrznych podwykonawców, głównie w zakresie różnic kulturowych i niepewności otoczenia instytucjonalnego, co wymaga od korporacji adaptacji metod zarządzania (Hätönen, 2009).

### GŁÓWNE CZYNNIKI LOKALIZACJI USŁUG DLA BIZNESU

Lokalizacja działalności gospodarczej jest najczęściej rozpatrywana w ramach trzech ujęć: neoklasycznego (maksymalizacja przychodów i minimalizacja kosztów), instytucjonalnego (dobre warunki do współpracy z innymi podmiotami) i behawioralnego (czynniki pozaekonomiczne powiązane z cechami osobowości decydentów) (Hayter, 1997; za: Ferreira, Fernandes, Raposo, Thurik, Faria, 2016). Rozważania prowadzone w zarysowanych perspektywach doprowadziły do wyróżnienia dwóch rodzajów czynników lokalizacji: twardych – utożsamianych z cechami mierzalnymi i bezpośrednio przekładającymi się na stopę zwrotu z inwestycji (maksymalizacja korzyści finansowych), oraz miękkich – niemierzalnych, natury psychologicznej i socjologicznej (maksymalizacja korzyści psychicznych i minimalizacja różnego rodzaju trudności) (Grabow, Henckel, Hollbach-Grömig, 1995; za: Dziemianowicz, 1997). Analiza globalnych czynników rozwoju usług dla biznesu pozwala wskazać czynniki lokalizacji istotne z punktu widzenia każdego z trzech wymienionych podejść. Mają one charakter twarde, jak i miękki.

Lokalizacja usług dla biznesu wymaga odmiennego zestawu czynników niż w przypadku produkcji przemysłowej, której analizie rozmieszczenia stanowiły podstawę dla sformułowania większości neoklasycznych teorii (tab. 1). Kluczowe znaczenie ma relacja kosztów pracy do jej jakości, jako że głównym motywem przeniesienia działalności za granicę jest obniżka kosztów, przy zachowaniu albo wręcz podniesieniu jakości usług. Warunkiem koniecznym jest również istnienie odpowiedniej jakości nieruchomości biurowych na wynajem i infrastruktury teleinformatycznej, która w Polsce stosunkowo niedawno była budowana, w związku z czym cechuje się dobrymi parametrami. Usługi dla biznesu, z uwagi na pracochłonny charakter, niewielkie zaangażowanie kapitałowe i ukierunkowanie na rynki zewnętrzne względem kraju inwestycji, są zdecydowanie mniej podatne na ryzyka polityczne i biznesowe w nim występujące. Z uwagi na fakt, że w łańcuchu wartości korporacji macierzystej pełnią funkcję centrum kosztów, finansowe zachęty ze strony rządu kraju-gospodarza nie są istotne.

Powyższe czynniki są również istotne dla lokalizacji podmiotów usługowych w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, choć poszczególne kraje tego regionu cechują się do pewnego stopnia odmiennymi przewagami lokalizacyjnymi względem państw, z którego pochodzą inwestorzy (Duboz, Rodet-Kroichvili, Slim, 2016). Dodatkowo wskazuje się na znaczenie bliskości geograficznej i kulturowej oraz przyjazne

Tab. 1. Główne czynniki lokalizacji produkcji przemysłowej i usług dla biznesu

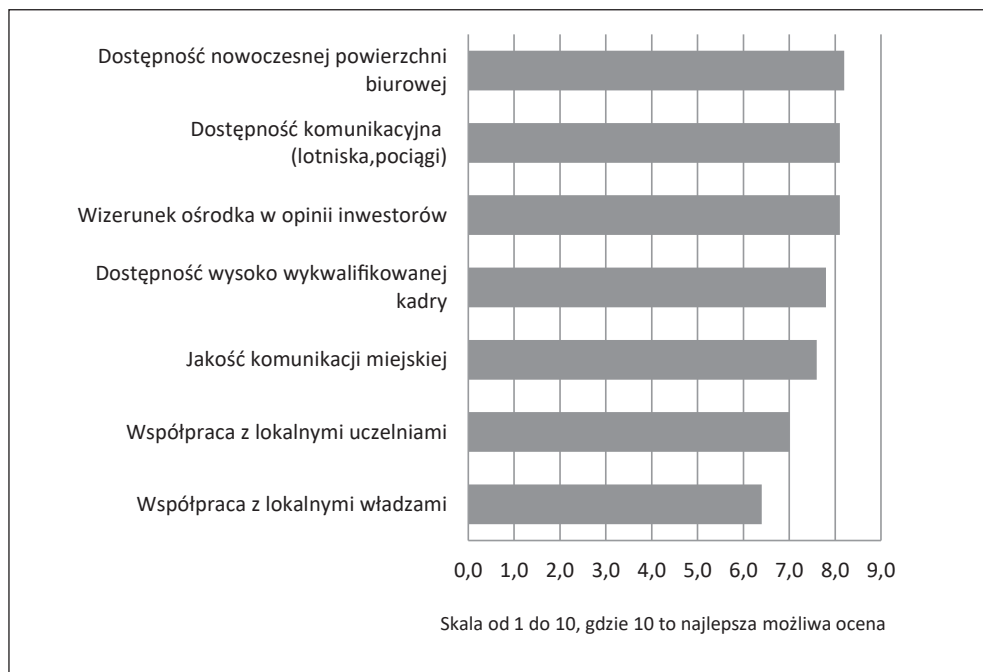
Czynniki lokalizacji	Produkcja przemysłowa	Usługi dla biznesu
Infrastruktura		
techniczna	transport drogowy/kolejowy/ lotniczy	sieci telekomunikacyjne
edukacyjna	kształcenie zawodowe	kluczowe znaczenie edukacji na poziomie wyższym
biznesowa	tereny inwestycyjne (greenfield/ brownfield)	wystandaryzowane nieruchomości biurowe
Czynniki specyficzne dla kraju lokalizacji		
ryzyko polityczne	duża wrażliwość z powodu wysokiej kapitałochłonności, wysokie bezpowrotnie utracone koszty w wypadku relokacji	dodatni bilans miejsc pracy gospodarce z powodu wysokiej pracochłonności i orientacji na rynki zagraniczne, zbieżny z celami polityki
ryzyko biznesowe	wrażliwość podmiotów zorientowanych na rynek krajowy, np. na zmiany siły nabywczej ludności	brak orientacji na rynek krajowy
Polityka rządu		
rządowe finansowe zachęty inwestycyjne	adekwatne do potrzeb inwestorów z uwagi na wysoką kapitałochłonność	nieistotne – w strukturze korporacji przenoszone za granicę podmioty to centra kosztów, a nie zysku
Koszty		
koszty pracy	istotne, ale zmienne w zależności od pracochłonności	kluczowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Bunyaratavej, E.D. Hahn, J.P. Doh (2008)

i stabilne środowisko prowadzenia działalności gospodarczej (Sass, Fifekova, 2011; Chilimoniuk-Przeździecka, 2012). Zauważa się też, że w relacji koszt–jakość pracy coraz większe znaczenie ma drugi czynnik (Micek, 2009). Konfiguracja czynników lokalizacji nie powinna być jednak analizowana statycznie, szczególnie w sytuacji dynamicznego rozwoju usług dla biznesu. Początkowo barierą był ograniczony dostęp do nieruchomości biurowych o wysokim standardzie, ale wraz z rosnącym zainteresowaniem deweloperzy zaczęli bardzo intensywnie budować tego typu obiekty. Czynnik ten relatywnie traci więc na znaczeniu. Wraz z dynamicznie rosnącym popytem na pracę stopniowo topnieje przewaga w postaci niższych kosztów pracy. Z drugiej strony, po ponad dekadzie rozwoju coraz większym atutem branży są jej aktywa. Obecność licznych inwestorów zagranicznych, zróżnicowana oferta usług, wyspecjalizowany rynek pracy i dostosowujący się do jego potrzeb system kształcenia wzmocniają korzyści aglomeracji i przyciągają kolejne podmioty. Zmiany te, wpisując się w sekwencje procesu kumulatywnej okrężnej przyczynowości (Berger, 2009), rekonfigurują najistotniejsze czynniki lokalizacji.

Najaktualniejsze zestawienie ocen miejsca lokalizacji dokonywanych przez inwestorów (134 respondentów) w Polsce (ryc. 1) wskazuje na wyraźnie lepszą ocenę czynników kosztowych (podaż powierzchni biurowej, dostępność transportowa) niż instytucjonalnych (współpraca z uczelniami i władzami lokalnymi). Przeciętnie w porównaniu do pozostałych czynników ujętych w zestawieniu oceniana jest dostępność wykwalifikowanej kadry, choć jest to nadal ocena pozytywna – jak wskazują autorzy badania (Górecki, Gurszyńska, Karpiesiuk, Polkowski, 2016), mimo nasilającej się konkurencji o pracowników ich zasoby nadal pozwalają na dalszy rozwój branży.

Ryc. 1. Ocena miejsca prowadzenia działalności (średnia na podstawie ocen dla: Krakowa, Warszawy, Wrocławia, Trójmiasta, Katowic, Łodzi i Poznania) w 2016 roku



Źródło: J. Górecki, K. Gurszyńska, Ł. Karpiesiuk, M. Polkowski (2016: 18)

## ROZWÓJ USŁUG DLA BIZNESU W GDYNI NA TLE POLSKI

Podmioty wchodzące w skład sektora usług dla biznesu skoncentrowane są przede wszystkim w największych polskich miastach, ze względu na występowanie w nich omówionych wyżej atutów lokalizacyjnych. Ranga części polskich ośrodków ma charakter globalny. Według jednego z zestawień (Tholons, 2014), wśród 100 najatrakcyjniejszych lokalizacji dla usług dla biznesu na świecie znajdują się trzy polskie miasta: Kraków (9 pozycja), Warszawa (30 pozycja) i Wrocław (62 pozycja). Na te trzy najważniejsze ośrodki przypadało w 2016 roku 57% ogółu zatrudnionych w Polsce. Udział Trójmiasta, którego Gdynia jest integralną częścią, wynosił 8%, co plasowało ten ośrodek na czwartej pozycji. Atuty lokalizacyjne Trójmiasta to przede wszystkim bardzo dobra dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej, dostępność komunikacyjna oraz wizerunek ośrodka w oczach inwestorów. Trójmiasto wyróżnia się również znaczącymi zasobami pracy – konkurencja o pracowników nie jest jeszcze bardzo nasiloną, co stwarza możliwości rozwoju zarówno funkcjonującym, jak i nowym podmiotom (Górecki, Gurszyńska, Karpiesiuk, Polkowski, 2016).

Gdynia odegrała istotną rolę w sukcesie całego ośrodka, stając się miejscem lokalizacji inwestycji dużych i ważnych podmiotów, wykonujących nie tylko podstawowe operacje, ale także bardzo zaawansowane procesy służące doskonaleniu oferty i rozwojowi nowych produktów. Większość atutów lokalizacyjnych Gdynia współdzieli z Gdańskiem i Sopotem. Rozwój usług na jej terytorium nie byłby jednak możliwy

bez znaczącej i różnorodnej oferty nieruchomości biurowych na wynajem. Najwięcej nowych inwestycji oddano w latach 2008–2010 i 2013–2015. W mieście istnieje ok. 30 znaczących obiektów (kompleksów) biurowych o bardzo zróżnicowanej wielkości i standardzie (ryc. 2). Przynajmniej sześć obiektów, w tym największe, wykonanych i wykończonych zostało zgodnie ze standardami klasy A. Najnowsze biurowce, powstałe w 2014 i 2015 roku, o ile nie spełniają kryteriów najwyższej klasy, to są przynajmniej obiektami o standardzie B+ lub B. Zdecydowana większość obiektów cechuje się bardzo korzystną lokalizacją.

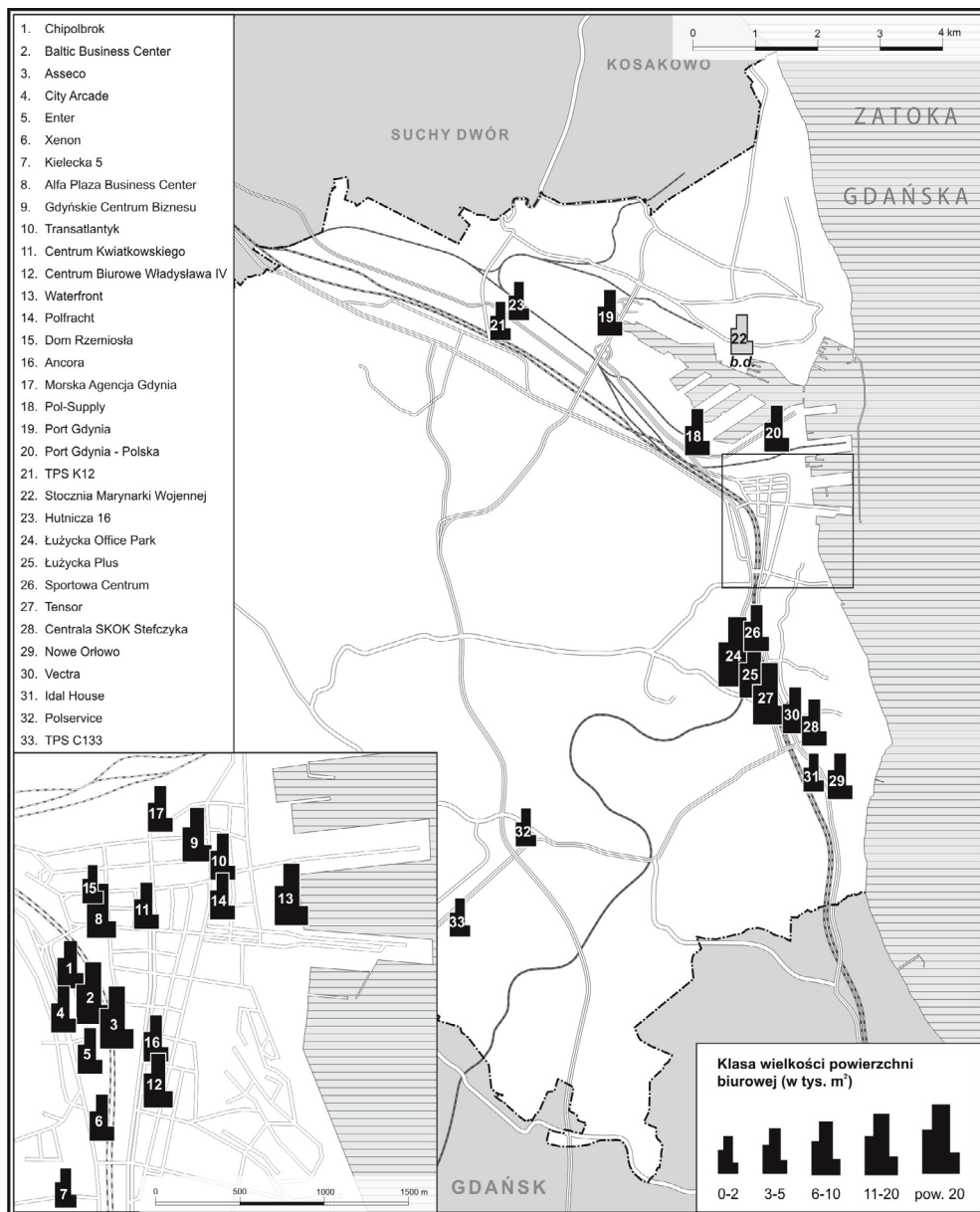
W Gdyni wykształciły się trzy obszary koncentracji zabudowy biurowej (ryc. 2). W Śródmieściu największe perspektywy rozwoju w mają tereny poportowe – położone w nadmorskiej strefie prestiżu (np. Waterfront). Drugi obszar rozciąga się wzdłuż ul. Śląskiej. Obiekty tam ulokowane są większe, o standardzie średnim i wyższym (np. Baltic Bussines Centre). Ta lokalizacja jest także łatwo dostępna, a przez to atrakcyjna. Obszar, na którym rozwój obiektów biurowych nastąpił najpóźniej, a zarazem najszybciej, położony jest wzdłuż ul. Łużyckiej w Redłowie (Łużycka Office Park). Po oddaniu do użytku budowanego zespołu trzech biurowców o nazwie Tensor jest tam skoncentrowana jedna trzecia zasobów biurowych dostępnych w mieście. Możliwości dalszych inwestycji na tym obszarze są znaczne.

Rdzeń nowoczesnych usług biznesowych w Gdyni, działających w oparciu o wymienione powyżej standardowe dla Polski i Trójmiasta czynniki lokalizacji, stanowią cztery podmioty (stan na 2015 rok), które zakresem swojej działalności wpisują się w charakter centrów usług wspólnych lub centrów outsourcingu procesów gospodarczych. Niektóre z nich prowadzą również działalność polegającą na doskonaleniu i rozwijaniu nowych technologii i produktów. Najdłużej działającym jest Thomson Reuters, specjalizujący się w dostarczaniu informacji gospodarczych – m.in. z zakresu inwestycji, finansów i podatków. Początki gdyńskiej placówki Thomson Reuters Europe S.A. wiązały się z nabyciem przez koncern, pod koniec 2005 roku, szwedzkiej firmy EcoWin, zajmującej się zbieraniem i publikacją danych ekonomicznych z całego świata. Miała ona siedzibę w Gdańsku. Wraz z podjęciem decyzji o rozszerzeniu działalności w Trójmieście w 2006 roku siedzibę przeniesiono do kompleksu biurowego Baltic Bussines Centre, przy ul. Śląskiej w Gdyni. Razem z pobliskimi siedzibami Chipolbroku i Asseco Poland (dawnego Prokomu) tworzy on jedno z dwóch głównych centrów biurowych w Gdyni (ryc. 2). Thomson Reuters był jednym z pionierów usług biznesowych w Trójmieście. Placówka zaczęła się dynamicznie rozwijać, stając się jednym z najważniejszych światowych centrów operacyjnych koncernu. Zatrudnienie wzrosło do ok. 900 pracowników zajmujących się głównie zarządzaniem danymi i informacjami finansowymi dotyczącymi rynków Europy, Ameryki Łacińskiej, Bliskiego Wschodu i Afryki (Kakowska-Mehring, 2013).

Wraz ze szczytem pierwszej fali inwestycji w Trójmieście do Gdyni napłynęły spółki Geoban i Sony Pictures Entertainment, które wynajęły biura w kompleksie Łużycka Office Park (ryc. 2). Geoban S.A. jest własnością Grupy Santander. Zajmuje się kompleksowym outsourcingiem w zakresie usług finansowych dla banków i instytucji należących do grupy. Prowadzi działania związane z obsługą kont, pożyczek, kart płatniczych, płatności krajowych i międzynarodowych, obrotem papierami wartościowymi, rozliczeniami oraz zarządzaniem aktywami. Gdyński oddział uruchomiony został w 2008 roku. Jest on jedną z kilkunastu placówek funkcjonujących w Europie i Ameryce. Rozmieszczenie placówek w różnych strefach czasowych ułatwia zachowanie ciągłości



Ryc. 2. Nieruchomości biurowe w Gdyni (stan na grudzień 2015 roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł rozproszonych

operacji. Gdyński oddział przejmuje zadania ośrodka w Meksyku, gdy kończy on pracę. Filia dynamicznie się rozwija. W 2008 roku zatrudniała ok. 300 pracowników, w 2010 roku było ich ok. 400, a rok później – 450. Zatrudnienie znajdują tu głównie informatycy, specjaliści z dziedziny bankowości i ekonomści (Kakowska-Mehring, 2012b).

W 2010 roku Sony Pictures Entertainment Global Business Services otworzyło w Gdyni centrum finansowo-księgowo. Obsługuje ono operacje Sony Pictures

Entertainment w Europie, a także poza kontynentem. Inwestor, rozpoczynając działalność, deklarował docelowe zatrudnienie na poziomie ok. 150 osób – głównie doświadczonych księgowych i analityków, zajmujących się obsługą finansową europejskich spółek koncernu (*Sony Picture otwiera...*, 2010).

W drugiej fali inwestycji, w 2012 roku, pojawił się w Gdyni WNS Holding Ltd., mający główną siedzibę w Indiach. Jest to ważny dostawca usług outsourcingowych na świecie. Jego oferta obejmuje: księgowość i finanse, obsługę klienta, wsparcie techniczne, badania i analizy. Klientami są głównie firmy turystyczne, ubezpieczeniowe, bankowe, finansowe, przemysłowe oraz logistyczne. Docelowo ma zatrudniać ok. 500 osób. Pracownicy świadczą szerokie spektrum usług dla europejskich klientów korporacji. Z tego powodu do pracy poszukiwani są kandydaci władający różnorodnymi językami: skandynawskimi, niemieckim, włoskim, francuskim, hiszpańskim (Kakowska-Mehring, 2012a). Placówka również prowadzi działalność w kompleksie Łużycka Office Park (ryc. 2).

### **SPECYFIKA CZYNNIKÓW LOKALIZACJI USŁUG DLA BIZNESU W GDYNI**

Obok inwestorów wykorzystujących typowe dla dużych polskich aglomeracji czynniki lokalizacji w Gdyni działają podmioty wykorzystujące specyfikę trójmiejskiego położenia i struktury gospodarki. Składa się na nią bliskość rynku skandynawskiego i dogodne połączenia transportowe z tym regionem, lokalna przedsiębiorczość w sektorze teleinformatycznym oraz koncentracja podmiotów działających w różnych branżach gospodarki morskiej.

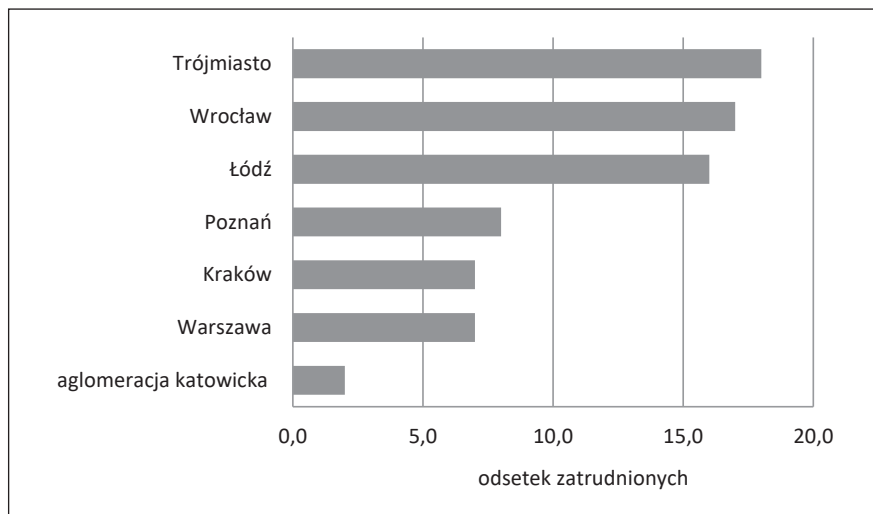
#### **Położenie i dostępność transportowa**

Geograficzna bliskość Skandynawii powoduje naturalnie zwiększone zainteresowanie Trójmiastem, jakie wykazują mieszkańcy tego obszaru. Szeroka oferta i korzystne ceny decydują o atrakcyjności turystycznej, szczególnie w segmencie kilkudniowych wycieczek łączących zwiedzanie, zakupy i korzystanie z innych usług. Nasilone kontakty przekładają się również na większą aktywność inwestorów w branży usług dla biznesu, co widoczne jest również w strukturze zatrudnienia (ryc. 3).

Czynnikiem umożliwiającym zdyskontowanie korzyści wynikających z bliskości geograficznej jest dobra dostępność transportem lotniczym. W przypadku Gdyni zapewnia ją, oddalony o 24 km od centrum, Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy. W 2014 roku port obsłużył 3,3 mln pasażerów, a w 2016 roku osiągnął próg 4 mln pasażerów, przekroczenie którego znacznie zwiększa atrakcyjność portu dla przewoźników. Skala przewozów pasażerskich lokuje Gdańsk na trzecim miejscu w kraju po portach lotniczych w Warszawie i Krakowie. Po zakończonej w 2015 roku rozbudowie terminalu pasażerskiego T2 szacowana przepustowość portu wzrosła do 7 mln pasażerów rocznie. W 2016 roku oferta przewozowa w ruchu regularnym obejmowała 67 portów lotniczych, w tym 30 położonych w krajach skandynawskich. Linie lotnicze, takie jak SAS Scandinavian Airlines, Norwegian Air Shuttle i Finnair, zapewniają dostęp do stolic wszystkich państw skandynawskich i licznej grupy portów regionalnych, szczególnie w Norwegii i Szwecji (Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy, 2016).

Pośrednio bliskość Skandynawii kształtuje podaż wykwalifikowanych pracowników władających językami tego regionu. To właśnie nadmorskie położenie znalazło

Ryc. 3. Udział inwestorów z siedzibą centrali podmiotu macierzystego w Szwecji, Finlandii, Danii albo Norwegii w strukturze zatrudnienia centrów usług w głównych ośrodkach usług biznesowych w 2016 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Górecki, K. Gurszyńska, Ł. Karpiesiuk, M. Polkowski (2016: 26)

odzwierciedlenie w specyficie oferty edukacyjnej Uniwersytetu Gdańskiego. Jej wyrazem jest m.in. istnienie Instytutu Skandynawistyki, którego korzenie sięgają początków UG, czyli 1970 roku. Rocznie studia na specjalnościach szwedzkiej, fińskiej, duńskiej i norweskiej kończy około 50–60 absolwentów. To zdecydowanie zbyt mało, biorąc pod uwagę rosnący popyt ze strony podmiotów usługowych, ale jak na polskie warunki jest to liczba będąca istotnym atutem lokalizacyjnym.

Najbardziej rozpoznawalnym przykładem zdyskontowania korzyści położenia i dobrej dostępności transportowej jest aktywność skandynawskiej grupy finansowo-bankowej Nordea Bank AB. Gdynia stanowiła dla niej przyczółek do ekspansji na polskim rynku, co wynikało z nabycia w 1999 roku Banku Komunalnego i utworzenia spółki Nordea Bank Polska. Działała ona na rynku do 2013 roku. W tym samym roku nastąpiło prawne połączenie z PKO Bankiem Polskim, natomiast fuzja operacyjna została zakończona w połowie 2015 roku. Skandynawski inwestor nie wycofał się jednak z Gdyni. W 2014 roku w kompleksie biurowym Łużycka Office Park rozpoczęła działalność spółka Nordea IT Polska Sp. z o.o. Jej powstanie było konsekwencją fuzji bankowej. Podstawowym zadaniem spółki stało się utrzymanie i rozwijanie systemów przejmowanych przez PKO Bank Polski. Od strony informatycznej zabezpiecza ona również funkcjonowanie podmiotów należących do grupy Nordea Bank AB, działających w Polsce, krajach nadbałtyckich i skandynawskich. Spółka zatrudnia ok. 250 osób (2015 rok), z których zdecydowana większość pracuje w Gdyni (Kakowska-Mehring, 2014).

### Lokalna przedsiębiorczość w sektorze teleinformatycznym

Znaczący postęp, jaki dokonał się w zakresie zaawansowania operacji prowadzonych w niektórych spółkach z branży nowoczesnych usług biznesowych działających w Gdyni, nie byłby możliwy bez odpowiednio wykwalifikowanych kadr, których obecność wynika nie tylko z bliskości Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji

i Informatyki Politechniki Gdańskiej, kształcącego pracowników dla przedsiębiorstw z branży teleinformatycznej, ale także z długich jej tradycji w mieście, zapewniających bogaty zasób wiedzy ukrytej, mającej krytyczne znaczenie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej. Niektóre z tych przedsiębiorstw rozpoczęły działalność jeszcze przed 1990 rokiem (Szymtkowska, 2006).

Jednym z pionierów i krajowym liderem zaawansowanych usług informatycznych dla klientów korporacyjnych i instytucji publicznych był przez długi czas Prokom Software S.A. Firma powstała w 1987 roku. W ciągu dwóch dekad rozwoju stała się największą polską firmą informatyczną. Na początku 2008 roku w głównej siedzibie w Gdyni zatrudnionych było 530 pracowników. W całej firmie było ich ok. 1,1 tys., a w grupie kapitałowej – 2,7 tys. Główna siedziba przedsiębiorstwa znajdowała się w nowoczesnym biurowcu, oddanym do użytku w 2003 roku. Był to wtedy największy i najnowocześniejszy tego typu obiekt w Trójmieście. Oprócz projektów łączących rozwój, wdrożenie oprogramowania i usługi dla innych przedsiębiorstw Prokom znany był z projektów informatyzacji najważniejszych instytucji państwowych. Związane to było m.in. z możliwością ochrony informacji niejawnych z klauzulą *tajne* oraz *NATO Secret (Memorandum Informacyjne..., 2008)*. W latach 2007–2008 przedsiębiorstwo zostało przejęte przez mniejszego, ale dynamicznego konkurenta – Asseco Poland. W następstwie fuzji Asseco został największą krajową firmą informatyczną. Gdyński ośrodek stracił na znaczeniu. Do ważnych aktywów zalicza się biurowiec (ryc. 2), a także serwerownia. Gdyński oddział świadczy całą gamę usług typowych dla Asseco. Stanowią one połączenie wytwarzania oprogramowania i wsparcia IT dla klientów korporacyjnych. Są nimi banki, firmy ubezpieczeniowe, energetyczne, placówki ochrony zdrowia i podmioty administracji publicznej wszystkich szczebli (*O Asseco..., 2016*).

Centra nowoczesnych usług dla biznesu działające w Trójmieście rozwijają się, czego oznaką jest przejmowanie coraz bardziej zaawansowanych zadań. Jest to szerzej obserwowana prawidłowość (Micek, 2009), choć proces ten wymaga odpowiednio wyspecjalizowanych zasobów pracy. W 2012 roku w gdyńskim oddziale Geoban powstała grupa złożona ze specjalistów, której powierzono zadania dotyczące procesu reklamacyjnego kart płatniczych. Również Sony Pictures, dzięki pracy gdyńskiego oddziału, udoskonala sposoby funkcjonowania innych spółek zależnych koncernu działających na całym świecie.

Najbardziej znaczącym przykładem rozwoju zaawansowanych usług dla biznesu jest Misys Poland. Siedziba zarządu znajduje się w Warszawie, ale zasadniczy zespół pracuje w Gdyni. Związki firmy z miastem sięgają 2012 roku. Wtedy to fundusz inwestycyjny Vista Equity Partners nabył od Thomson Reuters dział zajmujący się rozwojem produktów i włączył go w struktury spółki zależnej Misys Poland. Ma ona trzydziestoletnie doświadczenie w dostarczaniu zaawansowanych systemów dla sektora finansowego. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 5 tys. pracowników w 66 biurach, m.in. w Paryżu, Londynie, Frankfurtu, Dublinie, Moskwie, Nowym Jorku, Dubaju, Pekinie i w Gdyni. Gdyński oddział rozwija oprogramowanie do zarządzania ryzykiem finansowym, które wykorzystywane jest przez ponad 1,8 tys. firm w 120 krajach. Flagowym produktem jest linia oprogramowania Kondor+ do zarządzania transakcjami i ryzykiem finansowym. W Gdyni zatrudnionych jest ok. 150 osób w działach: rozwoju, testowania i wsparcia klienta. Są to programiści, testerzy techniczni i funkcjonalni oraz doradcy klientów (*Misys. Szukamy ludzi..., 2012*). Również grupa Nordea nie zaprzestała działalności w Gdyni. W 2012 roku w kompleksie Łużycka Office Park otwarto oddział Nordea

Operations Centre. Jest to trzecia, a zarazem najmniejsza, placówka tego podmiotu w Polsce. Dwie pozostałe działają w Łodzi i zajmują się obsługą banków należących do grupy Nordea Bank AB. Gdyńska placówka ma inny profil. Specjalizuje się w rozwoju aplikacji dla rynków kapitałowych. Korzystają z nich dokonujący transakcji, analitycy rynków, a także klienci korporacyjni. Zespół liczy kilkudziesięciu pracowników, którzy w toku prac nad rozwojem oprogramowania współpracują ze skandynawskimi filiami Nordea Bank AB (Kiewlicz, 2013).

### Specjalizacja w zakresie gospodarki morskiej

W Gdyni funkcjonują także podmioty, które mieszczą się w formule usług nowoczesnych dla biznesu, choć działają na bardzo specyficznym, a zarazem typowym dla miasta obszarze gospodarki morskiej. Najbardziej znaną tego typu firmą jest Det Norske Veritas Poland Sp. z o.o. Właściciel spółki to jeden z liderów rynku usług klasyfikacyjnych i doradztwa dla branży morskiej. Doradza również branży wydobywania ropy i gazu oraz energetyki konwencjonalnej i odnawialnej. Wspiera firmy w zakresie organizacji działalności i zapewnienia jakości, a także dostarcza oprogramowanie do zarządzania ryzykiem i wynikami aktywów w przemyśle. Oprócz tego gdyńska placówka wyróżnia się także działalnością DNV GL Academy. Centrum szkoleniowe oferuje kursy specjalistyczne dla armatorów, firm zarządzających statkami, oficerów, załóg, administracji morskiej, stoczni, producentów, inżynierów z biur projektowych i działów kontroli jakości, firm konsultingowych, bankowców, brokerów (*DNV GL – Safer...*, 2016). Centrum wyróżnia się specjalistycznym wyposażeniem, na które składa się system trójwymiarowej projekcji wieloekranowej, wielostrefowe nagłośnienie oraz system centralnego sterowania salami szkoleniowymi. Umożliwia to szkolenie z wykorzystaniem symulacji rzeczywistych warunków pracy. Wybór Gdyni na miejsce lokalizacji działalności nie był przypadkowy. Zdecydowała obecność klientów, głównie działających w obszarze gospodarki morskiej obsługiwanych przez spółkę<sup>7</sup>.

W formule nowoczesnych usług dla biznesu, choć bardzo wąsko ukierunkowanych, mieszczą się firmy projektujące statki i inne konstrukcje morskie. Przyciąga je istnienie specjalistycznych kierunków studiów, funkcjonowanie stoczniowych biur konstrukcyjnych i jednostek badawczo-rozwojowych. W Gdyni funkcjonują również rodzime firmy projektowe, działające na rzecz zewnętrznych zleceniodawców (np. CIBA Design, Cree Yacht, BTT Systems, MMC Ship Design & Marine Consulting). Ich cechą wspólną jest projektowanie zaawansowanych technicznie konstrukcji i zindywidualizowane podejście do potrzeb klientów. Potencjał do rozwoju tego typu działalności dostrzegli także zagraniczni inwestorzy. W Gdyni działa polski oddział Salt Ship Design, dwie spółki projektowe koncernu Wärtsilä (Wartsila Ship Design Poland, Wartsila Baltic Design Centre) oraz jedna należąca do grupy Ulstein. Wszyscy inwestorzy pochodzą z Norwegii. Spółki zatrudniają po ok. kilkadziesiąt osób i, podobnie jak polskie firmy, świadczą usługi projektowania statków specjalistycznych oraz konstrukcji morskich. Niektóre

<sup>7</sup> Inacio Golebski – wiceprezes zarządu DNVGL – stwierdził: „Wszyscy klienci są dla nas ważni. Jeśli chodzi o stocznie, to głównie współpracujemy z Remontową, Cristem, Nautą, Gryfią, Morską, Marpro, Holmem, Wisłą, Vistal. Mamy też dużą grupę klientów armatorów, m.in. PŻM, Star Reefers, Green Reefers, SMT, Żegluga Gdańska, Euroafrica, Unibaltic, Polskie Ratownictwo Okrętowe, Strahlmann. W dziale *Advisory*, który prowadzi prace dla przemysłu lądowego, współpracujemy m.in. z Energa, Lotosem, Gas System, Polskie LNG” (Kubik, 2016).

zajmują się również projektowaniem konstrukcji lądowych. W 2014 roku do grona biur projektowych działających w Gdyni dołączył szwedzki Saab. Do tej pory jedyne biuro w Polsce funkcjonowało w Warszawie. Otwarcie placówki w Gdyni wynika z zainteresowania udziałem w programie modernizacji Marynarki Wojennej RP. Ewentualny dalszy rozwój biura zależeć będzie od sukcesów w przyszłych postępowaniach przetargowych, w szczególności dotyczących zakupu okrętów podwodnych nowej generacji (Kiewlicz, 2014).

## ZAKOŃCZENIE

Usługi dla biznesu to jedna z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin globalnej gospodarki. Począwszy od połowy pierwszej dekady XXI wieku Polska stała się jednym z czołowych krajów, do których międzynarodowe korporacje przenoszą wybrane, z reguły poboczne, choć coraz częściej kluczowe rodzaje aktywności. W procesie tym uczestniczą przede wszystkim największe ośrodki miejskie, w tym Trójmiasto i Gdynia, będąca jego integralną częścią.

Podstawowym czynnikiem przenoszenia działalności usługowej za granicę i przyczynienia się w ten sposób do rozwoju usług dla biznesu w niektórych krajach jest nasilająca się konkurencja. To z jednej strony następstwo liberalizacji handlu zagranicznego i przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, prywatyzacji oraz deregulacji, z drugiej zaś to konsekwencja rozwoju technologii teleinformatycznych zwiększających swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. W procesie konkurencji podmioty gospodarcze dążą do podniesienia efektywności własnej działalności, co umożliwia zachowanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Dokonują tego dwojako – ograniczając koszty lub wykorzystując nowe zasoby.

Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej poprzez relokacje wiąże się z wykorzystaniem przewag lokalizacyjnych obszarów, do których trafiają inwestycje. Lokalizacja usług dla biznesu wymaga odmiennego zestawu czynników niż w przypadku produkcji przemysłowej, której analizy rozmieszczenia stanowiły podstawę dla sformułowania większości neoklasykcznych teorii (tab. 1). Kluczowe znaczenie ma relacja kosztów pracy do jej jakości, po to, aby obniżyć koszty przy zachowaniu albo wręcz podniesieniu jakości usług. Warunkiem koniecznym jest również istnienie odpowiedniej jakości nieruchomości biurowych na wynajem i infrastruktury teleinformatycznej. Usługi dla biznesu, z uwagi na pracowitość charakter, niewielkie zaangażowanie kapitałowe i ukierunkowanie na rynki zewnętrzne względem kraju inwestycji, są zdecydowanie mniej podatne na ryzyka polityczne i biznesowe w nim występujące. Z uwagi na fakt, że w łańcuchu wartości korporacji macierzystej pełnią funkcję centrum kosztów, finansowe zachęty ze strony rządu kraju-gospodarza nie są istotne.

Powyższe czynniki są również istotne dla lokalizacji podmiotów usługowych w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce. W literaturze przedmiotu dodatkowo wskazuje się na znaczenie bliskości geograficznej i kulturowej oraz przyjaznego i stabilnego środowiska prowadzenia działalności gospodarczej. Zauważa się też, że w relacji koszt–jakość pracy coraz większe znaczenie ma drugi czynnik.

Wymienione atuty cechują także polskie miasta, w tym Trójmiasto i Gdynię. Mocne strony Trójmiasta to przede wszystkim bardzo dobra dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej, dostępność komunikacyjna oraz wizerunek ośrodka w oczach inwestorów. Trójmiasto wyróżnia się również znaczącymi zasobami pracy – konkurencja

o pracowników nie jest jeszcze bardzo nasilona, co stwarza możliwości rozwoju zarówno funkcjonującym, jak i nowym podmiotom. Obok inwestorów wykorzystujących typowe dla dużych polskich aglomeracji czynniki lokalizacji w Gdyni działają podmioty wykorzystujące specyfikę trójmiejskiego położenia i struktury gospodarki. Składa się na nią bliskość rynku skandynawskiego, dogodne połączenia transportowe z tym regionem, lokalna przedsiębiorczość w sektorze teleinformatycznym oraz koncentracja podmiotów działających w różnych branżach gospodarki morskiej.

Następstwem współwystępowania standardowych i specyficznych czynników lokalizacji jest z jednej strony obecność w Gdyni typowych centrów usług wspólnych i outsourcingu procesów gospodarczych, z drugiej zaś podmiotów wyspecjalizowanych w obsłudze rynku skandynawskiego, doskonaleniu usług teleinformatycznych oraz prowadzących działalność doradczą i szkoleniową na rzecz stoczni, armatorów, a także innych dużych przedsiębiorstw przemysłowych istniejących w regionie.

Pozytywną tendencją obserwowaną w przypadku usług dla biznesu w Trójmieście, w Gdyni, jest rosnąca złożoność prowadzonej działalności. Zwiększa to samodzielność podmiotów, stwarza większe możliwości rozwoju zawodowego pracowników i pozwala prowadzić dochodową działalność w sytuacji rosnących wynagrodzeń, co indukuje istotne bodźce rozwojowe dla lokalnej gospodarki w postaci płacowych efektów mnożnikowych.

Choć rozwój usług dla biznesu cechował się dotąd wysoką dynamiką – zarówno w Polsce jak i w Trójmieście – to należy spodziewać się stopniowego spowolnienia tej tendencji. Najprawdopodobniej z powodu lokalnych ograniczeń w podaży zasobów – głównie pracy, maleć będzie zwrot z kolejnych inwestycji. Usługi nowoczesne są w niemałym stopniu podatne na automatyzację (Ford, 2016). Rosnące koszty pracy zapewne przyspieszą ten proces. Ponadto, jak zauważa M. Młody (2016), proces internacjonalizacji gospodarki, w tym *offshoringu*, stwarza pole do nasilenia się przeciwnych zjawisk. Nie wszystkie decyzje delokalizacyjne okazują się korzystne – zarysowują się zatem strategiczne i finansowe podstawy oraz rynkowe i organizacyjne przesłanki do uaktywnienia się procesów polegających na odmiędzynarodowieniu (*de-internationalization*) gospodarki, m.in. poprzez powrót do kraju macierzystego (*backshoring*) działalności przenoszonych wcześniej za granicę. Ta tendencja może dotknąć również duże polskie miasta.

Na kanwie niniejszego studium przypadku wskazać należy zagadnienia wymagające dalszych badań. Dotyczą one przede wszystkim miękkich czynników lokalizacji usług dla biznesu. Po pierwsze, dalszych badań wymaga kwestia jakości zasobów pracy – ich adekwatności do potrzeb inwestorów. Po drugie, istotna jest kwestia jakości życia, jako czynnika przyciągającego do danego miasta utalentowanych pracowników. Te zagadnienia wydają się być kluczowe z uwagi na rolę zasobów pracy w omawianym rodzaju działalności gospodarczej i dotyczą wszystkich polskich miast. W przypadku Trójmiasta pogłębienia wymagają badania dotyczące czynników lokalizacji istotnych dla inwestorów skandynawskich. Choć ośrodek ten posiada względną przewagę liczby inwestorów pochodzących z tego regionu, to jest ona nieznaczna i nie przekłada się na przewagę bezwzględną. Zagadnienie to jest ważne nie tylko z poznawczego, ale także z praktycznego punktu widzenia – kraje nordyckie są dla Trójmiasta strategicznie ważnym partnerem w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego.

## Literatura

## References

- Berger, S. (red.). (2009). *The foundations of non-equilibrium economics: The principle of circular and cumulative causation*. Oxford: Routledge.
- Budner, W. (2017). Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 16(1), 19–28.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E.D., Doh, J.P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1), 7–21.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E.D., Doh, J.P. (2008). Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business*, 43(2), 227–242.
- Burdecka, W. (2004). *Instytucje otoczenia biznesu*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Chilimoniuk-Przeździecka, E. (2012). Czynniki lokalizacji inwestycji offshoringowych w Polsce na przykładzie usług biznesowych. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 116, 109–123.
- Churski, P. (2005). Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku. Nauki ekonomiczne*, 19(3), 13–30.
- Czyż, T. (2004). Główne problemy badawcze polskiej geografii społeczno-ekonomicznej i ich ewolucja. W: Z. Chojnicki (red.). *Geografia wobec problemów teraźniejszości i przyszłości*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 81–94.
- DNV GL – Safer Smarter Greener (2016, 31 grudnia). Pozyskano z <https://www.dnvgl.pl/index.html>
- Doh, J.P. (2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695–704.
- Domański, B. (2004). Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(16), 7–23.
- Dominiak, J. (2004). Otoczenie biznesu jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. *Przegląd Geograficzny*, 2(76), 209–234.
- Dominiak, J. (2013). Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 22, 44–64.
- Duboz, M.-L., Rodet-Kroichvili, N., Slim, A. (2016). Are Central and Eastern European Countries a New Area for the Relocation of Business Services? An Analysis for 2000-2013. *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 47(01-02), 233–274.
- Dziemianowicz, W. (1997). Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny. *Studia Regionalne i Lokalne*, 21(54), 7–179.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683.
- Ferreira, J.J.M., Fernandes, C.I., Raposo, M.L., Thurik, R., Faria, J.R. (2016). Entrepreneur location decisions across industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 985–1006.
- Flyvbjerg, B. (2005). Pięć mitów o badaniach typu studium przypadku. *Studia socjologiczne*, 2(177), 41–69.
- Ford, M. (2016). Świt robotów. Czy sztuczna inteligencja pozbawi nas pracy? Warszawa: CDP.PL.
- Gorzelał, G. (2003). Bieda i zamożność regionów. Założenia, hipotezy, przykłady. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(11), 37–58.
- Górecki, J., Gurszyńska, K., Karpiesiuk, Ł., Polkowski, M. (2016). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*. Warszawa: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych.
- Grabow, B., Henckel, D., Hollbach-Grömig, B. (1995). *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Grosse, T. (2002). Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(8), 25–48.
- Grycuk, A. (2014). Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. *Infos zagadnienia społeczno-gospodarcze*, 3, 1–4.



- Gwosdz, K. (2014). *Pomiędzy starą a nową ścieżką rozwojową: mechanizmy ewolucji struktury gospodarczej i przestrzennej regionu tradycyjnego przemysłu na przykładzie konurbacji katowickiej po 1989 roku*. Kraków: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Hätönen, J. (2009). Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management*, 15(1), 61–76.
- Hayter, R. (1997). *The dynamics of industrial location: the factory, the firm, and the production system*. Chichester: Wiley.
- Holko, M. (2015). Kontrowersje wokół teorii rozwoju regionalnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(61), 5–22.
- Kakowska-Mehring, W. (2012a, 6 czerwca). 500 miejsc pracy. WNS Global Services wybrał Gdynię. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/500-miejsc-pracy-WNS-Global-Services-wybral-Gdynie-n59007.html>
- Kakowska-Mehring, W. (2012b, 10 września) (2016, 31 grudnia). Konferencja ABSL. Centra usług wspólnych „polubiły” Trójmiasto. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/Konferencja-ABSL-Centra-uslug-wspolnych-polubily-Trojmiasto-n61753.html>
- Kakowska-Mehring, W. (2013, 21 grudnia). Światowe cięcia dotknęły też gdyński Thomson Reuters. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/Swiatowe-ciecica-dotknely-tez-gdyski-Thomson-Reuters-n75590.html>
- Kakowska-Mehring, W. (2014, 1 listopada). Nordea Bank zniknął z rynku. Pozostał bank hipoteczny. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/Nordea-Bank-zniknal-z-rynku-Pozostal-bank-hipoteczny-n84903.html>
- Kiewlicz, R. (2013, 13 listopada) (2016, 31 grudnia). Nordea tworzy w Gdyni centrum operacyjne. Szuka specjalistów z branży IT. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/Nordea-tworzy-w-Gdyni-centrum-operacyjne-Szuka-specjalistow-z-branzy-IT-n74382.html>
- Kiewlicz, R. (2014, 11 grudnia) (2016, 31 grudnia). Saab otwiera biuro w Gdyni. Liczy na wojskowe kontrakty. Pozyskano z <http://biznes.trojmiasto.pl/Saab-otwiera-biuro-w-Gdyni-Liczy-na-wojskowe-kontrakty-n85854.html>
- Krzysztofek, K., Szczepański, M.S. (2005). *Zrozumieć rozwój – od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych: podręcznik socjologii rozwoju społecznego dla studentów socjologii, nauk politycznych i ekonomii*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kubik, J. (2016) (2016, 31 grudnia). Polacy z DNVGL w ciągu 5 lat wprowadzą zdalnie monitorowaną siłownię statku. Pozyskano z <http://www.gospodarkamorska.pl/Stocznie,Offshore/polacy-z-dnvgl-w-ciagu-5-lat-wprowadza-zdalnie-monitorowana-si%C5%82ownie-statku.html>
- Liberska, B. (2005). Globalny rynek outsourcingu nowoczesnych usług – nowe możliwości dla Polski. *Studia Ekonomiczne*, 3, 243–267
- Memorandum Informacyjne Asseco Poland S.A. (2008). Rzeszów: Asseco Poland S.A.
- Micek, G. (2009). Investigating the emergence of software development centres in Central and Eastern Europe. *Geographia Polonica*, 82(2), 21–33.
- Misys. Szukamy ludzi z pasją, którzy nie boją się... ryzyka (2012, 22 listopada) (2016, 31 grudnia). Pozyskano z <http://praca.trojmiasto.pl/Misys-Szukamy-ludzi-z-pasja-ktorzy-nie-boja-sie-ryzyka-n63984.html>
- Młody, M. (2016). Backshoring in Light of the Concepts of Divestment and De-internationalization: Similarities and Differences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 167–180.
- Nazarczuk, J.M. (2013). *Potencjał rozwojowy a aktywność inwestycyjna województw i podregionów Polski*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- O Asseco. Profil (2016) (2016, 31 grudnia). Pozyskano z <https://pl.asseco.com/o-asseco/profil/>
- Oczkowska, R. (2012). Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych. W: B. Mikuła (red.). *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 403–410.
- Port Lotniczy Gdańsk im Lecha Wałęsy (2016, 31 grudnia). *Mapa połączeń*. Pozyskano z <http://www.airport.gdansk.pl/schedule/link>
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Sass, M., Fifekova, M. (2011). Offshoring and outsourcing business services to Central and Eastern Europe: Some empirical and conceptual considerations. *European Planning Studies*, 19(9), 1593–1609.
- Sony Picture otwiera Global Business Services w Gdyni (2010) (2016, 31 grudnia). Pozyskano z [http://www.gdynia.pl/wydarzenia/70\\_63470.html](http://www.gdynia.pl/wydarzenia/70_63470.html)
- Stańczyk, Z.J. (2004). Konsensus waszyngtoński a reformy w krajach postkomunistycznych. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 2, 59–72.
- Swianiewicz, P., Dziemianowicz, W. (1998). *Atrakcyjność inwestycyjna miast: raport z badań*. Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Szmytkowska, M. (2006). Rozwój sektora teleinformatycznego w Trójmieście jako przejaw procesów globalizacji. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 8, 160–166.
- Tholons (2014). *2015 Top 100 Outsourcing Destinations*. New York.
- Wach, K. (2006). Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 769, 41–54.

**Maciej Tarkowski**, dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii, Instytut Geografii, Katedra Geografii Rozwoju Regionalnego. Doktor nauk o Ziemi w zakresie geografii. Nauczyciel akademicki w Instytucie Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Zainteresowania badawcze dotyczą geografii ekonomicznej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki lokalizacji działalności gospodarczej, rozwoju lokalnego i regionalnego, geografii pracy i ekonomiki miast, w szczególności roli korzyści aglomeracji w procesie polaryzacji rozwoju.

**Maciej Tarkowski**, Ph.D., University of Gdańsk, Faculty of Oceanography and Geography, Institute of Geography, Department of Regional Development Geography. Ph.D. in Earth sciences in the field of geography. Academic teacher in the Institute of Geography at University of Gdańsk. His research interests focus on: economic geography, especially on the issues of economic activity location; local and regional development, labour geography and urban economics with particular attention to economies of urbanisation a factors of development polarisation.

**Adres/address:**

Uniwersytet Gdański  
Wydział Oceanografii i Geografii  
Instytut Geografii  
Katedra Geografii Rozwoju Regionalnego  
ul. Bażyńskiego 4, 80-309 Gdańsk, Polska  
e-mail: maciej.tarkowski@ug.edu.pl