



Zakorzenie firm z sektora GBS w Krakowie i aglomeracji krakowskiej

**Prognoza rozwoju firm sektora GBS
w regionie Małopolski w świetle zmian
technologicznych i celów
zrównoważonego rozwoju**

Zakorzenie firm z sektora GBS w Krakowie i aglomeracji krakowskiej

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Członkowie zespołu badawczego

dr Paweł Białynicki-Birula

dr Jakub Głowacki

dr Piotr Kopyciński (członek zespołu i redaktor)

prof. dr hab. Łukasz Mamica

dr Monika Mazur-Bubak

dr Kamila Pilch

Rysunek na okładce został wygenerowany przy użyciu AI.

Kraków 2026

Spis treści

Streszczenie	4
Wprowadzenie do badania	7
I. Kraków jako ośrodek Global Business Services	9
1.1. Pozycja Krakowa w krajowym systemie Global Business Services	9
1.2. Skala i struktura sektora GBS w Krakowie	9
1.3. Rynek pracy i dostępność kapitału ludzkiego	10
1.4. Infrastruktura biurowa i środowisko operacyjne	11
1.5. Kraków w procesie transformacji sektora GBS	11
II. Terytorialne zakorzenienie firm usług biznesowych	13
2.1. Istota i ewolucja pojęcia zakorzenienia	13
2.2. Zakorzenienie terytorialne	13
2.3. Zakorzenienie terytorialne firm sektora GBS	15
III. Konceptualizacja i metoda badania	18
3.1. Konceptualizacja	18
3.2. Metoda	19
IV. Prezentacja wyników badań	21
A. Wyniki badań – część jakościowa	23
A.1. Uwarunkowania działalności w Krakowie/aglomeracji krakowskiej	23
A.2. Zakorzenienie firm z sektora GBS w Krakowie/aglomeracji krakowskiej	27
B. Wyniki badań – część ilościowa	30
B.1. Opis osób zakorzenionych i niezakorzenionych	30
B.2. Ocena różnych aspektów życia przez osoby zakorzenione i niezakorzenione	32
B.3. Osoby zakorzenione i niezakorzenione – wyniki testów	35
B.4. Zakorzenienie firm z sektora GBS w Krakowie/aglomeracji krakowskiej – analiza porównawcza wybranych wyników badań 2019 i 2025	39
V. Wnioski	42
VI. Rekomendacje	45
Bibliografia	47

Streszczenie

Uwarunkowania działalności sektora GBS w Krakowie

- Kraków utrzymuje silną pozycję jako jeden z najważniejszych hubów GBS w Polsce i Europie Środkowej, dzięki rozbudowanemu zasobowi wykwalifikowanych kadr, wysokiej jakości edukacji oraz wieloletniemu doświadczeniu sektora w mieście.
- Dojrzałość ekosystemu GBS powoduje, że firmy mają dostęp nie tylko do absolwentów szkół wyższych, ale również do doświadczonych specjalistów i kadry menedżerskiej posiadającej kompetencje pracy w środowisku międzynarodowym.
- Istotnym czynnikiem wzmacniającym zasoby kadrowe jest napływ wykwalifikowanych pracowników z zagranicy.
- Atutami lokalizacji pozostają także: rozpoznawalna marka Krakowa, położenie geograficzne Polski, członkostwo w UE i NATO oraz kompetencje międzykulturowe pracowników.
- Dotychczasowa przewaga kosztowa Krakowa wyraźnie maleje. Miasto przestaje być postrzegane jako „tania lokalizacja”, a konkurencja kosztowa wobec lokalizacji azjatyckich staje się coraz trudniejsza.
- Najsilniejszą presję kosztową generują wysokie ceny mieszkań i koszty życia, które wpływają zarówno na oczekiwania płacowe pracowników, jak i atrakcyjność miasta jako miejsca osiedlania się.
- Coraz częściej konkurencja między lokalizacjami firm GBS odbywa się nie tyle w oparciu o koszty prowadzenia działalności, lecz o jakość procesów, kompetencje oraz poziom zaawansowania usług.
- Pogarszająca się percepcja jakości życia – szczególnie w zakresie rynku mieszkaniowego, nadmiernej zabudowy oraz ograniczonej liczby terenów zielonych – osłabia atrakcyjność Krakowa w ocenie pracowników sektora.
- Przedstawiciele kadry zarządzającej sektora wskazują na niski poziom współpracy instytucjonalnej z władzami miasta oraz brak długofalowej strategii wspierania i utrzymywania inwestorów.

Trzy wymiary zakorzenia sektora GBS

Zakorzenie ekonomiczne (mierzone m.in. intensywnością tworzenia wartości dodanej w lokalnej gospodarce i skalą powiązań z miejscowymi dostawcami i odbiorcami usług)

- Sektor GBS generuje silne efekty mnożnikowe dla gospodarki miasta i aglomeracji, wpływając na rozwój usług powiązanych, w tym gastronomii, transportu, rynku nieruchomości, usług zdrowotnych, sportowych i specjalistycznych.
- Zakorzenie ekonomiczne ma charakter warunkowy i zależy przede wszystkim od opłacalności biznesowej lokalizacji.
- Rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji może, w ocenie respondentów, ograniczyć zatrudnienie w prostych procesach operacyjnych, prowadząc do zmniejszenia liczby miejsc pracy i osłabienia efektów mnożnikowych.
- Istnieje ryzyko powstania tzw. „złamanej drabiny rozwoju”, czyli ograniczenia możliwości budowania kompetencji poprzez eliminację stanowisk juniorskich i rutynowych.

Zakorzenie instytucjonalne (odnoszące się do relacji z władzami publicznymi, uczelniami i organizacjami otoczenia biznesu)

- Zakorzenie instytucjonalne sektora zostało ocenione jako bardzo słaby wymiar relacji między biznesem a miastem.
- Przedstawiciele firm wskazują na brak dedykowanego punktu kontaktowego, niewystarczające wsparcie administracyjne oraz ograniczone relacje władz miasta z globalnymi decydentami korporacyjnymi.
- Kraków nie posiada obecnie spójnej narracji strategicznej („*one-page story*”), która jasno definiowałaby unikalną przewagę konkurencyjną miasta wobec innych lokalizacji GBS.
- Dotychczasowy model oparty na atrakcyjności historycznej i wizerunkowej miasta jest niewystarczający w warunkach rosnącej konkurencji międzynarodowej.

Zakorzenie społeczne (odzwierciedlające relacje i tożsamości aktorów funkcjonujących w Krakowie czy szerzej ujmując aglomeracji krakowskiej)

- Najsilniejszym wymiarem zakorzenia jest zakorzenie społeczne pracowników sektora.
- Zaangażowanie w działania CSR, współpracę z NGO oraz inicjatywy lokalne wynika głównie z aktywności i identyfikacji pracowników z miastem, a nie z trwałego zakorzenia samych korporacji.
- Trwałość współpracy społecznej jest silnie uzależniona od konkretnych osób i może zanikać wraz z ich odejściem z organizacji.

Zakorzenie pracowników sektora GBS (wnioski z badań ilościowych)

- Najwyżej ocenianymi aspektami życia w Krakowie są kultura, edukacja, oferta usługowa oraz atrakcyjność centrum miasta.
- Najstąbiej oceniane pozostają: jakość powietrza, dostępność mieszkań, koszty życia oraz dostępność miejsc parkingowych.
- Najsilniejszymi czynnikami sprzyjającymi zakorzenieniu są:
 - pozytywna ogólna ocena miasta jako miejsca do życia;
 - posiadanie własnego mieszkania.
- Brak własnego mieszkania istotnie zwiększa prawdopodobieństwo deklarowania chęci wyprowadzki.
- Osoby, które przyjechały do Krakowa wyłącznie z powodów zawodowych, wykazują wyraźnie słabsze zakorzenie terytorialne, niż osoby związane z miastem poprzez edukację lub miejsce urodzenia.
- Czynniki infrastrukturalne i środowiskowe są oceniane podobnie przez osoby silnie zakorzenione i słabo zakorzenione, co sugeruje, że o decyzjach migracyjnych silniej decydują kwestie ekonomiczne niż infrastrukturalne.

Analiza porównawcza zakorzenienia 2019-2025

- W porównaniu z 2019 r. wzrosła liczba osób, które zamieszkały w Krakowie w związku z pracą w sektorze GBS, co potwierdza znaczenie sektora dla rynku pracy miasta.
- Wyraźnie wzrósł odsetek respondentów posiadających własne mieszkanie, co może świadczyć o częściowym wzroście stabilizacji osiedleńczej pracowników sektora.
- Jednocześnie wzrosła deklarowana skłonność do wyprowadzki z Krakowa lub Polski, co może być związane z rosnącą niepewnością rynku pracy i kosztami życia.
- W porównaniu z 2019 r. pogorszyły się oceny rynku pracy, kosztów życia i rynku nieruchomości.
- Poprawiły się natomiast oceny jakości powietrza, czystości, mobilności oraz bezpieczeństwa.
- Mimo poprawy wskaźników środowiskowych i infrastrukturalnych kwestie ekonomiczne pozostają głównym źródłem niezadowolenia mieszkańców – pracowników sektora.

Wprowadzenie do badania

W ciągu ostatnich dwóch dekad Kraków stał się jednym z ważnych europejskich ośrodków sektora Global Business Services (GBS), przyciągając kapitał międzynarodowy, generując miejsca pracy o wysokiej wartości dodanej i kształtując znaczącą część lokalnego rynku pracy. Obecność centrów usług biznesowych w Krakowie i regionie tworzy popyt lokalny – na rynku mieszkaniowym, usług, gastronomicznym czy kulturalnym, jednocześnie wzmacniając pozycję miasta na mapie europejskich lokalizacji biznesowych. Pozycja krakowskiego ośrodka GBS nie jest jednak trwała w sposób bezwarunkowy. Decyzje lokalizacyjne korporacji międzynarodowych dotyczące realizacji procesów są weryfikowane, a konkurencja ze strony innych miast zarówno polskich, środkowoeuropejskich, a coraz częściej również azjatyckich stale rośnie. W tym kontekście istotnym zagadnieniem jest trwałość obecności firm z sektora. Pytanie o to, jakie czynniki wspierają i utrwalają obecność firm sektora w Krakowie, staje się istotne zarówno dla samych firm, jak i dla polityki miejskiej. Odpowiedź wymaga wykorzystania narzędzi pozwalających uporządkować różnorodne czynniki lokalizacyjne oraz uwzględnić rolę instytucji – zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych – w codziennym funkcjonowaniu firm i ich pracowników.

Wśród różnych narzędzi planowania strategicznego firmy warto zwrócić uwagę na analizę PESTEL. Jak powszechnie wiadomo, jest ona wykorzystywana m.in. do analizy kryteriów lokalizacji firmy, do których w tym podejściu zalicza się poniższe aspekty¹:

- **Political** (polityczne);
- **Economic** (ekonomiczne);
- **Social** (społeczne);
- **Technological** (technologiczne);
- **Environmental** (środowiskowe);
- **Legal** (prawne).

Jeden z nich – aspekt społeczny – wiąże się z kolei m.in. z problematyką instytucji rozumianych jako wytworzone przez ludzi ograniczenia, które kształtują strukturę ludzkich interakcji. Są to (North 2006, s. 554):

- Ograniczenia formalne (np. reguły, prawa, konstytucje);
- Ograniczenia nieformalne (np. konwencje, normy zachowań);
- Sposoby ich narzucania i egzekwowania.

Wspomnienie tych dwóch zagadnień pozwala, w opinii autorów i autorek niniejszego opracowania, lepiej zrozumieć problematykę zakorzenienia (*embeddedness*) w Krakowie

¹ Por. np. WSU Libraries: [PESTEL Analysis – Industry Research – LibGuides at Washington State University](#) (dostęp 03.2026).

firm sektora usług dla biznesu (*Global Business Services*; GBS) i ich pracowników. Publikacja składa się z następujących części zasadniczych:

- I. Kraków jako ośrodek *Global Business Services*
- II. Terytorialne zakorzenienie firm usług biznesowych
- III. Konceptualizacja i metoda badania
- IV. Prezentacja wyników badań
- V. Wnioski
- VI. Rekomendacje

Przygotowanie, przeprowadzenie badania, a także prezentacja jego wyników w niniejszym opracowaniu stanowią pracę zespołu autorskiego ekspertów i ekspertek Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w składzie: dr Paweł Biatynicki-Birula, dr Jakub Głowacki, dr Piotr Kopyciński (członek zespołu i redaktor), prof. dr hab. Łukasz Mamica, dr Monika Mazur-Bubak, dr Kamila Pilch.

Zespół ekspercki pragnie złożyć podziękowania dla osób oraz instytucji, które pomogły zrealizować badania, biorąc udział w badaniach fokusowych i/lub pomagając dotrzeć do respondentów. Są to:

- Tomasz Brzostowski – *Global GBS/SSC Leader*;
- Jarosław Dudoń – *CISCO*;
- Rakesh Rao – *ABB Business Services*;
- Izabela Sęk – *AON*;
- Michał Sokołowski – *ABB Business Services*;
- Paweł Suliński – *Hitachi Energy*;

oraz:

- ABSL Kraków (Łukasz Czajkowski, Mateusz Rak)
- CBRE Klub Biznesu w Krakowie (Tomasz Brzostowski, Paweł Suliński).

Opracowanie powstało w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych (SKiMLLL)”, którego jednym z partnerów jest Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Pełny skład konsorcjum przedstawia się następująco:

- Departament Edukacji, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM) – lider projektu;
- Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki UMWM;
- Departament Rozwoju Regionu UMWM;
- Departament Środowiska UMWM;
- Departament Zdrowia, Rodziny, Równego Traktowania i Polityki Społecznej UMWM;
- Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie;
- Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli;
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie.

I. Kraków jako ośrodek Global Business Services

1.1. Pozycja Krakowa w krajowym systemie Global Business Services

Kraków od wielu lat zajmuje pozycję jednego z kluczowych ośrodków Global Business Services (GBS) w Polsce i Europie Środkowej. **Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025” przygotowanym przez ABSL, miasto należy do wąskiej grupy tzw. miast poziomu 1, które charakteryzują się najwyższą koncentracją centrów usług biznesowych oraz najwyższym poziomem zatrudnienia w sektorze (ABSL 2025). Kraków posiada przy tym ponad 300 centrów GBS/SSC z zatrudnieniem łącznie na poziomie 100–110 tys. osób – najwyższym w kraju (2025) (*ibidem*).** Sektor jest obecny w mieście od ponad dwóch dekad i charakteryzuje się stabilnością, czego dowodem jest reinwestowanie zagranicznych inwestorów oraz ewolucja ku usługom o wysokiej wartości dodanej (*mid/high-office*). Ta długoletnia dominacja i stabilność obecności kluczowych firm sektora uzasadniły podjęcie badania mającego na celu identyfikację stopnia zakorzenienia firm GBS w Krakowie i aglomeracji krakowskiej.

1.2. Skala i struktura sektora GBS w Krakowie

Pozycja Krakowa na tle sektora GBS w Polsce wynika nie tylko ze skali działalności, lecz także z jej struktury. W przeciwieństwie do innych ośrodków, w których dominują funkcje transakcyjne i wsparcie operacyjne, **krakowski sektor GBS w coraz większym stopniu pełni funkcje o wysokiej wartości dodanej, obejmujące usługi IT, centra badawczo-rozwojowe oraz wyspecjalizowane centra kompetencyjne.**

Jak zaznaczono pod koniec I kwartału 2025 r. w Krakowie funkcjonowało **ponad 300 aktywnych centrów usług biznesowych**, zatrudniających łącznie **sto tysięcy pracowników** (ABSL 2025). Oznacza to, że sektor GBS jest jednym z największych pracodawców w mieście i stanowi istotny element lokalnej struktury gospodarczej.

Struktura krakowskiego sektora GBS odzwierciedla ogólnokrajowy trend przesuwania się działalności z prostych procesów *back-office* w kierunku bardziej zaawansowanych funkcji. Wśród nowo powstających oraz rozwijanych centrów szczególnie widoczny jest rosnący udział następujących rodzajów jednostek:

- centrów IT i rozwoju oprogramowania;
- badawczo-rozwojowych (R&D);
- centrów świadczących usługi analityczne, finansowe i zarządcze na poziomie regionalnym lub globalnym.

Jednocześnie udział procesów wymagających zaawansowanych kompetencji w całym sektorze systematycznie rośnie, co znajduje również odzwierciedlenie w profilu

krakowskich centrów, stanowiących 58,6% centrów takich kompetencji w Polsce (ABSL 2025). Uzupełnieniem obrazu uwarunkowań rozwoju sektora GBS w Krakowie jest ogólna struktura gospodarcza miasta. Z danych Biuletynu Statystycznego Krakowa (III kw. 2025) wynika, że działalność profesjonalna, naukowa i techniczna stanowiła 15,3% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej, natomiast informacja i komunikacja 13,0%, co potwierdza silne osadzenie działalności wiedzochłonnej w lokalnej gospodarce (Biuletyn Statystyczny Krakowa 2025). Miasto coraz częściej pełni rolę lokalizacji dla centrów odpowiedzialnych nie tylko za realizację procesów, lecz także za ich projektowanie, optymalizację i integrację z technologiami opartymi na sztucznej inteligencji.

1.3. Rynek pracy i dostępność kapitału ludzkiego

Jednym z kluczowych czynników determinujących rozwój sektora GBS w Krakowie jest lokalny rynek pracy. Miasto charakteryzuje się niską stopą bezrobocia oraz wysoką konkurencją o pracowników o kwalifikacjach specjalistycznych, szczególnie w obszarach IT, analityki danych, finansów i zarządzania procesami biznesowymi.

Dane statystyczne wskazują, że Kraków dysponuje rozbudowanym zapleczem kapitału ludzkiego, wspieranym przez obecność licznych uczelni oraz napływ pracowników z innych regionów Polski i częściowo z zagranicy. Z perspektywy sektora GBS oznacza to zarówno istotną przewagę lokalizacyjną, jak i narastające wyzwania, związane z presją płacową oraz niedoborem talentów średniego i wyższego szczebla.

W skali kraju około jedna piąta zatrudnionych w sektorze GBS to cudzoziemcy, co wskazuje na rosnącą internacjonalizację rynku pracy – zjawisko szczególnie widoczne w największych ośrodkach miejskich (ABSL 2025); trudno jednak o precyzyjne dane dla Krakowa. Aktualna stopa bezrobocia (III kw. 2025) wynosi w Krakowie 2,5% i odnotowano tu wzrost 0,05 p.p. w stosunku do 2024 r. Liczba bezrobotnych wynosi 12,8 tys. osób, co stanowiło wzrost o 22,9% względem 2024 r. Z kolei liczba pracowników zgłoszonych do zwolnień grupowych wzrosła względem r/r aż o ponad 80% (GUP 2025). Można zestawić to z tendencją wykazującą wzrost przeciętnego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw, które wzrosło średnio o 8,5% względem 2024 r. Wskazać można tym samym na specyficzny rys krakowskiego rynku przedsiębiorstw, który staje się coraz mniej jednolity – pojawiają się zwolnienia i związana z nimi reorganizacja miejsc pracy, a przy tym same zarobki rosną.

Z perspektywy struktury kompetencyjnej szczególnie istotne są dane dotyczące młodych mieszkańców miasta. Osoby do 30. roku życia stanowiły w 2024 r. **28,6% populacji Krakowa (ponad 230 tys. osób)**, co czyni tę grupę kluczowym zasobem dla sektora usług biznesowych (Krakowskie Obserwatorium Rynku). Jednocześnie obserwuje się, że młodzi bezrobotni są w coraz większym stopniu dobrze wykształceni, lecz pozbawieni doświadczenia zawodowego. Rodzi to potrzebę dalszego rozwoju programów współpracy

uczelni z biznesem, a także wdrażania programów biznesu umożliwiających nabycie przez młodych pracowników doświadczenia.

1.4. Infrastruktura biurowa i środowisko operacyjne

Sektor GBS odgrywa kluczową rolę na krakowskim rynku nieruchomości biurowych. Centra usług biznesowych należą do największych najemców nowoczesnej powierzchni biurowej w mieście, co czyni je jednym z głównych czynników kształtujących popyt na rynku biurowym.

Z perspektywy inwestorów i firm międzynarodowych istotne znaczenie ma dostępność nowoczesnych biur klasy A, rozwinięta infrastruktura transportowa oraz rosnąca elastyczność modeli pracy, w tym pracy hybrydowej. Raport ABSL wskazuje, że zmiany w sposobie organizacji pracy nie prowadzą do spadku znaczenia dużych lokalizacji GBS, lecz raczej do ich funkcjonalnej transformacji (ABSL 2025).

Kraków, jako dojrzały rynek biurowy, posiada zdolność absorpcji nowych projektów GBS, choć jednocześnie mierzy się z ograniczeniami podaży gruntów oraz rosnącymi kosztami najmu w najbardziej atrakcyjnych lokalizacjach. Istotnym elementem funkcjonowania sektora GBS w Krakowie jest lokalny rynek nieruchomości biurowych.

Z raportu **Savills „Kraków Office Market Spotlight – Q4 2025”** wynika, że na koniec 2025 r. zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w mieście wyniosły **1,84 mln m²**, co plasuje Kraków w ścisłej czołówce rynków regionalnych w Polsce. Rok 2025 charakteryzował się wysokim poziomem popytu – łączny wolumen wynajmu osiągnął **269,5 tys. m²**, co było najwyższym wynikiem w historii rynku. Jednocześnie nowa podaż była ograniczona do **11,9 tys. m²**, co w połączeniu z wysokim udziałem renegotjacji umów (63% całkowitego popytu) wskazuje na narastającą presję podażową, szczególnie w najlepszych lokalizacjach (Savills 2025).

Sektor GBS pozostaje jednym z głównych generatorów popytu na powierzchnie biurowe, zwłaszcza w segmentach nowoczesnych budynków klasy A, co wzmacnia jego znaczenie dla całego rynku nieruchomości w mieście.

1.5. Kraków w procesie transformacji sektora GBS

Analiza danych ABSL wskazuje, że Kraków wpisuje się w ogólnokrajowy proces transformacji sektora GBS w kierunku modeli określanych jako **GBS 3.0**. Oznacza to **stopniowe odejście od postrzegania centrów jako jednostek kosztowych na rzecz ich roli jako generatorów wartości, innowacji i kompetencji** (ABSL 2025).

Rosnące znaczenie technologii, w szczególności rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji oraz automatyzacji procesów, sprzyja dalszemu rozwojowi krakowskich centrów w obszarach wymagających wysokich kompetencji i zdolności adaptacyjnych.

Jednocześnie presja kosztowa oraz ograniczona dostępność talentów stanowią istotne wyzwania dla dalszego wzrostu sektora w mieście.

Reasumując, Kraków pozostaje jednym z najważniejszych ośrodków GBS w Polsce, łącząc skalę działalności z rosnącą specjalizacją i zaawansowaniem procesów. Jego pozycja opiera się na silnym kapitale ludzkim, rozwiniętej infrastrukturze oraz ugruntowanej obecności międzynarodowych firm. Jednocześnie dalszy rozwój sektora będzie zależał od zdolności miasta do równoważenia presji kosztowej, potrzeb rynku pracy oraz wymogów technologicznej transformacji. Wyniki badań (Ćwiklicki i in. 2024) wskazują, że w ramach sektora GBS w Krakowie dominuje oczekiwanie ograniczenia rekrutacji nowych pracowników (ok. 60% wskazań). Sytuacja taka może wskazywać na stabilizację zatrudnienia, wynikającą z wysycenia sektora miejscami pracy, których liczba będzie stopniowo spadać w wyniku naturalnej rotacji. Jednocześnie ponad 40% respondentów w 2025 r. przewidywało wzrost znaczenia elastycznych form zatrudnienia, co potwierdza postępującą segmentację rynku pracy (*ibidem*). Równolegle obserwuje się adaptację organizacji do wdrażania rozwiązań opartych na AI. Działania takie polegają głównie na reorganizacji wewnętrznej, w tym relokacji pracowników do nowych ról, szczególnie tych z większym stażem, zamiast bezpośredniej redukcji etatów.

II. Terytorialne zakorzenie firm usług biznesowych

2.1. Istota i ewolucja pojęcia zakorzenia

Stworzenie pojęcia zakorzenia przypisuje się K. Polanyi'emu (1944), który wbrew ekonomicznemu mainstreamowi akcentował znaczenie społecznych uwarunkowań gospodarki, zarazem ujmując powiązania między rynkiem a społeczeństwem w kategoriach determinant instytucjonalnych. Istotny wkład w popularyzację idei zakorzenia wniósł w poł. lat 80. XX w. M. Granovetter (1985), który z kolei rozumiał je w kategoriach wpływu całokształtu osobistych relacji i powiązań o charakterze sieciowym znamionujących przedsiębiorców. W tym rozumieniu zakorzenie łączyło się z kontekstualizacją działalności ekonomicznej ze względu na toczące się interakcje, a co za tym idzie determinowanie wymiany rynkowej przez złożone procesy społeczne. W przeciwieństwie do Polanyi'ego rozpatrującego zakorzenie w aspekcie makro, czyli abstrakcyjnie ujmowanej gospodarki i społeczeństwa, Granovetter przekierował uwagę na poziom mezo, tj. warunkowania aktywności gospodarczej przez strukturę społeczną, w rozumieniu regularności wzorów interpersonalnych relacji o charakterze sieciowym. W okresie późniejszym (1992), autor ten wyróżnił – obok wspomnianego typu strukturalnego, operującego na poziomie zbiorowym / sieci – typ relacyjny dotyczący diadycznych relacji łączących poszczególne pary podmiotów, zachodzących na poziomie indywidualnym.

Znaczne poszerzenie zakresu pojęcia zakorzenia łączy się z popularnym obecnie podejściem, reprezentowanym przez Zukina i DiMaggio (1990). Autorzy ci wyróżnili łącznie cztery typy zakorzenia, dodając do wskazanego przez Granovettera strukturalnego (sieciowego), także typ kognitywny, kulturowy i polityczny. W tym ujęciu, zakorzenie kognitywne dotyczy regularności procesów myślowych poziomu jednostkowego, determinujących sposób rozumowania podmiotów ekonomicznych, typ kulturowy oznacza wywieranie wpływu przez pewne ogólne wzorce myślenia i postaw, wynikających z kultury i tradycji, natomiast typ polityczny łączy się z instytucjonalnymi ramami działalności, ukazując aspekt walki o dominację i władzę między aktorami gospodarczymi a podmiotami „nierynkowymi”.

2.2. Zakorzenie terytorialne

W okresie lat 90. XX w., na tle upowszechnienia się problematyki zakorzenia, zidentyfikowano m.in. terytorialny wymiar tego pojęcia, co znalazło wyraz w zainicjowaniu stosowania określenia zakorzenia terytorialnego. Oparto się w tym względzie na spostrzeżeniu, że systemy relacji społecznych często przejawiają przestrzenną naturę, nie wyłączając osadzonych w nich interakcji ekonomicznych. Stąd

pojęcie zakorzenienia terytorialnego zaczęto wykorzystywać do opisu i wyjaśniania relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi a ich otoczeniem, lokującym się w różnych geograficznych skalach (Pike et al. 2000). Idea zakorzenienia terytorialnego znalazła szczególne uznanie na gruncie geografii ekonomicznej, stanowiąc centralny element kształtującej się tradycji intelektualnej polegającej na badaniu społecznej strony procesów ekonomicznych, z uwzględnieniem aspektu przestrzennego. Podkreślając sieciowy charakter relacji ekonomicznych, zarazem zaczęto akcentować istnienie pewnych podobieństw czy komplementarności między podmiotami gospodarczymi, wyrażających się w jednoczesnej bliskości „cech fizycznych i społeczno-kulturowych” (Lewis et al. 2002). Stąd w odniesieniu do relacji ekonomicznych zaczęto posługiwać się różnymi określeniami odnoszącymi się do przestrzeni, takimi jak „terytorialny”, „lokalny” czy „regionalny”. Dość wspomnieć, że łączyło się to z generalnym uznaniem znaczenia przestrzeni i geografii w działalności gospodarczej.

Pojęcie zakorzenienia terytorialnego dotyczy zróżnicowanych determinant aktywności ekonomicznej ujmowanych w wymiarze przestrzennym. Ogólnie ujmując dotyczy sposobu organizacji działalności gospodarczej na danym terenie. Jego istota wyraża się w zakotwiczeniu aktorów w określonym obszarze przez istniejące tam procesy gospodarcze czy dynamikę społeczną (Hess 2004). Należy podkreślić, że chociaż zakorzenienie terytorialne implikuje przypisywanie znaczenia lokalizacji w działalności firm, to jednak główny przedmiot odniesienia stanowi tu nie tyle samo terytorium, co zlokalizowane w nim relacje i procesy społeczno-gospodarcze. W rezultacie zakorzenienie terytorialne stanowi pojęcie integrujące elementy innych typów zakorzenienia, pod warunkiem, że opisywane przez nie relacje dotyczą danego obszaru.

Problematyka zakorzenienia terytorialnego łączy się z badaniami określonych obszarów pod kątem kształtowania się takich elementów, jak: lokalne/regionalne struktury gospodarcze i społeczne, poziom rozwoju infrastruktury, dostępność kapitału, duch przedsiębiorczości, innowacyjność czy poziom kultury organizacyjnej (Domański 2005). Przyjmuje się, że istotnym czynnikiem determinującym zakorzenienie terytorialne jest gęstość i intensywność powiązań podmiotów ekonomicznych zlokalizowanych na danym terenie w zakresie wytwarzania dóbr czy usług. Należy dodać, że w nowszej literaturze akcentuje się wielopoziomowy charakter zakorzenienia terytorialnego odnosząc jego pojęcie do różnej skali działalności (międzynarodowej, narodowej, regionalnej czy lokalnej). Odpowiednio przyjmuje się, że na poziomie mikro zakorzenienie terytorialne zasadniczo wykazuje charakter kognitywny, z racji włączania w jego zakres problematyki modeli mentalnych uczestników oddziaływań. Z kolei na poziomie lokalnym i regionalnym dotyczy wysiłków firm na rzecz podejmowania interakcji i budowania relacji z lokalnymi podmiotami w celu wymiany zasobów, wiedzy czy informacji. Ostatecznie wymiar międzynarodowy zdominowany jest przez kwestie budowy powiązań przez korporacje zagraniczne z lokalnymi (krajowymi) partnerami.

2.3. Zakorzenie terytorialne firm sektora GBS

Działalność podmiotów sektora GBS stanowi wycinek szerszego zjawiska międzynarodowej aktywności gospodarczej, implikując możliwość rozpatrywania problematyki zakorzenia terytorialnego w kontekście działalności międzynarodowych korporacji czy globalnych sieci produkcyjnych. Z oczywistego powodu działalność tego typu podmiotów silnie łączy się z procesami globalizacji, której wpływ w literaturze zakorzenia jest oceniany niejednoznacznie. Z jednej strony definiuje się bowiem globalizację jako siłę „niwelującą”, skutkującą procesami „odłączenia” (*disembedding*) od krajowych sieci powiązań gospodarczych, z drugiej zaś badania empiryczne wyraźnie dowodzą znaczenia lokalnego kontekstu (np. wiedza, zakorzenie) jako istotnego czynnika sukcesu (Mayer et al. 2011). Jednocześnie zakorzenie terytorialne korporacji międzynarodowych uznawane jest jako jeden z istotnych czynników lokalnego rozwoju gospodarczego. Stanowiące jego sedno „zakotwiczenie” globalnych firm, jest postrzegane jako element warunkujący rozwój gospodarczy danego obszaru. Trzeba zaznaczyć, że choć zasadniczo wskazuje się pozytywne aspekty zakorzenia terytorialnego owych firm (dostęp do cennych zasobów, oszczędności z tytułu lokalizacji czy urbanizacji, dostęp do wiedzy, innowacji, wzrost możliwości działania), to zarazem wymienia się także możliwe negatywne strony tego zjawiska (tzw. utknięcie, ryzyko relacyjne i operacyjne, obniżenie wydajności).

Należy zaznaczyć, że problematyka lokalnego kontekstu odgrywa kluczową rolę w międzynarodowych badaniach biznesowych. Uwaga koncentruje się w szczególności na dwóch aspektach zagadnienia, mianowicie lokalnych ramach instytucjonalnych oraz wyposażeniu w zasoby. W odniesieniu do uwarunkowań instytucjonalnych wskazuje się na cechujący je brak „mobilności”, co zmusza korporacje międzynarodowe do odpowiednich lokalnych dostosowań w zakresie organizacji i zarządzania. Koszty i korzyści owych dostosowań są uważane za jedną z istotnych determinant międzynarodowej atrakcyjności danej lokalizacji. Z kolei aspekt wyposażenia w zasoby, czy to lokalnych podmiotów czy gospodarstw ujmowanych jako całość, tradycyjnie jest uważany za czynnik decydujący o lokalizacji spółek zależnych korporacji międzynarodowych. W tym kontekście rozróżnia się między dwoma rodzajami zasobów łącznie składających się na zalety danej lokalizacji / atrakcyjność z punktu widzenia inwestycji zagranicznych. Pierwsze stanowią zasoby „naturalne” (surowce, tania siła robocza), z kolei drugie to tzw. zasoby „utworzone” (*created assets*), o charakterze niematerialnym (technologia, umiejętności zarządzania, sieci organizacyjne) i rozwijane lokalnie przez firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Zdolność firm do konkurowania na arenie międzynarodowej łączy się z wzajemnie powiązanymi przewagami lokalizacyjnymi kraju macierzystego i przyjmującego (Ferraris 2014). Przedsiębiorstwa wielonarodowe zwykle najpierw budują pierwotne zasoby w kraju swej siedziby, by następnie wykorzystać je do międzynarodowej ekspansji, poprzez przenoszenie owych zasobów do spółek zależnych zlokalizowanych w krajach

przyjmujących. Zasoby / przewagi wytworzone w spółkach zależnych są następnie transferowane do kraju macierzystego itd. Podejście sieciowe w podobny sposób obrazuje te współzależności. Zakłada, że spółki zależne są jednocześnie osadzone w dwóch kontekstach biznesowych: wewnętrznym (korporacji jako takiej) i zewnętrznym (kraju przyjmującym), a działania spółek zależnych są kształtowane przez i wpływają na oba te konteksty. Te interakcje umożliwiają spółkom zależnym uzyskanie dostępu do zasobów ze zróżnicowanych źródeł, wpływając na kondycję ich wewnętrznych i zewnętrznych partnerów biznesowych.

Sedno bezpośrednich inwestycji zagranicznych stanowi zatem połączenie aktywów specyficznych dla spółek macierzystych z aktywami specyficznymi dla lokalizacji spółek zależnych, będących ich zagranicznymi oddziałami. Fenomen ten jest szczególnie widoczny w sytuacji przejmowania przez przedsiębiorstwa wielonarodowe firm zlokalizowanych w innych krajach niż siedziba centrali. W wyniku przejęć dochodzi do zwiększenia portfela aktywów, warunkującego zdolność do konkurowania zarówno na rynkach lokalnych, jak i globalnych. Rysem szczególnym opisanych procesów w okresie ostatnich kilkunastu lat, jest zjawisko rosnącej zależności korporacji międzynarodowych od wiedzy. Dążenie do zwiększania konkurencyjności zmusza te podmioty do poszukiwania i rozwijania przewag w tym aspekcie, stanowiąc zarazem główny czynnik rozwijania zasobów wiedzy w krajach słabiej rozwiniętych i tworzenia tam klastrów opartych na wiedzy.

Rozpatrując problematykę zakorzenienia terytorialnego firm sektora GBS zasadne jest przyjęcie optyki podejścia relacyjnego, która zastosowana w odniesieniu do korporacji międzynarodowych umożliwia wyróżnienie szczególnego typu zakorzenienia, określanego mianem zakorzenienia wielokrotnego (Dicken i Malmberg 2001). Podejście to uwzględnia zarówno wielowymiarowość zakorzenienia (*multiscalarity*), jak i aspekt rozwoju zjawiska w czasie. Podejście relacyjne łączy się z uznaniem podmiotowości spółek zależnych, włączając w to własność składników majątkowych, równocześnie postrzegając je jako byty o „przepuszczalnych” i niedookreślonych granicach. Spółki zależne – stanowiąc jednostki organizacyjne korporacji międzynarodowych – są konceptualizowane w kategoriach elementów składowych większych całości, tj. sieci. Precyzyjnie ujmując są one opisywane jako „sieci wewnątrz sieci” czy „systemy w ramach systemów”, co umożliwia zarazem analizę ich działalności na dwóch poziomach, tj. interakcji z podmiotami działającymi w lokalnych kontekstach oraz na poziomie korporacji (spółki matki).

Dużą spójność z ideą zakorzenienia wielokrotnego wykazuje model konceptualny relacji „firma-terytorium” Dickena i Malberga (2001), pozwalający na identyfikację różnych wymiarów złożonego zbioru relacji cechujących firmy sektora GBS. Model ten kategoryzuje ogół relacji spółek zależnych jako węzły obejmujące trzy główne wymiary – firm, systemów gospodarczych i terytoriów – będące łącznie zakorzenione w ogólnym, makro wymiarze, systemu zarządzania. W tej optyce lokalizacja stanowi jeden

z kluczowych – aczkolwiek niewyłączny – elementów zakorzenienia firm GBS. Zakorzenie terytorialne jako składowa zakorzenienia wielokrotnego dotyczy przede wszystkim lokalnych kontekstów działalności owych firm.

Reasumując, istota zakorzenienia łączy się z założeniem o determinującym wpływie struktury społecznej na działalność gospodarczą, a co za tym idzie uznaniem społecznej natury procesów ekonomicznych. Identyfikacja różnych typów zakorzenienia oznacza przyjęcie, że wpływ w tym względzie wywierają zróżnicowane systemy społeczne, których „uczestnikami” są zarówno podmioty sektora GBS, jak i zatrudnieni w nich pracownicy. Wyróżnienie odmiennych typów zakorzenienia umożliwia rozbicie dla celów analitycznych różnych aspektów owych „społecznych” oddziaływań w odmienne kategorie mechanizmów, oznaczając możliwość poszerzenia i wzbogacenie sposobów konceptualizacji zjawisk gospodarczych.

Na tym tle wykorzystanie koncepcji zakorzenienia terytorialnego w odniesieniu do firm branży GBS umożliwia nie tylko wyjaśnienie logiki organizacji ich działalności na danym obszarze, ale też identyfikację kluczowych czynników z punktu widzenia decyzji o kontynuacji czy rozwoju działalności w owej lokalizacji. Ze względu na wielowymiarowy charakter zakorzenienia terytorialnego, badania nie mogą jedynie koncentrować się na samych firmach, ale brać także pod uwagę ich pracowników. Przyjęcie takiego poszerzonego podejścia warunkuje dokonanie pełnej oceny możliwości prowadzenia i rozwoju działalności w danej lokalizacji przez firmy sektora GBS.

III. Konceptualizacja i metoda badania

3.1. Konceptualizacja

Pojęcie zakorzenienia można rozumieć jako relatywnie trwałe powiązania firm, w tym również ich pracowników, z lokalną gospodarką, instytucjami czy społecznością. Owe powiązania zdecydowanie wykraczają poza sam fakt ulokowania biura czy centrum działalności w danej lokalizacji (Geodecki 2021; Pacut i Białynicki-Birula 2020). Wymieniane w literaturze wymiary zakorzenienia, w najbardziej popularnej wersji prezentowanej przez Zukina i DiMaggio (1990), obejmują następujące cztery jego typy: i) strukturalne (struktura relacji społecznych), ii) kognitywne (procesy myślowe poziomu jednostkowego), iii) kulturowe (wzorce myślenia determinowane kulturowo), iv) polityczne (instytucjonalne ramy działalności). Zakorzenie terytorialne można odnosić do każdego z wymienionych typów zakorzenienia jako pojęcie integrujące, pod warunkiem uwzględnienia aspektu przestrzennego, tj. przyjęcia, że opisywane relacje czy aspekty dotyczą określonego terytorium. Z uwagi na wielowymiarowy i wielopoziomowy charakter działalności firm sektora GBS, zakorzenie terytorialne można podobnie traktować i rozpatrywać, przyjmując jako punkt odniesienia zróżnicowany zakres kryteriów czy aspektów.

Z uwagi na przedstawione uwarunkowania, respektując złożony charakter działalności firm GBS, projektowanie badania zakorzenienia terytorialnego wymaga dokonania *ex ante* pewnych ustaleń o charakterze zawężającym. Kierując się przesłanką celu, uwzględniając wymóg efektywności badania, wydaje się niezbędne, by skoncentrować uwagę przede wszystkim na tych aspektach zakorzenienia, które mają kluczowe znaczenie, tak dla lokalizacji firm, jak i kontynuacji czy rozwoju przez nie działalności na danym obszarze. Z tego punktu widzenia przyjęto następujące trzy zasadnicze wymiary analizy zakorzenienia terytorialnego firm GBS w mieście Krakowie, mianowicie odnoszące się do relacji ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych, odpowiednio definiowanych jako:

- zakorzenie ekonomiczne – mierzone m.in. intensywnością tworzenia wartości dodanej w lokalnej gospodarce i skalą powiązań z miejscowymi dostawcami i odbiorcami usług;
- zakorzenie instytucjonalne – odnoszące się do relacji z władzami publicznymi, uczelniami i organizacjami otoczenia biznesu;
- zakorzenie społeczne – odzwierciedlające relacje i tożsamości aktorów funkcjonujących w Krakowie czy szerzej ujmując aglomeracji krakowskiej.

Ponadto za osobną istotną kwestię wymagającą zbadania uznano zagadnienie zakorzenienia pracowników firm GBS, przyjmując jako kluczowe następujące trzy aspekty:

- zakorzenie pracownika w mieście / aglomeracji krakowskiej (kraju);

- postrzeganą atrakcyjność Krakowa / aglomeracji krakowskiej jako miejsca zamieszkania;
- postrzegany wpływ (firmy / pracownika) na funkcjonowanie miasta / aglomeracji.

3.2. Metoda

Badania zakorzenienia firm sektora GBS w Krakowie zrealizowano w schemacie łącącym komponent jakościowy i ilościowy, co pozwoliło uzyskać pełny obraz badanego zjawiska. Respondentami byli zarówno menedżerowie wyższego szczebla, jak i pracownicy operacyjni centrów usług biznesowych, umożliwiając analizę zarówno z perspektywy makro (firm/sektor), jak i mikro (pracownicy).

Część jakościowa badania, została zrealizowana w formie eksperckich dyskusji grupowych (FGI) w październiku 2025 r. W dyskusjach wzięło udział 6 ekspertów, a każda z nich trwała około 90–100 minut. Do udziału w dyskusjach zaproszono osoby pełniące kluczowe role kierownicze i decyzyjne w centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Krakowie, co ze względu na ich strategiczną perspektywę oraz bezpośrednią wiedzę o uwarunkowaniach funkcjonowania sektora, uzasadniało ich włączenie do badania. Nagrania zostały transkrybowane i poddane analizie tematycznej. Celem dyskusji była ocena Krakowa i aglomeracji krakowskiej jako miejsca prowadzenia działalności biznesowej, wskazanie kluczowych czynników zakorzenienia ekonomicznego, instytucjonalnego i społecznego oraz identyfikacja wyzwań związanych z postrzeganą trwałością obecności centrów usług wspólnych w regionie.

Część ilościowa obejmowała badanie ankietowe pracowników firm z sektora GBS. Zbieranie danych trwało od października 2025 r. do lutego 2026 r. i zostało zrealizowane metodą CAWI. Kwestionariusz ankiety składał się z 12 pytań merytorycznych (w przeważającej części pytania te miały charakter zamknięty i oparte były na 5-stopniowej skali Likerta) oraz 12 pytań metryczkowych.

Na podstawie optyki wyznaczonej przez wcześniejsze prace (Białynicki-Birula i Pacut 2020; Geodecki 2021) dokonano **operacjonalizacji zakorzenienia w badaniu ilościowym** kierując się dwoma założeniami:

- **po pierwsze, jako miernik zakorzenienia przyjęto istnienie stałego związku respondentów z miastem, egzemplifikowany przez fakt zatrudnienia / wykonywania pracy w sektorze GBS w Krakowie;**
- **po drugie, jako kryterium pomocnicze przyjęto wolę pozostania / kontynuacji zamieszkania w Krakowie, egzemplifikowaną przez dwa pytania dotyczące (braku) chęci wyjazdu – odpowiednio z Krakowa/aglomeracji krakowskiej oraz z Polski.**

Na podstawie wymienionych pytań skonstruowano jedną binarną zmienną zależną, stanowiącą podstawę dalszych analiz. Odpowiedzi na każde z pytań, mierzone na pięciostopniowej skali Likerta, zostały przekształcone (zrekodowane) do postaci dychotomicznej: wartości 3–5 zakwalifikowano jako deklarację chęci wyjazdu, natomiast wartości 1-2 jako brak takiej chęci. Następnie oba pytania połączono w jedną zmienną za pomocą logiki warunkowej: respondenta uznawano za zakorzenionego wyłącznie wówczas, gdy jednoznacznie deklarował brak chęci wyjazdu zarówno z Krakowa/aglomeracji krakowskiej, jak i z Polski. Wyrażenie chęci wyjazdu z któregoś z tych miejsc klasyfikowano jako brak zakorzenienia.

Pytania merytoryczne w części ilościowej obejmowały dwa główne obszary tematyczne:

1. Ocenę postrzeganej atrakcyjności Krakowa/aglomeracji krakowskiej² w różnych wymiarach.
2. Zakorzenienie w mieście/aglomeracji i kraju, operacjonalizowane jako deklarowany brak chęci wyjazdu z Krakowa/aglomeracji krakowskiej oraz z Polski.

W badaniu zastosowano nieprobabilistyczny dobór celowy. Ankieta była dystrybuowana dwoma kanałami: za pośrednictwem stowarzyszeń branżowych oraz bezpośrednio do firm sektora GBS lub osób w nich zatrudnionych. Kryterium włączenia do badania było zatrudnienie w firmie z sektora GBS prowadzącej działalność w Krakowie lub aglomeracji krakowskiej – nie wprowadzano dodatkowych kryteriów dotyczących stanowiska, stażu pracy ani profilu demograficznego respondentów. Ostatecznie uzyskano 176 poprawnie wypełnionych ankiet (N = 176). Szczegółowy profil respondentów został przedstawiony w dalszej części raportu (por. Charakterystyka respondentów).

Analizę danych przeprowadzono w programie Statistica. Oprócz statystyk opisowych zastosowano trzy główne metody analityczne, dobrane stosownie do charakteru zmiennych i kolejnych etapów wnioskowania. W pierwszym kroku wykorzystano tabele kontyngencji z testem chi-kwadrat w celu zbadania, czy cechy społeczno-demograficzne i zawodowe respondentów są istotnie powiązane z ich zakorzenieniem bądź brakiem zakorzenienia w Krakowie/aglomeracji krakowskiej. Następnie, aby ustalić, czy grupa respondentów zakorzenionych i niezakorzenionych różni się w ocenie atrakcyjności poszczególnych wymiarów funkcjonowania miasta, zastosowano test U Manna-Whitneya – nieparametryczną alternatywę dla testu t, właściwą dla zmiennych mierzonych na skali porządkowej (Hollander i in. 2014). We wszystkich przeprowadzonych testach statystycznych przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$.

² Na potrzeby badania, aglomeracja krakowska, oprócz Krakowa, obejmuje powiaty krakowski i wielicki.

IV. Prezentacja wyników badań

Analiza porównawcza

Powodem wykorzystania zarówno danych jakościowych, jak i ilościowych była chęć uchwycenia dwóch komplementarnych perspektyw: wyniki jakościowe (FGI) dostarczyły pogłębionego kontekstu i interpretacji mechanizmów zakorzenienia przede wszystkim na poziomie firmy i sektora, co wynikało z eksperckiej perspektywy uczestników dyskusji, natomiast wyniki ilościowe pozwoliły uchwycić zakorzenienie na poziomie jednostkowym, tj. indywidualnych pracowników, oraz statystyczną identyfikację czynników różnicujących osoby zakorzenione i niezakorzenione.

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

BADANIA ILOŚCIOWE

Badanie ilościowe było skierowane do osób, które posiadają doświadczenie/ pracują w sektorze GBS. W badaniu wzięło udział 176 respondentów, z których tylko 12 osób nie mieszka w aglomeracji krakowskiej, jest jednak związana z miastem m.in. ze względów zawodowych. Wśród respondentów było 51% kobiet i 45% mężczyzn. Jako osoby niebinarne określiło się 2% pytanych, a 3% nie udzieliło odpowiedzi. Narodowość polską zadeklarowało 80% pytanych, a inną niż polska 20%. Szczegółowe informacje zawarte zostały w tabeli 1. W toku analizy uzyskano informację, że jedna osoba nie pracuje w sektorze GBS, a jedynie odbywa staż/praktykę w firmie z sektora. Osoba ta została uznana za związaną z sektorem i uwzględniona w badaniu.

Powód zamieszkania w Krakowie

Najwięcej osób – 38% jako powód zamieszkania w Krakowie podało edukację, 26% urodzenie, a 19% pracę/zatrudnienie. Z kolei 8% wskazało na kwestie rodzinne. Zamieszkanie poza Krakowem (aglomeracją krakowską) wykazało 5% ankietowanych, natomiast 4% nie udzieliło odpowiedzi.

Staż pracy w sektorze GBS w Krakowie i aglomeracji

Najwięcej respondentów, po 26% *ex aequo*, legitymowało się stażem w sektorze GBS w Krakowie wynoszącym odpowiednio 6-10 oraz 11-15 lat. W kolejności, 18% ankietowanych zadeklarowało okres pracy dłuższy niż 15 lat, 16% staż poniżej 3 lat, a 13% okres pracy wynoszący 4-5 lat. Nie udzieliło odpowiedzi 2% respondentów. Przedstawione dane, z 70% osób deklarujących staż przekraczający 5 lat, wskazują na relatywną stabilność zatrudnienia ankietowanych w sektorze GBS w Krakowie.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów (badania ilościowe)

Charakterystyka	Udział procentowy
Staż pracy w sektorze GBS w Krakowie i aglomeracji	
0-3 lata	16%
4-5 lat	13%
6-10 lat	26%
11-15 lat	26%
Ponad 15 lat	18%
Brak danych	2%
Staż pracy w sektorze GBS poza Krakowem	
Brak danych	4,5%
0-3 lata	69%
4-5 lat	7%
6-10 lat	6%
11-15 lat	4%
Ponad 15 lat	10%
Pozycja w firmie	
Board member	7%
Individual role – członek zespołu	36%
Individual role – ekspert	22%
Individual role – manager bez zespołu	8%
People leader – zespół do 5 osób	8%
People leader – zespół 6 do 10 osób	5%
People leader – zespół powyżej 10 osób	14%
Inne	1%
Narodowość	
polska	80%
Inna niż polska	20%
Profil przedsiębiorstwa	
Business proces outsourcing (BPO)	8%
Centrum usług wspólnych (SSC)	64%
Badania i rozwój (R&D)	5%
Information Technology Outsourcing (ITO)	16%
Inne	7%
Płeć	
Kobieta	51%
Mężczyzna	45%
Osoba niebinarna	2%
Brak danych	3%
Powód zamieszkania w Krakowie/aglomeracji krakowskiej	
Urodzenie	26%
Praca	19%
Rodzina	8%
Edukacja	38%
Nie mieszkam	5%
Brak danych	4%

Źródło: Opracowanie własne.

Pozycja w firmie

Najwięcej, bo 36% respondentów wykonuje pracę jako członkowie zespołów, 22% pełni rolę ekspertów, a 14% kieruje zespołami powyżej 10-osobowymi (*people leaders*). Z kolei po 8% *ex aequo* pełni indywidualne role (menedżerów bez zespołu) bądź kieruje zespołami do 5 osób. Funkcję członków zarządu pełni 7% respondentów, a 5% kieruje zespołami składającymi się z 6-10 osób. Odpowiedzi jako „inne” udzieliło 1% ankietowanych. Wykonywanie funkcji kierowniczych zadeklarowało łącznie 42% ankietowanych, eksperckich 22%, a wykonawczych 36%.

Profil przedsiębiorstwa

Najwięcej respondentów – 64% pracuje w centrach usług wspólnych (SSC), 16% w firmach usług informatycznych (Information Technology Outsourcing, ITO), a 8% w outsourcingu procesów biznesowych (Business proces outsourcing, BPO). Zatrudnienie w firmach badawczo-rozwojowych zadeklarowało 5% ankietowanych. Z kolei 7% określiło profil swoich firm jako „inny”.

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW (badania jakościowe)

Jak wspomniano wcześniej, w dyskusjach eksperckich wzięło udział sześciu badanych – 1 kobieta i 5 mężczyzn – reprezentujących centra usług biznesowych zlokalizowane w Krakowie. Dobór uczestników miał charakter celowy: zaproszono osoby pełniące kluczowe role kierownicze i decyzyjne, których strategiczna perspektywa oraz bezpośrednia wiedza o uwarunkowaniach funkcjonowania sektora pozwalały na pogłębione spojrzenie na badaną problematykę.

A. Wyniki badań – część jakościowa

A.1. Uwarunkowania działalności w Krakowie/aglomeracji krakowskiej

Badani, opisując uwarunkowania działalności firm z sektora GBS w Krakowie i aglomeracji krakowskiej, zwracali uwagę na kilka głównych kwestii odnoszących się zarówno do kluczowych zalet lokalizacji, jak i wyzwań oraz ryzyk (rysunek 1).



Rysunek 1. Postrzeganie zalet i wyzwań prowadzenia działalności w Krakowie/aglomeracji krakowskiej

Źródło: opracowanie własne.

Za jedną z najważniejszych zalet lokalizacji badani uznali dostęp do „talentów” (*talent pool*). Wpływ na to ma baza edukacyjna i dostęp do dużej liczby absolwentów, dla których praca w sektorze jest interesującą możliwością rozpoczęcia i rozwijania kariery zawodowej. Dodatkowo, badani podkreślali, że „GBS istnieje w Krakowie” ponad 20 lat, co spowodowało, że firmy mają „łatwy dostęp” do pracowników z doświadczeniem w międzynarodowym środowisku, znajomością procesów i systemów. Jak podkreślił jeden z badanych:

Masz ten talent gotowy [...] masz ludzi, którzy mają doświadczenie w międzynarodowym środowisku, w procesach, wiedzą, znają systemy. [...] Łatwość jest też znalezienia kadry menedżerskiej, bo to jest coś, co budowaliśmy latami [...] ci ludzie są i [...] wiedzą jak takie centrum ma działać.

R1, M

W przeciwieństwie do miast, które dopiero tworzą sektor GBS, w Krakowie firma nie musi inwestować w budowanie talentów od zera, np. poprzez wielomiesięczne szkolenia. **Talent pool w Krakowie jest opisywany przez badanych jako dojrzały ekosystem, w którym wiedza i doświadczenie rotują między firmami, tworząc unikalną symbiozę ułatwiającą wchodzenie na rynek nowym inwestorom.** Dodatkowo, w związku z sytuacją geopolityczną, w ostatnich latach badani zaznaczyli, że **lokalne zasoby kadrowe zostały wzbogacone poprzez duży napływ wykwalifikowanej siły roboczej z terenu Ukrainy.** Z tej perspektywy istotne jest, że przed wybuchem wojny, Ukraina była jedną z lokalizacji konkurujących z Polską w zakresie lokowania firm z sektora usług wspólnych.

Wieloletnia obecność firm z sektora w mieście i aglomeracji sprawia, że lokalizacja jest rozpoznawalna na poziomie globalnym, a sam Kraków ma, jak określił jeden z badanych, zbudowaną markę w sektorze usług biznesowych:

Ludzie wiedzą, że nie trzeba przedstawiać Krakowa na rynku globalnym, ponieważ znają Kraków (...). Kraków ma swoją reputację i markę.

R3, M

Do innych zalet lokalizacji zaliczane były: dobra infrastruktura i komunikacja. Niektóre z pozostałych, wskazywanych elementów atrakcyjności Krakowa jako miejsca prowadzenia biznesu nie odnosiły się bezpośrednio do samego miasta czy aglomeracji, ale raczej do kraju. Zwracano uwagę, że Polska ma dobrą lokalizację geograficzną, która pozwala na łatwą współpracę zarówno z Azją, jak i ze Stanami Zjednoczonymi (istnieje możliwość „w miarę łatwego pokrywania tych stref czasowych”). **Dodatkowo, przynależność do Unii Europejskiej i NATO działa jako czynnik stabilizujący, co może być postrzegane pozytywnie w zestawieniu z innymi lokalizacjami, szczególnie tymi na wschodzie Europy.** Z położeniem wiąże się również element kulturowy. Badani podkreślili, że **Polacy charakteryzują się kulturą, którą można określić jako „kulturę środka”, co ułatwia konstruktywną komunikację z innymi kulturami, szczególnie z krajów anglosaskich i łacińskich, w których centra GBS są zlokalizowane.** W opinii badanych jest to przewaga, którą polskie centra mają nad innymi krajami jak np. Indie.

Warto zaznaczyć, że badani byli zgodni zarówno co do faktu, że Kraków można traktować jako jeden z największych ośrodków GBS w Polsce, z wypracowaną, rozpoznawalną marką huba biznesowego, jednocześnie podkreślając, że „GBS przytrafił się miastu”. Oznacza to, że w ich opinii przez lata obecności firm w mieście i aglomeracji komunikacja i współpraca z władzami była znikoma, a na „biznesowy brand Krakowa” w niewielki sposób wpływały działania samego miasta. W trakcie dyskusji podkreślano, że **miasto przez lata nie podejmowało żadnych proaktywnych działań, by zrozumieć lub wesprzeć sektor:**

***Władze Krakowa przez lata wychodziły z założenia, że miasto jest na tyle atrakcyjne samo w sobie, iż nie musi robić nic więcej (...)** To historia, zabytki i one będą, miejmy nadzieję, natomiast faktycznie inne miasta swoimi inicjatywami, otwarciem i tym jak mówisz, że [istotne jest nawiązywanie relacji] kontakt bezpośredni jest ważny i dla [liderów sektora] się liczy.*

R2, K

Badani zwracali uwagę na sytuacje, w których odbywały się ważne dla poszczególnych firm uroczystości lub wizyty najważniejszych globalnych liderów firm, na których nie pojawiały się reprezentacje władz miasta. Dodatkowo przedstawicielom firm brakuje „punktu kontaktowego” w urzędzie, gdzie możliwe byłoby uzyskanie dedykowanego wsparcia administracyjnego.

Badani zgadzali się co do faktu, że koszty prowadzenia działalności, zarówno w Krakowie, jak i aglomeracji krakowskiej zauważalnie rosną. **Kraków przestał być postrzegany jako „tania lokalizacja”, a stał się ośrodkiem, w którym koszty operacyjne są coraz wyższe.** Z tego powodu należy uznać, że dotychczasowa przewaga kosztowa lokalizacji maleje. **Wzmacniane jest to przez relatywnie wysokie koszty życia w Krakowie** – jednym z najpoważniejszych czynników podnoszących koszty prowadzenia działalności są **bardzo wysokie ceny mieszkań w Krakowie. Generują one nieustanną presję ze strony pracowników na dalsze podwyżki („me demand more”).** Badani wskazywali, że **dla młodego pokolenia to właśnie stawka finansowa i konkretna rola są ważniejsze niż przywiązanie do lokalizacji.**

Miasto jest postrzegane obecnie przez inwestorów jako znacznie droższe niż lokalizacje takie jak Bangalore w Indiach. Inwestorzy coraz częściej zadają pytanie, dlaczego mieliby płacić więcej za te same procesy w Krakowie, skoro mogą je zrealizować taniej gdzie indziej. **Rosnące wydatki sprawiają, że Kraków musi konkurować już nie ceną, a wyłącznie jakością i zaawansowaniem procesów.** Istotnym czynnikiem negatywnym prowadzenia biznesu w Krakowie i aglomeracji, na które wskazywali badani jest jakość życia w samym mieście. Element ten jest istotny z punktu widzenia pracowników centrów. **Ci, którzy są na stanowiskach liderek, są pracownikami z większym stażem pracy w sektorze, niejednokrotnie mają rodziny z dziećmi. Z ich perspektywy, oprócz wspomnianych wyżej wysokich kosztów mieszkań, zwracano uwagę na pogarszającą się jakość życia w mieście związaną z „bezsensowną deweloperką” i brakiem tworzenia nowych przestrzeni zielonych.** Jak podsumowała jedna z badanych:

...faktycznie w naszych firmach bardzo dużo negatywnie się właśnie się mówi, no mimo wszystko tutaj właśnie o deweloperce o tej bezsensownej deweloperce, bo my w tych my w tych mieszkaniach mieszkamy, tak właściwie ci wszyscy pracownicy tych GBS-ów my te mieszkania kupujemy, które są budowane w tych ostatnich 15-20 latach.

R2, K

W kontekście jakości życia **badani zestawiali Kraków nie tylko z lokalizacjami za granicą kraju, ale również wskazywali inne miasta w Polsce takie jak Warszawa, Katowice, Gdańsk czy Rzeszów. Zauważali oni pozytywne zmiany, które dokonały się w tych miastach w ostatnich latach, powodujące, że w zestawieniu z nimi, Kraków nie może już konkurować postrzeganą wysoką jakością życia.** Chociaż w dyskusjach pojawiały się głosy, że Kraków ma swoją „magię”, to dla codziennego życia nie jest ona elementem zakotwicającym czy czynnikiem wystarczającym, żeby uznać miasto za przyjazne do mieszkania.

Dyskusja na temat Krakowa i aglomeracji krakowskiej jako miejsca prowadzenia biznesu była podstawą do podjęcia wątku postrzeganego terytorialnego zakorzenienia firm (*embeddedness*).

A.2. Zakorzenie firm z sektora GBS w Krakowie/aglomeracji krakowskiej

▪ *Zakorzenie ekonomiczne*

Na poziomie **zakorzenia ekonomicznego wskazywano, że sama wielkość sektora w Krakowie oddziałuje na miasto i region bezpośrednio, poprzez tworzenie miejsc pracy**. Badani podkreślali dodatkowo, że analizując wpływ sektora nie można zapomnieć o tym, że **obecność sektora GBS generuje znaczący, pośredni wpływ (*indirect influence*) na inne branże i usługi oferowane w mieście i aglomeracji**. Wielokrotnie badani podkreślali, że wiele miejsc pracy powstało w innych sektorach dzięki obecności centrów usług, w tym znaczące oddziaływanie badani lokowali w:

- gastronomii: sektor „napędza” lokalny biznes, czego bezpośrednim przejawem są rozwijające się w pobliżu biur restauracje czy mobilne food trucki;
- usługach transportowych: pracownicy korzystają z usług taksówek, zwłaszcza w okresach intensywnej pracy (np. w dni zamknięcia roku obrotowego, co jest znane taksówkarzom);
- rynku budowlanym i mieszkaniowym: pracownicy GBS kupują mieszkania budowane w ciągu ostatnich 15-20 lat, co napędza branżę deweloperską, a także korzystają z firm remontowych oraz sklepów oferujących wyposażenie wnętrz;
- usługach zdrowotnych i sportowych: rynek prywatnej opieki medycznej (np. Lux Med) i klubów fitness w Krakowie rozwinął się dzięki benefitom korporacyjnym (takim jak Multisport lub Medicover Sport) oferowanym pracownikom GBS. Wiele siłowni powstało głównie z myślą o klientach korporacyjnych. Wzrost liczby pracowników GBS wymuszał na firmach medycznych inwestycje i otwieranie nowych placówek;
- usługach specjalistycznych: pracownicy GBS (którzy często zarabiają powyżej średniej krajowej) są bardziej świadomi finansowo, dlatego też, w opinii badanych, popyt na usługi dodatkowe, takie jak ubezpieczenia, w ostatnich latach również wzrósł.

Wskazywane czynniki zakorzenia ekonomicznego korespondują z wynikami prezentowanymi w raportach branżowych. Według raportu ABSL (2025) krakowski sektor GBS/SSC generuje 108 tys. bezpośrednich miejsc pracy, co przy krajowym mnożniku pośrednim 0,8 pozwala oszacować ok. 86 tys. pośrednich etatów w usługach wspierających, handlu itp.

Warto jednak podkreślić, że **według badanych trwałość zakorzenia jest zagrożona**. Wpływ na to ma m.in. **wprowadzanie do firm rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji**, które powodują, że proste, rutynowe zadania podlegają ograniczaniu, tym samym zniknie potrzeba zatrudniania pracowników do prostych, rutynowych zadań, co wpłynie też na wielkość zatrudnienia. Może to dodatkowo spowodować zmianę w strukturze zatrudnienia, a w **perspektywie długoterminowej może doprowadzić do powstania tzw. „złamanej drabiny” rozwoju, gdzie z braku prostych zadań nie będzie jak szkolić przyszłych ekspertów**. Dlatego też na **poziomie korporacyjnym**

zakorzenie jest postrzegane jako słabe i warunkowe, oparte niemal wyłącznie na rachunku ekonomicznym. Jak określił jeden z badanych:

*W związku z tym nie sądzę, aby biznes był zakorzeniony. **Biznes będzie zakorzeniony tak długo, jak długo będzie to dla niego opłacalne.** Osoby, które są osobiście zakorzenione, to **pracownicy firmy, którzy czasami są liderami i są osobiście zakorzenieni, a następnie stają przed wyzwaniem: czy podążać za głosem serca, czy za głosem rozumu?***

Podczas rozmów w różnych kontekstach badani podkreślali, że firmy będą zakorzenione w Krakowie tak długo, jak długo będzie to miało sens biznesowy („Money talks”). Decyzje o relokacji są podejmowane z perspektywy korporacyjnej, a nie miejskiej. **Jeśli inna lokalizacja (np. Bangalore) zaoferuje tę samą jakość przy niższych kosztach, przeniesienie operacji będzie jedynie kwestią czasu.**

▪ *Zakorzenie instytucjonalne*

Zakorzenie instytucjonalne opisywane było w narracjach badanych jako najstarszy wymiar zakorzenia. Jak zostało wyżej podkreślone, **pasywność władz miejskich przejawiająca się w braku aktywności zmierzającej do przyciągnięcia lub zatrzymania firm i poleganiu na „samograj” w postaci marki historycznej miasta jest bardzo zauważalna.** Badani wielokrotnie wskazywali, że **brakowało „punktu kontaktu” dla inwestorów oraz relacji z globalnymi decydentami (VIP-ami).** Brak relacji może mieć znaczenie podczas podejmowania decyzji o wycofaniu się z danej lokalizacji. Jak podkreślili badani, **jeśli firma musi wybierać między pozostawieniem centrum w Tallinie a w Krakowie, jeśli koszty prowadzenia biznesu są porównywalne, CEO wybierze pozostawienie biznesu w miejscu, w którym pozostaje w bieżących relacjach.**

*Właśnie rozmawialiśmy o tym, że **genius loci Krakowa czasami stanowi problem, prawda?** Oczywiście pierwsze wrażenie może być dobre ze względu na tę historię, ale jeśli przedstawiciele władz uważają, że **genius loci sprawi, że pojawią się inwestycje, to tak nie jest, to nie może działać nigdzie.***

*Brakuje więc podstawowego wsparcia, np. gdzie się udać, jeśli chcesz założyć firmę, który księgowy z miasta pomoże mi przejść przez ten labirynt. **Brakuje też zdecydowanie wsparcia na wysokim szczeblu, takiego jak ktoś z oficjeli mający kontakty z dyrektorami generalnymi firm (...)** Przyjeżdżają tu prezesi globalnych firm. **A nikt z miasta nie wita ich ani nie okazuje zainteresowania.** Nie sądzę, aby miasto udzielało wsparcia [firmom]... Myślę jednak, że to się teraz zaczyna zmieniać.*

Badani podkreślali, że **miasto nie wypracowało dotąd jasnej opowieści („one-page story”) o tym, dlaczego Kraków jest lepszy od np. Bangalore** czy innych lokalizacji rozważanych jako miejsca prowadzenia działalności, co jest szczególnie istotne w sytuacji rosnących kosztów prowadzenia biznesu:

Próbując stworzyć listę rzeczy, które stanowią naszą przewagę konkurencyjną, które są unikalne dla Krakowa, moim zdaniem nie ma takiej historii o innowacyjnym Krakowie [o jego wartości dodanej]. Wszyscy dodają wartość poprzez redukcję kosztów. Na przykład sztuczna inteligencja – wszyscy zajmują się sztuczną inteligencją, prawda? Myślę więc, że musimy stworzyć historię (one-page story), która będzie wyjątkowym punktem dla Krakowa, proponowanym przez miasto i biznes.

Relacja miasta i sektora GBS jest porównywana do małżeństwa, które dzieli mieszkanie i zależy od siebie finansowo, ale ze sobą nie rozmawia. Firma płaci za „mieszkanie” (podatki, biura), a miasto z tego korzysta, jednak brakuje między nimi emocji, pasji i dialogu.

- *Zakorzenie społeczne*

Zakorzenie społeczne jest uznawane za najsilniejsze. Dla badanych w największym stopniu przejawia się w patriotyzmie lokalnym pracowników oraz w działaniach z obszaru CSR i ESG. Podkreślano było wielokrotnie, że to zaangażowanie w działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest budowane oddolnie, poprzez inicjatywy pracowników. Stąd można uznać, że to nie firmy, lecz konkretni ludzie są zakorzenieni w mieście. Wielu menedżerów i pracowników to „lokalni patrioci”, którzy mieszkają w Krakowie, kochają to miasto i chcą w nim zostać. Programy współpracy (np. z uniwersytetami czy NGO) często zależą od motywacji konkretnej osoby. Gdy taki pracownik odchodzi z firmy, współpraca często wygasa w starym miejscu i „wędruje” za nim do nowej organizacji. Zaangażowanie w życie społeczności lokalnej (NGO, wolontariat) wynika z potrzeb pracowników, a firmy jedynie dają im na to „przestrzeń”. Inicjatywy te są postrzegane jako działalność ludzi pracujących w biznesie, a nie samego biznesu jako instytucji. Interesującym wątkiem, na który zwrócili uwagę badani, jest fakt, że częściej postawy takie można zaobserwować wśród pracowników starszych stażem, którzy mają stabilną sytuację rodzinną, nierzadko rodziny i dzieci. Co jednak ważne, jak określił jeden z badanych – podejmowane są liczne działania na rzecz społeczności lokalnej czy podmiotów trzeciego sektora, ale jeśli firma przeniesie się do innej lokalizacji – analogiczne działania będą podejmowane gdzie indziej. Dlatego działalność CSR-owa sama w sobie nie jest dla firm wystarczającą kotwicą budującą trwałe związki z lokalizacją.

B. Wyniki badań – część ilościowa

Badania w części ilościowej zrealizowano w oparciu o następującą sekwencję działań:

- opis osób zakorzenionych i niezakorzenionych;
- oszacowanie różnic osób zakorzenionych i niezakorzenionych w odniesieniu do wybranych aspektów życia w Krakowie;
- testowanie związków między zakorzeniem a cechami społeczno-demograficznymi oraz różnic w subiektywnej ocenie miasta między osobami zakorzenionymi i niezakorzenionymi;
- analizę porównawczą w zakresie uzyskanych wyników a wynikami badań z 2019 r.

B.1. Opis osób zakorzenionych i niezakorzenionych

Na podstawie przedstawionych danych można scharakteryzować **osoby zakorzenione** w Krakowie jako grupę relatywnie stabilną społecznie i ekonomicznie, silnie związaną z miastem zarówno pod względem mieszkaniowym, jak i zawodowym. Pod względem płci badana grupa jest niemal równomiernie reprezentowana przez **kobiety (50%) i mężczyzn (45%)**. Niewielki odsetek respondentów określił swoją płeć jako niebinarną (2%) lub nie chciał jej ujawniać (3%). Oznacza to, że zakorzenie w Krakowie nie jest zjawiskiem wyraźnie związanym z jedną płcią, lecz występuje w podobnym stopniu zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn.

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech badanej grupy jest wysoki poziom stabilizacji mieszkaniowej. **87% respondentów posiada własne mieszkanie**, podczas gdy jedynie 13% nie dysponuje własną nieruchomością. Wynik ten wskazuje, że osoby zakorzenione w Krakowie są silnie związane z miastem także poprzez kapitał mieszkaniowy, co może sprzyjać długookresowemu planowaniu życia i większemu zaangażowaniu w sprawy lokalne. Respondenci charakteryzują się również **znacznym doświadczeniem zawodowym**. Ponad połowa badanych (51%) należy do kategorii osób o najdłuższym stażu pracy, natomiast kolejne 23% reprezentuje kategorię bezpośrednio niższą. Łącznie niemal trzy czwarte respondentów (74%) posiada relatywnie długie doświadczenie zawodowe. Z kolei osoby o najkrótszym stażu stanowią jedynie 8% próby. Struktura ta sugeruje, że zakorzenie w Krakowie jest szczególnie silne wśród osób znajdujących się w bardziej zaawansowanych etapach kariery zawodowej, które osiągnęły już względną stabilizację ekonomiczną i życiową.

Badana grupa jest również stosunkowo **jednorodna pod względem narodowościowym**. Zdecydowana większość respondentów (91,5%) posiada obywatelstwo polskie, podczas gdy osoby z obywatelstwem innym niż polskie stanowią niespełna 9% próby. Oznacza to,

że choć zakorzenienie w Krakowie dotyczy przede wszystkim obywateli Polski, zjawisko to występuje także wśród części mieszkańców o pochodzeniu międzynarodowym.

Podsumowując, osoby zakorzenione w Krakowie można opisać jako mieszkańców o wysokim poziomie stabilizacji życiowej, przejawiającym się przede wszystkim w posiadaniu własnego mieszkania oraz znacznym doświadczeniu zawodowym. Są to osoby silnie związane z miastem, w większości posiadające polskie obywatelstwo, przy zachowaniu równowagi płciowej w badanej grupie. Taki profil wskazuje, że zakorzenienie w Krakowie wiąże się przede wszystkim z trwałością więzi społecznych, ekonomicznych i przestrzennych z miastem.

Osoby niezakorzenione w Krakowie tworzą grupę bardziej zróżnicowaną pod względem stabilizacji życiowej i ekonomicznej niż osoby zakorzenione, choć również w ich przypadku widoczna jest przewaga respondentów posiadających pewne trwałe związki z miastem. Pod względem płci badana grupa jest zbliżona do struktury osób zakorzenionych. Kobiety stanowią 51% respondentów, mężczyźni 44%, natomiast osoby niebinarne oraz osoby, które nie chciały podać swojej płci, odpowiednio 2% i 3%. Oznacza to, że brak zakorzenienia nie jest istotnie związany z płcią respondentów.

Istotne różnice pojawiają się natomiast w zakresie sytuacji mieszkaniowej. Wśród osób niezakorzenionych **66% posiada własne mieszkanie**, podczas gdy 34% nie jest właścicielami nieruchomości. Chociaż większość respondentów dysponuje własnym lokum, odsetek ten jest wyraźnie niższy niż wśród osób zakorzenionych (87%). Wynik ten sugeruje, że stabilizacja mieszkaniowa może stanowić jeden z ważnych czynników sprzyjających budowaniu trwałych więzi z miastem. Analiza stażu pracy wskazuje, że osoby niezakorzenione charakteryzują się **mniejszym doświadczeniem zawodowym**. Najlicniejszą grupę stanowią respondenci należący do najwyższej kategorii stażu pracy (36%), jednak jest to udział znacznie niższy niż w grupie osób zakorzenionych (51%). Jednocześnie większy jest udział osób o krótkim doświadczeniu zawodowym – dwie najniższe kategorie obejmują łącznie 16% badanych, podczas gdy wśród osób zakorzenionych było to jedynie 8%. Wyniki te mogą wskazywać, że osoby niezakorzenione częściej znajdują się na wcześniejszych etapach kariery zawodowej lub cechują się większą mobilnością zawodową i przestrzenną. Badana grupa jest także **bardziej zróżnicowana pod względem narodowościowym**. Obywatelstwo polskie posiada 80% respondentów, natomiast osoby z obywatelstwem innym niż polskie stanowią 20% badanej populacji. Oznacza to ponad dwukrotnie wyższy udział cudzoziemców niż wśród osób zakorzenionych. Może to sugerować, że proces budowania trwałych więzi z miastem wymaga czasu i jest trudniejszy dla osób, które przybyły do Krakowa z innych krajów.

Podsumowując, osoby niezakorzenione w Krakowie można scharakteryzować jako mieszkańców o relatywnie **niższym poziomie stabilizacji mieszkaniowej i zawodowej**

oraz **większym zróżnicowaniu narodowościowym**. W porównaniu z osobami zakorzenionymi rzadziej posiadają własne mieszkanie, częściej znajdują się na wcześniejszych etapach kariery zawodowej oraz częściej reprezentują narodowości inne niż polska. Wyniki te wskazują, że brak zakorzenienia może być związany z większą mobilnością życiową, zawodową i przestrzenną oraz słabszym stopniem integracji z lokalną społecznością Krakowa.

B.2. Ocena różnych aspektów życia przez osoby zakorzenione i niezakorzenione

Osoby zakorzenione

Tabela przedstawia ocenę wybranych aspektów jakości życia dokonaną przez 117 respondentów określonych jako osoby zakorzenione w Krakowie. Skala ocen ma charakter pięciostopniowy, gdzie wyższa wartość oznacza lepszą ocenę danego aspektu. Analiza średniej, mediany, dominanty (mody) oraz odchylenia standardowego pozwala zidentyfikować zarówno najwyżej oceniane elementy życia w mieście, jak i obszary problemowe.

Tabela 2. Ocena aspektów życia w Krakowie przez osoby zakorzenione

Aspekt życia w Krakowie	N	Średnia	Mediana	Moda	Odchylenie	Liczność mody
kultura	117	4,56	5,0	5	0,62	73
centrum miasta	117	4,35	4,0	5	0,77	58
usługi	117	4,34	4,0	5	0,73	57
edukacja	117	4,33	4,0	5	0,71	53
sport	117	4,26	4,0	4	0,72	56
czystość	117	4,21	4,0	4	0,74	54
bezpieczeństwo	117	4,18	4,0	4	0,77	56
rynek pracy	117	3,97	4,0	4	0,84	56
transport publiczny	117	3,79	4,0	4	1,06	49
partycypacja	117	3,79	4,0	4	0,76	54
mobility	117	3,44	4,0	4	1,10	38
miejsca zielone	117	3,35	3,0	4	1,02	42
hałas	117	2,95	3,0	3	0,95	50
koszty życia	117	2,90	3,0	3	1,14	37
nieruchomości	117	2,85	3,0	3	1,15	41
miejsca parkingowe	117	2,52	2,0	2	1,10	38
powietrze	117	2,40	2,0	2	1,03	41

Źródło: opracowanie własne.

Najlepiej ocenionym elementem funkcjonowania miasta jest **oferta kulturalno-rozrywkowa**. Średnia ocena wynosi 4,56, mediana i moda są równe 5, a aż 73 respondentów wskazało najwyższą ocenę. Jednocześnie stosunkowo niskie odchylenie standardowe (0,62) wskazuje na dużą zgodność opinii respondentów. Można zatem stwierdzić, że kultura i rozrywka stanowią jeden z najmocniejszych elementów atrakcyjności Krakowa.

Wysokie oceny uzyskała również **oferta edukacyjna** (średnia 4,33), co jest spójne z rolą Krakowa jako jednego z głównych ośrodków akademickich w Polsce. W tym przypadku dominanta wynosi również 5, choć mediana jest nieco niższa (4), co sugeruje większe zróżnicowanie opinii niż w przypadku oferty kulturalnej.

Do dobrze ocenianych aspektów należą także: **sport i rekreacja** (średnia 4,26), **czystość w mieście** (średnia 4,21), **bezpieczeństwo i porządek publiczny** (średnia 4,18). W tych trzech przypadkach zarówno mediana, jak i dominanta wynoszą 4, co wskazuje na stabilną, pozytywną ocenę, choć nie tak entuzjastyczną jak w przypadku oferty kulturalnej.

Najniższe oceny uzyskały kwestie środowiskowe i związane z uciążliwościami miejskimi. **Poziom hałasu** został oceniony na średnio 2,95, z medianą i modą równą 3, co wskazuje na ocenę raczej neutralną lub lekko negatywną. **Najgorzej ocenionym aspektem jest jakość powietrza** – średnia 2,40, mediana i moda 2. Jednocześnie wysokie odchylenie standardowe (1,03) sugeruje znaczne zróżnicowanie percepcji tego problemu, choć ogólny poziom ocen wskazuje, że jest on najbardziej problematycznym elementem jakości życia w Krakowie. Należy przypuszczać, że to zróżnicowanie wynika po części z faktu, że mimo pozytywnych zmian w zakresie jakości powietrza (zakaz używania paliw stałych do ogrzewania domów i mieszkań w Krakowie, mniej dni z przekroczonymi normami emisji), wciąż jest pewna część mieszkańców, którzy nie zauważyli tego faktu lub oczekują dalszych działań w tym zakresie.

Analiza tego wymiaru wskazuje na wyraźny kontrast między ofertą miejską a warunkami środowiskowymi. Respondenci bardzo wysoko oceniają elementy związane z funkcjami metropolitalnymi miasta (kultura, edukacja, rekreacja), natomiast wyraźnie gorzej postrzegają kwestie środowiskowe, takie jak jakość powietrza czy hałas. Można zatem stwierdzić, że Kraków jest postrzegany przez osoby zakorzenione jako miasto atrakcyjne pod względem oferty społeczno-kulturalnej i usług publicznych, lecz jednocześnie boryka się z istotnymi problemami środowiskowymi, które obniżają ogólną jakość życia mieszkańców.

Osoby niezakorzenione

Tabela 3 przedstawia ocenę różnych aspektów jakości życia w Krakowie dokonaną przez **59 osób niezakorzenionych w mieście**. Analiza średnich ocen, median, dominant (moda) oraz odchyłeń standardowych pozwala wskazać zarówno obszary postrzegane jako mocne strony Krakowa, jak i te, które stanowią istotne bariery dla budowania trwałych więzi z miastem.

Tabela 3. Ocena aspektów życia w Krakowie przez osoby niezakorzenione

Aspekt życia w Krakowie	N	średnia	mediana	moda	odchylenie	Liczność mody
kultura	59	4,24	4,00	5,0	0,84	27
bezpieczeństwo	59	4,12	4,00	4,0	0,81	26
edukacja	59	4,08	4,00	5,0	0,95	24
czystość	59	4,07	4,00	4,0	0,91	26
sport	59	4,00	4,00	4,0	0,87	27
centrum miasta	59	3,97	4,00	4,0	1,03	25
usługi	59	3,92	4,00	4,0	0,93	26
transport publiczny	59	3,81	4,00	4,0	1,14	21
rynek pracy	59	3,64	4,00	4,0	0,91	24
partycypacja	59	3,49	3,00	3,0	0,97	23
mobilność	59	3,47	4,00	4,0	1,24	25
miejsca zielone	59	3,22	3,00	3,0	1,20	20
hałas	59	2,90	3,00	3,0	1,09	22
powietrze	59	2,53	3,00	3,0	1,02	21
koszty życia	59	2,32	2,00	1,0	1,21	20
nieruchomości	59	2,25	2,00	2,0	1,06	23
miejsca parkingowe	59	2,12	2,00	2,0	1,04	21

Najlepsze oceny uzyskała **oferta kulturalna**, której średnia wyniosła 4,24. Mediana równa 4 oraz dominanta 5 wskazują, że większość respondentów ocenia ten aspekt bardzo wysoko. Jednocześnie umiarkowanie niskie odchylenie standardowe (0,84) świadczy o stosunkowo dużej zgodności opinii. Wynik ten potwierdza, że kultura pozostaje jednym z najważniejszych atutów Krakowa także w percepcji osób, które nie czują się jeszcze silnie związane z miastem.

Wysokie oceny uzyskały również: **bezpieczeństwo** (średnia 4,12), **edukacja** (średnia 4,08), **czystość miasta** (średnia 4,07) oraz **sport i rekreacja** (średnia 4,00). W przypadku wszystkich tych aspektów mediana wynosi 4, a dominanta przyjmuje wartość 4 lub 5, co wskazuje na stabilnie pozytywne postrzeganie podstawowych warunków życia w mieście.

Drugą grupę stanowią **elementy oceniane dobrze**, choć bez wyraźnego entuzjazmu. Należą do nich: **centrum miasta** (średnia 3,97), **usługi** (średnia 3,92), **transport publiczny** (średnia 3,81), oraz **rynek pracy** (średnia 3,64). Warto zwrócić uwagę na stosunkowo wysokie odchylenie standardowe dla transportu publicznego (1,14), co sugeruje znaczne różnice doświadczeń respondentów. Z kolei rynek pracy, mimo oceny powyżej poziomu neutralnego, nie jest postrzegany tak korzystnie jak oferta edukacyjna czy kulturalna.

Do obszarów **ocenianych umiarkowanie** należą: **partycypacja obywatelska** (średnia 3,49), **mobilność** (średnia 3,47) oraz **miejsca zielone** (średnia 3,22). W przypadku partycypacji obywatelskiej zarówno mediana, jak i dominanta wynoszą 3, co wskazuje na raczej neutralną ocenę możliwości wpływania na sprawy miasta. Wynik ten może świadczyć o ograniczonym zaangażowaniu osób niezakorzenionych w życie lokalnej

społeczności lub o słabszej znajomości dostępnych form uczestnictwa obywatelskiego. Na uwagę zasługuje również wysoka zmienność ocen dotyczących mobilności (odchylenie standardowe 1,24), najwyższa spośród wszystkich analizowanych aspektów. Oznacza to, że doświadczenia respondentów w tym zakresie są bardzo zróżnicowane.

Podobnie jak w grupie osób zakorzenionych, najniższe oceny dotyczą kwestii środowiskowych oraz kosztów życia. **Poziom hałasu** uzyskał średnią 2,90, co oznacza ocenę lekko negatywną. Jeszcze gorzej oceniona została **jakość powietrza** (średnia 2,53), choć wynik ten jest nieco wyższy niż wśród osób zakorzenionych. Może to wynikać z krótszego okresu zamieszkiwania w mieście lub mniejszej ekspozycji na problem smogu. Najbardziej krytycznie ocenione zostały jednak aspekty ekonomiczne i infrastrukturalne: **koszty życia** (średnia 2,32), **dostępność nieruchomości mieszkaniowych** (średnia 2,25), **dostępność miejsc parkingowych** (średnia 2,12).

Szczególnie interesująca jest **ocena kosztów życia**, dla których dominanta wynosi 1, co oznacza, że najczęściej wybieraną odpowiedzią była najniższa możliwa ocena. Wynik ten wskazuje, że wysokie koszty utrzymania są postrzegane przez osoby niezakorzenione jako jeden z najpoważniejszych problemów funkcjonowania w Krakowie.

Wnioski ogólne

Oceny osób niezakorzenionych pokazują, że Kraków jest postrzegany przede wszystkim jako miasto oferujące wysoką jakość usług publicznych, bogatą ofertę kulturalną, dobre warunki edukacyjne oraz wysoki poziom bezpieczeństwa. Jednocześnie respondenci wskazują na istotne problemy związane z kosztami życia, dostępnością mieszkań, niedoborem miejsc parkingowych oraz jakością środowiska miejskiego.

W porównaniu z osobami zakorzenionymi można zauważyć, że osoby niezakorzenione oceniają Kraków bardziej przez pryzmat **codziennych kosztów funkcjonowania i dostępności zasobów mieszkaniowych**, podczas gdy osoby zakorzenione koncentrują się przede wszystkim na jakości środowiska naturalnego. Sugeruje to, że bariery ekonomiczne – zwłaszcza wysokie ceny mieszkań i koszty życia – mogą stanowić jeden z kluczowych czynników utrudniających budowanie trwałego związku z miastem i pogłębianie procesu zakorzenienia.

B.3. Osoby zakorzenione i niezakorzenione – wyniki testów

W pierwszym kroku analizy zbadano czy istnieje związek między zakorzeniem a cechami społeczno-demograficznymi respondentów. Nie stwierdzono istotnego statystycznie związku między zakorzeniem a stażem pracy: $\chi^2(4, N = 176) = 5,19, p = 0,27$, ani płcią: $\chi^2(2, N = 176) = 0,01, p > 0,99$. Istotny związek stwierdzono natomiast między statusem mieszkaniowym (posiadanie/wynajmowanie mieszkania) a zakorzeniem: $\chi^2(1, N = 176) = 10,94, p < 0,001, \phi = -0,25$. Wśród osób wynajmujących mieszkanie chęć wyprowadzki z miasta/aglomeracji i/lub kraju deklarowało 57,1%,

podczas gdy wśród właścicieli mieszkań jedynie 27,7% (tabela 4). Siła związku, oceniana współczynnikiem phi, jest słaba, co wskazuje, że status mieszkaniowy stanowi istotny, lecz nie jedyny korelat zakorzenienia.

Tabela 4. Zakorzenienie a status mieszkaniowy respondentów

Status mieszkaniowy	Osoby zakorzenione n (%)	Osoby niezakorzenione n (%)	Ogółem N
Posiada mieszkanie	102 (72,3%)	39 (27,7%)	141
Wynajmuje mieszkanie	15 (42,9%)	20 (57,1%)	35

Uwaga. Wartości w komórkach reprezentują liczności oraz odsetki wierszowe (w nawiasach) — tj. odsetek osób o danym statusie mieszkaniowym deklarujących pozostanie lub chęć wyprowadzki. $\chi^2(1, N = 176) = 10,94$, $p < 0,001$, $\phi = -0,25$.

Źródło: opracowanie własne.

Istotny związek stwierdzono również między zakorzenieniem a podawanym przez respondentów powodem zamieszkania w Krakowie: $\chi^2(5, N = 176) = 16,47$, $p = 0,006$, V Cramera = 0,31 (zob. tabela 5). Najsilniejsze zakorzenienie wykazują osoby urodzone w Krakowie (78,7% osób zakorzenionych) oraz te, które przybyły tu na studia (75,4% osób zakorzenionych). Można tym samym wysnuć wniosek, że fakt urodzenia w danym mieście, ale również długotrwały pobyt związany z edukacją może sprzyjać wykształceniu się więzi z miejscem zamieszkania. Najstabsze zakorzenienie widoczne jest wśród osób, które przyjechały do miasta/aglomeracji w celach zawodowych: 55,6% z nich deklaruje chęć wyprowadzki. Siła stwierdzonego związku jest średnia. Tym samym można wysnuć wniosek, że migracja zarobkowa ma charakter instrumentalny i w momencie, w którym pojawią się lepsze możliwości zawodowe, osoby takie mogą być bardziej skłonne do mobilności. Należy zaznaczyć, że interpretacja wyników dla kategorii Inne ($n = 5$) wymaga ostrożności ze względu na bardzo małą liczebność.

Tabela 5. Zakorzenienie a powód zamieszkania w Krakowie

Powód zamieszkania w Krakowie	Osoby zakorzenione n (%)	Osoby niezakorzenione n (%)	Ogółem N
Urodzenie	37 (78,7%)	10 (21,3%)	47
Praca	12 (44,4%)	15 (55,6%)	27
Rodzina	8 (50,0%)	8 (50,0%)	16
Edukacja	52 (75,4%)	17 (24,6%)	69
Inne	2 (40,0%)	3 (60,0%)	5

Uwaga. Wartości w komórkach reprezentują liczności oraz odsetki wierszowe (w nawiasach) – tj. odsetek osób z danej kategorii deklarujących pozostanie lub chęć wyprowadzki: $\chi^2(5, N = 176) = 16,47$, $p = 0,006$, V Cramera = 0,31.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem analizy było ustalenie, czy osoby zakorzenione i niezakorzenione różnią się w subiektywnej ocenie miasta. W ramach ankiety respondenci oceniali 18 aspektów życia w Krakowie, do których należały: ogólna ocena miasta jako dobrego miejsca do życia, postrzeżenie atrakcyjności centrum miasta, mobilność (definiowana jako łatwość

przemierzania się po Krakowie), transport publiczny, czystość, jakość powietrza, poziom hałasu, tereny zielone, oferta edukacyjna, bezpieczeństwo i porządek publiczny, rynek mieszkaniowy, oferta kulturalna i rozrywkowa, oferta sportowo-rekreacyjna, rynek pracy, możliwość partycypacji obywatelskiej, koszty życia, dostępność usług oraz dostępność miejsc parkingowych. Każdy aspekt oceniany był za pomocą pięciopunktowej skali, gdzie 1 oznaczało ocenę bardzo niską, a 5 bardzo wysoką. W celu porównania ocen między grupami zastosowano test U Manna-Whitneya, właściwy dla danych na skali porządkowej oraz niezależnych grup o nierównych liczebnościach. Hipoteza zerowa zakładała brak różnic w rozkładach ocen między grupami dla każdego z testowanych aspektów. Pełne wyniki przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Wyniki testu U Manna-Whitneya dla ocen aspektów życia w Krakowie według zakorzenia respondentów

Aspekt oceny	Mdn osoby zakorzenione	Mdn osoby niezakorzenione	U	Z	p	r
Ocena miasta jako dobrego miejsca*	3,0	3,0	2 318,0	3,81	< 0,001	0,29
Rynek mieszkaniowy*	3,0	2,0	2 380,5	3,46	< 0,001	0,26
Koszty życia*	3,0	2,0	2 492,5	3,10	0,002	0,23
Usługi	4,0	4,0	2 580,5	2,94	0,003	0,22
Oferta kulturalna i rozrywkowa	5,0	4,0	2 731,0	2,56	0,011	0,19
Centrum miasta	4,0	4,0	2 736,0	2,44	0,015	0,18
Parking	2,0	2,0	2 717,5	2,39	0,017	0,18
Rynek pracy	4,0	4,0	2 752,0	2,34	0,019	0,18
Możliwość partycypacji obywatelskiej	4,0	3,0	2 863,5	1,97	0,049	0,15
Sport i rekreacja	4,0	4,0	2 896,0	1,89	0,058	0,14
Oferta edukacyjna	4,0	4,0	3 038,0	1,41	0,159	0,11
Bezpieczeństwo i porządek publiczny	4,0	4,0	3 315,5	0,46	0,645	0,03
Tereny zielone	3,0	3,0	3 304,5	0,48	0,633	0,04
Czystość	4,0	4,0	3 229,5	0,75	0,452	0,06
Jakość powietrza	2,0	3,0	3 195,5	-0,83	0,405	0,06
Hałas	3,0	3,0	3 393,0	0,19	0,849	0,01
Transport publiczny	4,0	4,0	3 371,5	-0,26	0,794	0,02
Mobilność	4,0	4,0	3 267,5	-0,60	0,551	0,05

Uwaga: Mdn – mediana dla danej grupy na skali 1-5 (1 = bardzo niska ocena, 5 = bardzo wysoka ocena). W przypadkach, gdy mediany obu grup są identyczne mimo istotnego wyniku testu, różnica dotyczy rozkładu ocen wokół mediany, a nie jej wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Bez korekty na wielokrotne porównania istotne różnice stwierdzono w 9 z 18 aspektów. We wszystkich przypadkach osoby zakorzenione uzyskiwały wyższe średnie rang, co oznacza konsekwentnie wyższe oceny poszczególnych aspektów miasta. Najsilniejsze

różnice dotyczyły ogólnej oceny miasta jako dobrego miejsca do życia (średnia rang: osoby zakorzenione = 98,2; osoby niezakorzenione = 69,3), rynku mieszkaniowego (97,7 vs 70,3) oraz kosztów życia (96,7 vs 72,2). Ze względu na ryzyko inflacji błędu pierwszego rodzaju przy jednoczesnym testowaniu 18 hipotez zastosowano korektę Bonferroniego (skorygowany próg istotności: $p < 0,003$). Po korekcie trzy aspekty pozostały istotne statystycznie: ogólna ocena miasta jako dobrego miejsca do życia ($p < 0,001$, $r = 0,29$), rynek mieszkaniowy ($p < 0,001$, $r = 0,26$) oraz koszty życia ($p = 0,002$, $r = 0,23$). Wielkość efektu dla wszystkich trzech mieści się w przedziale małego do średniego. Sześć pozostałych aspektów, istotnych bez korekty, należy interpretować ostrożnie – ich istotność może być częściowo artefaktem wielokrotnego testowania. Można więc wysnuć wniosek, że po zastosowaniu korekty Bonferroniego istotne różnice między grupami zachowały się wyłącznie dla aspektów o charakterze ekonomicznym. Osoby zakorzenione wyżej oceniały rynek mieszkaniowy (Mdn = 3,0 vs 2,0, $p < 0,001$, $r = 0,26$) oraz koszty życia (Mdn = 3,0 vs 2,0, $p = 0,002$, $r = 0,23$). W obu przypadkach osoby niezakorzenione oceniały te aspekty na poziomie niskim, podczas gdy zakorzenione na poziomie średnim. Istotna różnica wystąpiła również dla ogólnej oceny miasta jako dobrego miejsca do życia ($p < 0,001$, $r = 0,29$), choć mediany obu grup były identyczne (Mdn = 3,0). Mimo identycznych median, test Manna-Whitneya wykazał istotną różnicę w rozkładach ocen między grupami ($p < 0,001$), co oznacza, że ogólny poziom ocen, który uwzględnia cały rozkład a nie tylko wartość środkową, jest wyższy wśród osób zakorzenionych. Tym samym, to właśnie wymiar ekonomiczny, a nie infrastrukturalny czy środowiskowy, najsilniej różnicuje obie grupy. Wynik ten jest spójny wewnętrznie – trudności na rynku mieszkaniowym i wysokie koszty życia mogą obniżać ogólną ocenę miasta, która z kolei stanowi swego rodzaju podsumowanie całokształtu doświadczenia miejskiego. Innymi słowy, niezadowolenie z warunków ekonomicznych może przekładać się na bardziej krytyczną ocenę miasta jako całości, co łącznie osłabia poczucie zakorzenienia. Warto jednak podkreślić, że przy danych przekrojowych nie można definitywnie rozstrzygnąć kierunku tej zależności. Równie możliwe jest, że osoby, które już zdecydowały o wyprowadzce, retrospektywnie oceniają miasto bardziej krytycznie.

Obie grupy oceniały natomiast podobnie aspekty infrastrukturalne i środowiskowe: transport publiczny, jakość powietrza, tereny zielone, bezpieczeństwo oraz ofertę edukacyjną (we wszystkich przypadkach $p > 0,05$). Sugeruje to, że percepcja tych elementów nie jest powiązana z deklarowaną chęcią wyjazdu i tym samym nie różnicuje osób zakorzenionych od niezakorzenionych. Należy również zauważyć, że niezależnie od deklarowanej chęci wyprowadzki respondenci podobnie postrzegają jakość przestrzeni miejskiej, bezpieczeństwo czy dostępność usług publicznych. Na uwagę zasługuje jedynie ocena jakości powietrza, w odniesieniu do niej osoby niezakorzenione oceniały ją nieznacznie wyżej niż zakorzenione (Mdn = 3,0 vs 2,0), choć różnica ta nie osiągnęła istotności statystycznej ($p = 0,405$). Obserwacja ta, choć nieintuicyjna, może wynikać z odmiennej perspektywy wynikającej z faktu, iż osoby rozważające wyprowadzkę mogą

porównywać Kraków z innymi miastami, oceniając go relatywnie korzystniej w tym wymiarze.

Przy interpretacji uzyskanych wyników warto zachować ostrożność interpretacyjną – brak istotnej różnicy nie oznacza, że aspekty te są oceniane wysoko przez obie grupy, lecz jedynie, że są oceniane podobnie. Rzeczywisty poziom ocen tych aspektów można odczytać ze statystyk opisowych przedstawionych we wcześniejszej części niniejszego Raportu.

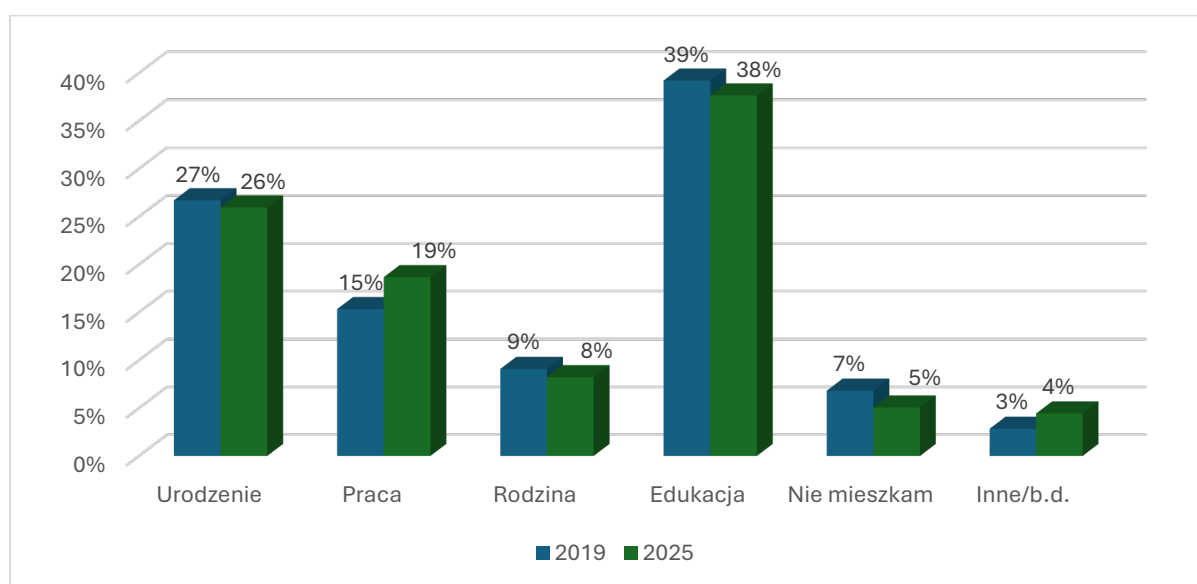
B.4. Zakorzenie firm z sektora GBS w Krakowie/aglomeracji krakowskiej – analiza porównawcza wybranych wyników badań 2019 i 2025

W niniejszej części opracowania dokonano analizy porównawczej omawianych wyników badań z niepublikowanymi rezultatami z 2019 r. Pozwala to wyciągnąć kilka interesujących wniosków zarówno dot. próby badawczej, jak i postrzegania wybranych aspektów zakorzenia w mieście. Należy przy tym podkreślić, że, z uwagi na przyjęty sposób doboru próby (por. Metoda badania), uzyskane rezultaty należy traktować jako identyfikację tendencji i wzorców charakterystycznych dla badanej grupy.

Przyczyna zamieszkania w Krakowie/aglomeracji

19% respondentów w 2025 r. zamieszkało w Krakowie/ aglomeracji z powodu wykonywanej pracy dla sektora GBS. Oznacza to wzrost o 4 pkt proc. (z 15 do 19%) w porównaniu z badaniem z 2019 r. Pozostałe przyczyny (przyjazd z powodu edukacji, urodzenie w Krakowie, kwestie rodzinne itd.) nie uległy zauważalnym zmianom w stosunku do badania z 2019 r. (wahania +/- 1-2 pkt proc.).

Wykres 1. Przyczyna zamieszkania w Krakowie/aglomeracji

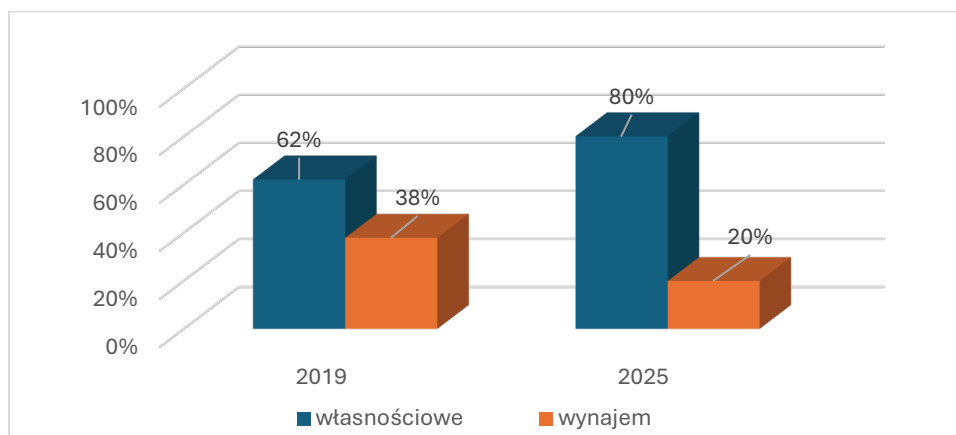


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań 2019 i 2025.

Tytuł prawny do zajmowanego mieszkania

Jednym z wymiarów zakorzenienia może być tytuł prawny do zajmowanego mieszkania, przy czym należy przyjąć, że zakorzenienie jest mocniejsze, gdy ktoś posiada lokal własnościowy, a nie wynajmuje. Trzymając się tego założenia należy przyjąć, że w obecnym badaniu respondenci wykazują większe zakorzenienie w Krakowie/ aglomeracji, gdyż aż 80% z nich posiada mieszkanie własnościowe, co oznacza wzrost aż o 18 pkt proc. w stosunku do 2019 r.

Wykres 2. Tytuł prawny do zajmowanego mieszkania

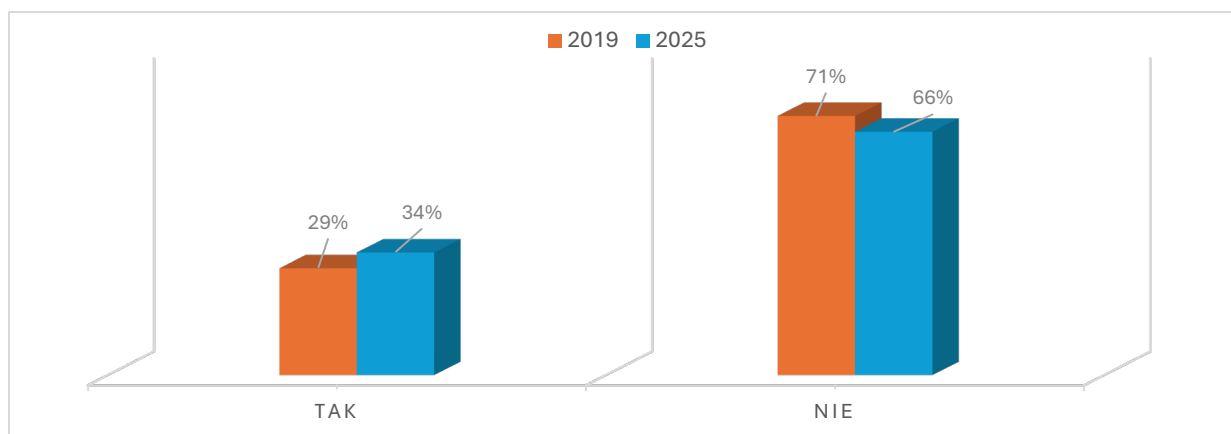


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań 2019 i 2025.

Chęć wyprowadzki w ciągu najbliższego roku z Krakowa/aglomeracji lub Polski

W porównaniu z badaniem z 2019 r., w 2025 r. nieznacznie (o 5 pkt proc.) wzrosła liczba osób, które chcą w ciągu najbliższego roku wyprowadzić się z Krakowa/aglomeracji lub z Polski. Nadal jednak 2/3 respondentów nie ma takich planów. Nie pytano o przyczyny chęci wyjazdu, ale można domniemywać, że jedną z nich jest mniej przewidywalna sytuacja na rynku pracy w sektorze GBS.

Wykres 3. Chęć wyprowadzki w ciągu najbliższego roku z Krakowa/aglomeracji lub Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań 2019 i 2025.

Wybrane aspekty jakości życia w Krakowie

Respondenci zostali poproszeni o ocenę wybranych aspektów jakości życia w Krakowie (skala 1-5, gdzie '1' oznacza b. niską ocenę, a '5' b. wysoką ocenę). **Niezmiennie najwyżej oceniona została kultura w mieście, oferta edukacyjna oraz atrakcyjność centrum miasta** (choć, poza edukacją, w pozostałych przypadkach oceny w 2025 r. były nieznacznie niższe niż w 2019). **W porównaniu z 2019 r., w 2025 r. wzrosło poczucie bezpieczeństwa w mieście.** Docenione zostały **działania władz województwa i miasta na rzecz jakości powietrza oraz walki z nadmiernym hałasem** (w 2019 r. były oceniane nisko i wciąż te oceny utrzymują się poniżej '3') oraz **utrzymania czystości**. Sytuacja na rynku pracy w 2025 r. nadal była postrzegana jako dobra, choć nie tak dobra jak w 2019 r. Niewątpliwymi **problemami są koszty życia w mieście oraz ceny nieruchomości** – ich oceny spadły.

Tabela 7. Ocena wybranych aspektów jakości życia w Krakowie

Aspekt	Średnia ocena 2025	Średnia ocena 2019	Różnica 2025:2019
kultura	4,45	4,57	-0,12
edukacja	4,25	4,12	0,13
centrum miasta	4,22	4,41	-0,19
usługi	4,2	4,34	-0,14
rynek pracy	4,18	4,54	-0,36
bezpieczeństwo	4,16	3,82	0,34
czystość	4,16	3,36	0,80
sport	3,86	4,26	-0,40
mobilność	3,8	3,38	0,42
partycypacja	3,69	3,48	0,21
transport publiczny	3,45	3,65	-0,20
miejsca zielone	3,31	2,87	0,44
hałas	2,93	2,29	0,64
koszty życia	2,7	3,19	-0,49
nieruchomości	2,65	3,17	-0,52
powietrze	2,44	1,64	0,80
miejsca parkingowe	2,39	2,2	0,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań 2019 i 2025.

V. Wnioski

Wnioski płynące z prowadzonych badań jakościowych wskazują na wiele czynników, które mogą wpłynąć na zmniejszające się zakorzenienia lub też brak zakorzenienia firm w Krakowie i aglomeracji. Rzeczywistość biznesowa podlega gwałtownym zmianom, na które wpływ mają zarówno rosnące koszty prowadzenia biznesu w Polsce, wprowadzenie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i automatyzacji procesów, ale też wchodzenie na rynek pracy nowych pokoleń i związane z tym zmiany w oczekiwaniach i sposobie budowania kariery. Badani uznali, że w przypadku dalszej bierności władz oraz pogarszającej się jakości życia, Kraków jako lokalizacja będzie „łatwy do zastąpienia”. Podczas dyskusji podkreślane było kilka istotnych czynników wskazujących na niestabilne podstawy zakorzeniania, wśród nich do najważniejszych należą:

1. **Mobilność talentu** – wchodzące na rynek pracy pokolenie jest bardziej mobilne i skłonne do zmiany lokalizacji na korzyść lepszej roli i wyższej stawki, a nie przywiązania do miasta. Pracownicy są skłonni przenosić się do innych miast (Trójmiasto, Warszawa), gdzie jest lepsza jakość życia. Dla wielu z nich zmiana pracy to nic innego jak zmiana laptopa. Dodatkowo młodszy pracownicy chętnie i bez dodatkowych kosztów społecznych mogą pracować za granicą.
2. **Pogarszająca się jakość życia** – Kraków, w opinii badanych, nie dba o priorytety dojrzewających pracowników GBS (którzy zakładają rodziny). Problemy z korkami, „deweloperką”, brakiem parków i terenów zielonych sprawiają, że Kraków przestaje być atrakcyjny do życia, zmuszając pracowników do szukania lepszych miejsc poza miastem i aglomeracją.
3. **Możliwy kryzys kadry**: automatyzacja wpływa na ograniczenia najprostszyc ról operacyjnych (*entry level*), eliminując pierwsze szczeble „drabiny kariery”. Brak tych ról może utrudnić szkolenie na bardziej zaawansowane stanowiska, co stwarza ryzyko utraty wykwalifikowanej kadry za 5-10 lat.

Podczas dyskusji eksperckich badani zwrócili uwagę na kilka elementów, które mogłyby przyczynić się do wzbudzenia czy też budowania zakorzenienia w mieście. Do najważniejszych z nich należą:

1. **Ustanowienie punktu kontaktowego**, którym mógłby być jeden punkt zbiorczy lub dedykowana instytucja do dialogu z sektorem.
2. **Budowanie relacji z przedstawicielami firm** poprzez aktywnie zabieganie o spotkania z globalnymi decydentami. W opinii badanych, czasem nawet małe, widoczne gesty (kartka świąteczna, spotkanie, wsparcie w kwestii transportu) są kluczowe dla podtrzymania relacji.
3. **Stworzenie „unikalnej historii miasta”** poprzez opracowanie spójnej narracji, która pokaże, dlaczego Kraków ma unikalne przewagi konkurencyjne dla zadań o wysokiej wartości (np. R&D), a nie tylko dla ról transakcyjnych. Obecnie takiej historii brakuje.

4. **Wspieranie jakości życia** poprzez np. inwestycje w rozwój infrastruktury (zieleni, parki), aby miasto „ściągało” pracowników nie tylko pracą i stanowiskiem, ale także warunkami do życia.

Duża liczba firm GBS i ich pracowników to wielki atut i szansa dla Krakowa. To nie tylko wpływy dla samorządu z podatków bezpośrednich, ale również efekt pośredni – miejsca pracy w sektorach towarzyszących.

Obecność firm GBS to zarazem wyzwanie, które jest związane z zapewnieniem stosownej infrastruktury dla pracowników będących jednocześnie mieszkańcami Krakowa/aglomeracji.

O ile **zasadne jest mówienie o zakorzenieniu pracowników firm sektora GBS w mieście i aglomeracji (mieszkania, rodziny...), to tego samego nie można mówić o firmach sektora GBS**, tym bardziej, że Kraków traci swoje atuty (jak niższe koszty pracy i dostęp do talentów – choć to ostatnie nadal jest niewątpliwą zaletą miasta – bardziej jako *talent pool* rotujący między firmami, niż jako atut przy zakładaniu nowych centrów) względem nie tylko miast europejskich i światowych, ale również innych miast w Polsce. *A genius loci* może w końcu nie zadziałać.

Czułości nie może uśpić również fakt, że w Krakowie lokowane są coraz bardziej zaawansowane procesy, obejmujące usługi IT, centra badawczo-rozwojowe oraz wyspecjalizowane centra kompetencyjne, gdyż jest to trend ogólnoświatowy, związany m.in. z rozwojem AI.

Choć Kraków traci swoje dotychczasowe przewagi, to jednak niezmienną, często pomijaną w analizach zaletą, a istotną dla firm **jest położenie Krakowa w Europie Środkowej, obok takich miast jak np. Wiedeń, Praga, Brno czy Budapeszt. W konsekwencji obecna tu kultura środkowoeuropejska ułatwia konstruktywną komunikację z innymi kulturami**, co jest niezbędne w codziennej pracy centrów GBS, działających często w formule *‘hube and spoke’*. Wydaje się, że właśnie ta ciężko mierzalna środkowoeuropejskość Krakowa powinna bardziej wybrzmiewać w działaniach promujących Kraków jako miejsce dla nowych inwestycji/rozszerzania działalności.

Oczywistym, tym bardziej więc koniecznym do podkreślenia aspektem wybrzmiewającym z badań są **ekstremalnie wysokie ceny mieszkań w Krakowie**. Tu konieczne są szybkie działania władz miasta, w tym inwestycje w mieszkania komunalne, na wzór np. rozwiązań wiedeńskich.

Na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie, dla których ważniejsze są wynagrodzenia i warunki pracy (oraz *Work Life Balance*) niż konkretna lokalizacja. Wyzwaniem dla władz miasta i regionu jest ich utrzymanie na miejscu.

W związku z tym brakuje ‘opowiadania o mieście’ (*one-page story*) Krakowa na rzecz pozyskiwania nowych inwestycji i utrzymania dotychczasowych w nowej rzeczywistości rynku pracy. W tej opowieści należy podkreślać fizyczną bliskość Krakowa do centralnych

punktów w Europie (w przeciwieństwie np. do Indii). Elementem tej opowieści powinno być wskazanie jednej osoby do kontaktu z szefami firm.

Wciąż **niewystarczająco wykorzystanym zasobem Krakowa są menedżerowie i pracownicy firm uważający się za lokalnych patriotów**. W decyzjach biznesowych muszą oczywiście reprezentować interes firmy, ale ich zaangażowanie w życie miasta i bycie jego potencjalnymi ambasadorami za granicą mogłoby przyczynić się do wzrostu zainteresowania inwestycjami w mieście (zwiększenie dotychczasowych i sprowadzanie nowych).

Warto podkreślić naturalny proces wzrostu wymagań pracowników sektora GBS – mieszkańców Krakowa dotyczących oczekiwanych warunków życia w mieście (jakość powietrza, czy też usług komunalnych). Przykładem jest tutaj ocena jakości powietrza w mieście – choć na przestrzeni lat zmieniła się ona diametralnie *in plus*, to jednak nadal jest ona zdaniem respondentów niezadowolająca. Mówimy tutaj o pewnej różnicy między rzeczywistością a jej postrzeganiem, która powinna być jednak zauważona przez lokalnych i regionalnych decydentów.

Miasto powinno bardziej angażować się w wydarzenia branżowe – w wypowiedziach pojawił się zarzut, że jeszcze do niedawna władze nie pojawiały się za często na wydarzeniach branżowych (ostatnio widać pozytywną zmianę w tym względzie).

Miasto powinno wspierać i uruchamiać programy łączenia talentów z pracodawcami (np. programy stażowe już na etapie szkół ponadpodstawowych), jak również programy współpracy między uczelniami a firmami GBS.

VI. Rekomendacje

Powyższe wnioski dają podstawę do zaproponowania rekomendacji, które przygotowano w układzie ich potencjalnych adresatów, tj.:

- władz miasta i regionu;
- firm sektora GBS;
- uczelni i instytucji edukacyjnych.

Dla władz miasta i regionu

- Opracowanie długoterminowej strategii współpracy z sektorem GBS, obejmującej zarówno utrzymanie inwestorów, jak i rozwój procesów zaawansowanych technologicznie.
- Utworzenie dedykowanego punktu kontaktowego („one-stop-shop”) dla inwestorów i firm sektora GBS, zapewniającego wsparcie administracyjne i relacyjne.
- Zintensyfikowanie relacji władz miasta z globalnymi liderami firm i centralami korporacyjnymi.
- Przygotowanie spójnej narracji promocyjnej Krakowa jako lokalizacji wysokiej jakości, opartej na kompetencjach, innowacjach i jakości życia, a nie na niskich kosztach pracy.
- Rozwijanie polityki mieszkaniowej zwiększającej dostępność mieszkań dla klasy średniej, szczególnie dla młodych specjalistów.
- Ograniczanie negatywnych skutków intensywnej zabudowy poprzez większą ochronę terenów zielonych i poprawę jakości przestrzeni miejskiej.
- Kontynuowanie działań poprawiających jakość powietrza, mobilność oraz transport publiczny.
- Wzmacnianie współpracy miasta z uczelniami i sektorem GBS w zakresie kształcenia kompetencji przyszłości, szczególnie związanych z AI i automatyzacją.

Dla firm sektora GBS

- Przesuwanie działalności w kierunku bardziej zaawansowanych procesów i kompetencji o wysokiej wartości dodanej.
- Rozwijanie programów przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji pracowników w odpowiedzi na automatyzację i rozwój AI.
- Budowanie bardziej trwałych relacji z lokalnymi instytucjami, uczelniami i organizacjami społecznymi, niezależnych od pojedynczych pracowników.

- Wzmacnianie działań dotyczących budowania marki pracodawcy związanych z jakością życia, rozwojem kariery i stabilnością zatrudnienia.
- Rozwijanie programów wsparcia mieszkaniowego i dobrostanu pracowników, szczególnie młodszych grup zawodowych.

Dla uczelni i instytucji edukacyjnych

- Rozwijanie programów kształcenia odpowiadających na rosnące znaczenie AI, analityki danych, cyberbezpieczeństwa i kompetencji cyfrowych.
- Wzmacnianie współpracy z sektorem GBS w zakresie praktyk, staży i programów dualnych.
- Rozwijanie kompetencji miękkich i międzykulturowych, które pozostają istotną przewagą konkurencyjną Krakowa.
- Utworzenie Regionalnego Centrum Biznesu i Innowacji, które powinno odgrywać rolę centralnego elementu ekosystemu innowacji, przede wszystkim poprzez wspieranie powstawania nowych startupów, zwiększenie liczby projektów badawczo-rozwojowych realizowanych we współpracy z biznesem oraz tworzenie warunków sprzyjających współpracy studentów, naukowców i przedsiębiorców.

Bibliografia

- ABSL. (2025). *Business Services Sector in Poland 2025*. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych.
- Biatynicki-Birula P., Pacut A. (2020). The determinants of territorial embeddedness of offshoring and outsourcing firms: A conceptualisation of the problem. [w:] Ł. Mamica (red.), *Outsourcing in European Emerging Economies: Territorial Embeddedness and Global Business Services* (s. 28–37). Routledge.
- Biuletyn statystyczny Krakowa 3 kwartał 2025. (2025). Urząd Statystyczny w Krakowie.
- Braun V., Clarke V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide to understanding and doing* (1. wyd.). SAGE Publications.
- Creswell J.W. (2008). Mixed Methods Research. [w:] L.M. Given (red.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (T. 2, s. 526–529). SAGE.
- Creswell J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Creswell J.W., Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third Edition). SAGE.
- Dicken P., Malmberg A. (2001). Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography*, 77(4), 345–363. <https://doi.org/10.2307/3594105>
- Domański B. (2005). Korporacje ponadnarodowe a miejsce (region), [w:] T. Czyż, H. Rogacki (red.). *Koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych* (130–145). Biuletyn KPZK PAN, 219, PWN, Warszawa.
- Ferraris A. (2014) Rethinking the literature on “multiple embeddedness” and subsidiary-specific advantages. *Multinational Business Review*, 22(1), 15–33.
- Geodecki T. (2021). The Dimensions of Territorial Embeddedness of the Business Services Sector in Central and Eastern Europe. *Journal of Public Governance*, 56(2), 15–31. <https://doi.org/10.15678/ZP.2021.56.2.02>
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter M. (1992). Problems and explanation in economic sociology. [w:] N. Nohria, R.G. Eccles (red.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (s. 25–56). Boston.
- Hess M. (2004). ‘Spatial’ relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28(2), 165–186. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph479oa>
- Hollander M., Chicken E., Wolfe D.A. (2014). *Nonparametric statistical methods* (Third edition, Online-Ausg.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kopyciński P. (2020). The embeddedness of firms and employees in Central Europe: Krakow as an offshoring and outsourcing centre. [w:] Ł. Mamica (red.), *Outsourcing in European Emerging Economies: Territorial Embeddedness and Global Business Services* (s. 155–165). Routledge.
- Lewis N., Moran W., Perrier-Cornet P., Barker J. (2002). Territoriality, enterprise and réglementation in industry governance, *Progress in Human Geography*, 26(4), 433–462.

- Meyer K.E., Ram Mudambi R., Narula R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness, *Journal of Management Studies*. March 2011, 48(2):235-252
- Kraków Office Market. (2025). Savills. Warszawa. www.savills.pl/wiadomosci-i-raporty
- North D.C. [2006], *Efektywność gospodarcza w czasie*, [w:] A. Jasińska-Kania i in., *Współczesne teorie socjologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Pike A., Lagendijk A., Vale M. (2000). Critical Reflections on 'Embeddedness' in Economic Geography: Labour Market Governance in the North East Region of England, [w:] A. Giunta, A. Lagendijk, A. Pike (red.), *Restructuring Industry and Territory: The Experience of Europe's Regions*. London: TSO, s. 59–82.
- Polanyi K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Rinehart, New York.
- Zukin S., DiMaggio P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge: Cambridge University Press.