

Aleksandra Kuźmińska-Haberla

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POLSKA AGENCJA PROMOCJI INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH W KONTEKŚCIE ROZWIĄZAŃ ŚWIATOWYCH

Streszczenie: Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) są istotnym elementem gospodarki globalnej. Znaczenie BIZ dla rozwoju kraju wzmaga zainteresowanie ich przyciąganiem oraz tworzeniem programów promocji inwestycji. Te programy zwykle realizowane są przez agencje promocji inwestycji (API). Celem artykułu jest ukazanie specyfiki funkcjonowania polskiej agencji promującej inwestycje zagraniczne w porównaniu z rozwiązaniami stosowanymi na świecie. Analizie zostanie poddany sposób organizacji agencji, a także metody i zakres realizowanych przez nie funkcji.

Słowa kluczowe: agencja promocji inwestycji, promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych, bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce światowej bezpośrednie inwestycje zagraniczne są elementem krajobrazu prawie każdego państwa. Można zauważyć narastającą wśród krajów konkurencję o kapitał zagraniczny, co przejawia się m.in. w stwarzaniu firmom zagranicznym coraz lepszych warunków funkcjonowania, obniżaniu kosztów działania, dostarczaniu bodźców zachęcających do inwestycji. Liberalizacja przepisów i otwartość na przepływ kapitału postawiły nowe wyzwania przed krajami goszczącymi. Państwa starają się wyróżnić na tle konkurencji, podkreślić różnice, wyjątkowość i specyficzne warunki danej lokalizacji. Ważnym elementem tej walki konkurencyjnej stała się promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych (ang. *investment promotion*).

Promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych polega na budowaniu pozytywnego wizerunku w umysłach potencjalnych inwestorów; „sprzedaży” kraju jako lokalizacji pod inwestycje i przekonaniu firm do zainwestowania; dostarczaniu inwestorom informacji, przeprowadzeniu przez proces inwestycyjny, pomocy w momencie, gdy są już zlokalizowani w danym kraju; monitorowaniu doświadczeń inwestorów oraz wykorzystaniu ich uwag w lobbingu na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego [FIAS... 2007, s. 20]. W większości krajów działania promocyjne

prowadzone są przez specjalistyczne instytucje do tego powołane – agencje promocji inwestycji zagranicznych (API). Ich funkcje koncentrują się na czterech zasadniczych polach. Są to: budowa wizerunku kraju, bezpośrednie docieranie do inwestorów, obsługa przed- i poinwestycyjna oraz działania na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki funkcjonowania polskiej agencji promującej inwestycje zagraniczne w porównaniu z rozwiązaniami stosowanymi na świecie. Analizie zostanie poddany sposób organizacji agencji, a także sposób i zakres realizowanych przez nie funkcji.

2. Zasady organizacji agencji promocji inwestycji zagranicznych

Analizując światowe rozwiązania w zakresie form organizacyjnych API, należy zauważyć, że nie ma jednego rozwiązania, które byłoby skuteczne w każdych warunkach. Do najczęściej stosowanych należą: umiejscowienie API w ramach stosownego ministerstwa – przeważnie handlu, inwestycji, gospodarki lub spraw zagranicznych, albo powołanie autonomicznych lub półautonomicznych podmiotów publicznych. Wszystkie formy mają swoje wady i zalety, jednakże praktyka dowodzi, że bardziej skuteczne są te, które osiągają pewien poziom autonomiczności – takie rozwiązanie daje im możliwość wytworzenia korporacyjnej kultury organizacyjnej, szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe czy potrzeby klientów, a także możliwość zatrudniania personelu spoza sfery publicznej oraz znacznego uniezależnienia od wpływów politycznych.

Agencja może odpowiadać przed stosownym ministerstwem, czasami odpowiada przed urzędem premiera lub prezydenta, co podnosi jej status. W innych przypadkach podmiotem, przed którym raportuje API, jest zarząd złożony bądź tylko z przedstawicieli sektora publicznego, bądź z reprezentantów świata biznesu. Według badań największą efektywność osiągają podmioty będące pod zarządem złożonym również z przedstawicieli sektora prywatnego. Wysoką skutecznością wykazują się także agencje, które odpowiadają przed urzędami wysokiego szczebla [Morisset, Andrews-Johnson 2004, s. 49].

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIiZ) powstała w 2003 roku. Funkcjonuje jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, ma status spółki o szczególnym znaczeniu dla gospodarki. W obecnym kształcie Agencja nie jest częścią ministerstwa, jednak nie można uznać jej za niezależną. Właścicielem 100% akcji Agencji jest Ministerstwo Skarbu Państwa, w jej władzach pracują przedstawiciele Ministerstwa Gospodarki (MG). Oba ministerstwa sprawują nad nią kontrolę.

Funkcjonowanie w formie spółki akcyjnej sprawia, że PAIiZ ma ograniczone kompetencje, nie jest jasno umocowana w strukturze administracji państwowej, nie może tworzyć oddziałów zagranicznych, ma ograniczone możliwości finansowania (uzależnienie od dotacji przyznawanych przez MG). Mankamenty te sprawiają, że bardziej adekwatną formą funkcjonowania Agencji byłaby państwowa osoba praw-

na. Taka forma pozwoliłaby na jej precyzyjne umiejscowienie w strukturze administracji rządowej, wzmocniona zostałaby też pozycja wobec potencjalnych inwestorów, miałyby kompetencje instytucji funkcjonującej na zasadzie jednego okienka, pozwoliłoby to także na zwiększenie stabilności i źródeł finansowania Agencji, m.in. zapewniłoby stałe źródło finansowania z budżetu państwa. Funkcjonowanie Agencji jako państwowej osoby prawnej umożliwiłoby tworzenie oddziałów zagranicznych oraz zajęcie funkcji koordynatora systemu promocji gospodarczej Polski, co pozwoliłoby na spójność i większą efektywność działań podejmowanych w tym zakresie [Strategia Polskiej Agencji... 2007, s. 89-91; Strategia działania... 2003, s. 29].

W większości krajów podstawowym źródłem finansowania API są środki pochodzące z budżetu państwa. W niektórych krajach agencje uzupełniają swoje fundusze poprzez wpłaty firm prywatnych, pobieranie opłat za wybrane usługi czy wykorzystywanie pomocy międzynarodowej. PAIiIZ korzysta przede wszystkim ze środków publicznych, przyznawanych corocznie w ramach dotacji celowej z Ministerstwa Gospodarki; stanowią one ok. 80% kwoty, którą dysponuje Agencja. Pozostałe środki to dochody własne, uzyskiwane m.in. z wynajmu nieruchomości. Uzależnienie od dotacji z MG sprawia kłopoty w długoletnim planowaniu wydatków oraz powoduje ograniczenie ich elastyczności. Polska Agencja dysponuje rokrocznie kwotami na poziomie ok. 17-20 mln PLN, co w porównaniu z np. 40 mln PLN, będącymi w dyspozycji CzechInvestu, wydaje się kwotą znacznie ograniczoną.

Ważnym elementem definiującym funkcjonowanie agencji jest określenie jej obowiązków oraz kompetencji. Obowiązki API związane są przeważnie z przyciąganiem nowych inwestycji zagranicznych do gospodarki, a także ich dalszą pielęgnacją. Niektóre agencje zajmują się także promocją eksportu oraz wspieraniem przedsiębiorstw krajowych. Aby agencja mogła skutecznie wykonywać swoje obowiązki, musi mieć odpowiednie kompetencje. W sytuacji nieodpowiedniego ich zakresu, jej rola może być bardzo ograniczona i API może nie mieć znaczącego wpływu na pomoc inwestorom w podjęciu działalności. Odnosi się to szczególnie do zadań z zakresu obsługi inwestorów, którzy zdecydują się na podjęcie działalności w danym kraju. API mające kompetencje w zakresie przyspieszania procedur, biorące udział w procesie zatwierdzania inwestycji czy przyznawania zachęt inwestycyjnych noszą miano *one-stop-shop* lub jednego okienka.

Biorąc pod uwagę obowiązki polskiej Agencji, należy zauważyć, że w założeniu dotyczą one promocji gospodarczej Polski jako całości, promocji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, promocji polskiego eksportu oraz kreowania pozytywnego wizerunku kraju na arenie międzynarodowej. W praktyce działania PAIiIZ skupiają się na pozyskiwaniu i obsłudze inwestorów zagranicznych. Inne pozostają w cieniu i realizowane są albo w minimalnym zakresie, albo wcale. Jeśli chodzi o kompetencje polskiej Agencji, to niestety są bardzo ograniczone. Polska API nie działa na zasadzie *one-stop-shop*, nie ma mocy przyspieszania procedur administracyjnych związanych z rozpoczęciem inwestycji, nie ma możliwości udziału w procesie decyzyjnym akceptacji projektu inwestycyjnego (bierze udział w negocjacjach, ale w roli

podmiotu pośredniczącego), nie ma kompetencji do przyznawania zachęt inwestycyjnych. Jej kompetencje w zakresie obsługi inwestora w zasadzie ograniczają się do roli podmiotu informacyjnego.

Funkcjonowanie agencji w znacznej mierze jest zdeterminowane sposobem jej zarządzania oraz jakością zatrudnionego personelu. Jak wspomniano, dużą efektywnością odznaczają się podmioty, które odpowiadają przed zarządem złożonym z przedstawicieli sektora prywatnego i państwowego. Korzyścią związaną z angażowaniem tej drugiej grupy jest przede wszystkim wnoszenie wiedzy i praktycznego doświadczenia, które może być niezbędne do pozyskiwania klientów – inwestorów. Za codzienne funkcjonowanie agencji odpowiada przeważnie prezes. Istotną kwestią jest tutaj stopień autonomiczności i uniezależnienia od wpływów politycznych prezesa, a tym samym agencji. Każda zmiana na tym stanowisku wraz ze zmianą rządu nie wpływa pozytywnie na wizerunek agencji.

PAIiIZ – jak wspomniano – odpowiada przed dwoma Ministerstwami: Gospodarki (sprawuje nadzór merytoryczny) oraz Skarbu Państwa. To drugie ma wpływ na powoływanie Rady Nadzorczej, która przynajmniej w połowie musi się składać z przedstawicieli zaproponowanych przez ministra ds. gospodarki. Rada z kolei mianuje członków zarządu oraz prezesa Agencji. Należy zauważyć, że stanowisko prezesa PAIiIZ oraz członków zarządu charakteryzuje bardzo duża rotacja – władze zmieniają się wraz ze zmianą układu sił na najwyższych szczeblach władzy. W ciągu 7 lat funkcjonowania Agencji zmiany na stanowisku prezesa przeprowadzono ponad 10 razy, co stanowi bardzo wysoki wskaźnik. Zmiany na tych kluczowych stanowiskach nie wpływają pozytywnie na wizerunek Agencji ani na jej stabilność. Taka sytuacja ma wpływ również na „szeregowych pracowników”, których los często jest zdeterminowany wymianą zarządu. Przyczyn rotacji wśród pracowników PAIiIZ jest więcej. Zmiany te mogą być związane m.in. z poziomem zarobków oferowanych w Agencji czy szybkim zniechęceniem do pracy w podmiocie państwowym, szczególnie młodych ludzi, gdy okazuje się, że niektóre pomysły nie mają szansy na realizację ze względu np. na ograniczenia budżetowe. Mimo że rotacja pracowników w API nie jest niczym niezwykłym, poziom rotacji w Polsce sięgający 30-40% w skali roku należy uznać za bardzo wysoki.

Ważnym elementem skuteczności API jest reprezentacja regionalna i zagraniczna. Rola biur regionalnych polega na dostarczaniu informacji oraz obsłudze inwestora w danym regionie kraju, często przy wsparciu i współpracy agencji narodowej. Wiele projektów o mniej priorytetowym znaczeniu dla gospodarki jest bezpośrednio kierowanych z API do oddziałów regionalnych. Oddziały zagraniczne lokuje się przeważanie w tych krajach, z których inwestycje są najbardziej pożądane. Ich rolą jest promowanie i obsługiwanie inwestorów w miejscu funkcjonowania, szybkie reagowanie na zapytania i zainteresowanie firm. Takie rozwiązanie znacznie zwiększa skuteczność docierania do potencjalnych inwestorów, niemniej jednak wiąże się z dość znaczącymi kosztami finansowymi.

PAIiIZ nie dysponuje siecią własnych oddziałów regionalnych, jednakże w latach 2004-2005 wspólnie z marszałkami województw rozwinęła sieć regionalnych

centrów obsługi inwestora (COI). COI funkcjonują w strukturach urzędów marszałkowskich lub we wskazanych przez nie instytucjach, przeważnie agencjach rozwoju regionalnego. Celem COI jest współuczestniczenie z PAIiIZ w obsłudze dużych projektów inwestycyjnych oraz samodzielna obsługa projektów mniejszych. Wśród ich zadań można wyróżnić przede wszystkim kompleksową obsługę inwestorów (COI działają jako *one-stop-shops* – jednego okienka), pozyskiwanie i aktualizowanie danych dotyczących potencjalnych terenów lokalizacyjnych, monitoring inwestycji zagranicznych w regionie, promowanie atrakcyjności inwestycyjnej województw. Współpraca między centrami a PAIiIZ układa się dobrze i jest dość skuteczna, chociaż należy zauważyć, że brak oddziałów bezpośrednio podporządkowanych Agencji sprawia, że efektywność działań promocyjnych jest mniejsza, niż gdyby były one integralną częścią polskiej API.

W porównaniu z rozwiązaniami światowymi PAIiIZ wyraźnie brakuje oddziałów zagranicznych. Jest to poważnym problemem utrudniającym prowadzenie w szczególności działań z zakresu marketingu inwestycyjnego oraz dostarczania informacji w miejscu pochodzenia przedsiębiorstwa. Co prawda polska Agencja współpracuje z wydziałami promocji handlu i inwestycji ambasad RP oraz z wydziałami ekonomicznymi przy ambasadach RP, stanowiącymi reprezentację Polski ds. ekonomicznych za granicą, jednakże do zadań tych podmiotów należy szerokie spektrum działań promocyjnych: promocja polskiego eksportu, promocja turystyki przyjazdowej do Polski, współpraca z organami samorządu terytorialnego [Zagrobelny 2006], natomiast promocja inwestycji zagranicznych jest tylko jednym z elementów działalności.

Po omówieniu uwarunkowań organizacyjnych funkcjonowania polskiej Agencji w kontekście rozwiązań światowych, należy scharakteryzować realizowane przez nią zadania.

3. Funkcje agencji promocji inwestycji

PAIiIZ S.A. w mniejszym lub większym zakresie realizuje funkcje wynikające ze specyfiki podmiotów zajmujących się promocją bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Najwięcej uwagi i środków poświęca się działaniom wizerunkowym oraz marketingowi inwestycyjnemu, a także obsłudze inwestorów, gdy ci już podejmą decyzję o wyborze. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się usługom poinwestycyjnym oraz działaniom na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego.

Celem działań z zakresu budowania wizerunku jest wykreowanie pozytywnego wizerunku kraju jako atrakcyjnego miejsca do lokalizacji BIZ, ukazanie jego zalet, wskazanie, dlaczego dana lokalizacja jest lepsza od innych do prowadzenia działalności. Działania te obejmują reklamę, kampanie *public relations*, organizację seminariów i konferencji na temat możliwości inwestowania w danym kraju, organizację misji do kraju potencjalnego inwestora oraz misji z kraju inwestora, a także tworzenie materiałów informacyjnych wraz z utrzymywaniem strony internetowej [Morisset, Andrews-Johnson 2004, s. 7 i 33; *Investment...* 2001, s. 21].

W PAIiIZ zadania z zakresu budowy pozytywnego wizerunku Polski jako atrakcyjnego miejsca do lokalizacji BIZ realizowane są w ramach ogólnej promocji gospodarczej, chociaż kreowanie wizerunku inwestycyjnego zdecydowanie dominuje nad pozostałymi. Biorąc pod uwagę wykorzystywane przez agencję instrumenty, należy zauważyć, że są bardzo podobne do tych stosowanych w innych krajach: publikacje o charakterze informacyjno-promocyjnym, materiały drukowane i multimedialne, wydawanie *newslettera*, strona internetowa, organizacja imprez promocyjnych, realizacja kampanii reklamowych. Niestety tylko część z realizowanych przez agencję zadań ma charakter cykliczny, większość ma charakter doraźny i przypadkowy, brakuje ich kontynuacji. Spowodowane to jest przede wszystkim ograniczonymi środkami finansowymi, a także brakiem ogólnej strategii promocji gospodarczej kraju, która wyznaczałaby kierunki działań. Czynnikiem obniżającym skuteczność kreowania wizerunku przez agencję jest także wielość podmiotów zajmujących się tym samym zagadnieniem oraz brak jakiegokolwiek koordynacji tych poczynań.

Marketing inwestycyjny oznacza skupienie wysiłków promocyjnych na przyciągnięciu konkretnych inwestycji z konkretnych sektorów. Sprowadza się to do docierania z informacją i ofertą dopasowaną do wybranych przedsiębiorstw, pochodzących z pożądanego w danej gospodarce branż [World Investment... 2002, s. 221-222]. W przypadku agencji promocji inwestycji do najważniejszych zalet takiego podejścia należą: wzrost świadomości danej lokalizacji wśród inwestorów zagranicznych, skupienie wysiłków na najlepszych perspektywach, lepsza reakcja inwestorów na opracowania skierowane konkretnie do nich [Loewendhal 2005, s. 5]. Do najważniejszych instrumentów stosowanych przez API w zakresie bezpośredniego docierania do inwestorów należą te, które oparte są na kontaktach osobistych: kampanie mailingowe i telemarketingowe, pozwalające na nawiązanie i utrzymywanie osobistych kontaktów z przedsiębiorstwami, misje przyjazdowe, wizyty u potencjalnych inwestorów wraz z prezentacją lokalizacji, wykorzystanie zagranicznych przedstawicielstw agencji. Ponadto do instrumentów zaliczyć można udział w wystawach czy targach międzynarodowych, w misjach gospodarczych, udział w seminariach i konferencjach poświęconych tematyce BIZ.

Głównymi sektorami zainteresowania polskiej Agencji są sektor motoryzacyjny, ICT wraz z sektorem elektronicznym, maszynowy, lotniczy oraz sektor centrów usługowych, a także inwestycje z sektorów chemicznego oraz farmaceutycznego, w tym biotechnologia oraz usługi logistyczne. Biorąc pod uwagę kraje, z których pożądanego są BIZ, należy wskazać kraje europejskie, Stany Zjednoczone oraz kraje azjatyckie, głównie Japonię, Koreę Południową oraz Chiny. Działania z zakresu marketingu inwestycyjnego realizowane przez PAIiIZ, podobnie jak w innych krajach, opierają się przede wszystkim na identyfikacji potencjalnych inwestorów oraz rozwijaniu kontaktów z nimi, indywidualnych spotkaniach przedstawicieli Agencji z potencjalnymi inwestorami, uczestnictwem w różnego rodzaju imprezach inwestycyjnych oraz dostarczaniu pogłębionych informacji na temat polskiej gospodarki.

Skuteczność Agencji w zakresie marketingu inwestycyjnego należy ocenić pozytywnie, szczególnie biorąc pod uwagę jej ograniczone możliwości finansowe, a także brak oddziałów zagranicznych, które mogłyby realizować działania z zakresu marketingu inwestycyjnego „na miejscu”, w kraju inwestora. Takie rozwiązanie wiązałoby się z lepszym dostępem do informacji na temat poszczególnych rynków, co z kolei przełożyłoby się również na lepszą identyfikację potencjalnych inwestorów, na szybszą reakcję pracowników agencji w sytuacji zainteresowania Polską, a także na możliwość kompleksowego, wyczerpującego i szybszego dostarczania informacji. Ponadto wiązałoby się to ze zmniejszeniem kosztów jednostkowych marketingu inwestycyjnego, podejmowanych w kraju lokalizacji inwestora, w porównaniu z kosztami tych samych zadań realizowanych przez centralę [*Strategia Polskiej Agencji...* 2007, s. 110].

Kolejną grupą działań podejmowanych przez agencje promocji BIZ jest obsługa inwestorów. Dotyczyć może ona zarówno fazy przedinwestycyjnej, asystowania inwestorom w trakcie wdrażania projektu, a także pomocy poinwestycyjnej związanej z rozwiązywaniem problemów powstałych w trakcie funkcjonowania firmy na rynku. Najwięcej możliwości w zakresie obsługi inwestorów mają podmioty działające jako *one-stop-shop*, które czynnie zaangażowane są w proces rejestracji inwestycji, dysponują zachętami inwestycyjnymi. Część agencji ma jednak ograniczone kompetencje i zajmuje się w zasadzie tylko przyjmowaniem wniosków i pośredniczeniem między inwestorem a odpowiednimi instytucjami.

Jak zauważono wcześniej, PAIiZ brakuje kompetencji pozwalających na aktywną obsługę inwestorów, nie działa jako biuro kompleksowej obsługi inwestora. Jej zadania koncentrują się głównie wokół organizowania wizyt firm zagranicznych zainteresowanych działalnością w Polsce, udzielaniem odpowiedzi na pytania, przedstawianiem oferty pomocy publicznej oraz oferty lokalizacyjnej, pomocą w kontaktach z przedstawicielami administracji państwowej. Agencja nie jest stroną w negocjacjach z inwestorami zagranicznymi, nie ma kompetencji przyznawania pomocy publicznej, jej rola ogranicza się do działań podmiotu pośrednicząco-przygotowawczego. Agencja w ramach obsługi negocjacyjno-prawnej sporządza projekty umów oraz negocjuje ich treść z Ministerstwem Gospodarki oraz inwestorami (decyzje podejmuje MG). To, że PAIiZ nie działa na zasadzie *one-stop-shop*, jest szczególnie uciążliwe w sytuacji konieczności ubiegania się przez inwestorów o uzyskanie pozwoleń i akceptacji przed rozpoczęciem procesu inwestycyjnego – w Polsce w obsługę inwestora zaangażowanych jest bardzo wiele resortów i innych instytucji, co bardzo wydłuża i utrudnia ten proces. PAIiZ do pewnego stopnia stara się realizować zadania z zakresu obsługi poinwestycyjnej. Jej poczynania w tym zakresie są znikome ze względu na ograniczenia budżetowe.

Ostatnią z realizowanych funkcji są działania na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego. Ich celem jest podejmowanie wysiłków w zakresie wprowadzania zmian w regulacjach, polityce rządu i administracji, odnoszących się do takich obszarów, jak

inwestycje, handel, rynek pracy, nieruchomości, podatki, infrastruktura, technologia czy edukacja. Wśród instrumentów z tego obszaru można wskazać na prowadzenie badań sektora prywatnego w zakresie wykrywania barier prowadzenia działalności, organizowanie spotkań z przedstawicielami inwestorów zagranicznych, udział w pracach podmiotów rządowych odpowiedzialnych za tworzenie przepisów, lobbying [Piontkivska, Segura 2003, s. 3].

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych monitoruje klimat inwestycyjny w Polsce, stara się wykrywać bariery oraz próbuje wpływać na zmianę przepisów. W ramach monitoringu działalności agencja prowadzi badania wśród inwestorów, organizuje seminaria i spotkania w celu gromadzenia informacji, opracowuje raporty na ten temat, śledzi krajowe i zagraniczne media i notuje informacje dotyczące postrzegania klimatu inwestycyjnego w Polsce. Konsekwencją zidentyfikowania problemów powinno być proponowanie i forsowanie zmian legislacyjnych, jednak wiele z podejmowanych przez Agencję inicjatyw nie przynosi wymiernych rezultatów. Agencja pełni funkcję rzecznika inwestorów, która polega na sygnalizowaniu niezbędnych usprawnień legislacyjnych, organizacyjnych, administracyjnych i infrastrukturalnych, mogących pomóc w przyciąganiu inwestorów zagranicznych, a także na wspomaganium inwestorów w postępowaniu przed innymi urzędami [*Program promocji...* 2003, s. 23-24]. W rezultacie rola ta ogranicza się do podejmowania interwencji w sprawach–problemach zgłaszanych przez inwestorów zagranicznych.

Działania z zakresu poprawy klimatu inwestycyjnego są uważane za bardzo znaczącą funkcję API, ułatwiającą prowadzenie działalności oraz ograniczającą bariery ich przyciągania. Przy założeniu, że jakość klimatu inwestycyjnego bardzo istotnie wpływa na atrakcyjność kraju, należy wskazać na konieczność położenia większego nacisku na tę właśnie funkcję polskiej agencji.

4. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce światowej kraje coraz intensywniej konkurują o przyciąganie BIZ, co popycha rządy do tworzenia coraz to nowych ułatwień dla inwestorów, poprawy klimatu do prowadzenia działalności czy oferowania nowych zachęt inwestycyjnych. Jednakże bez względu na to, jak dobre będą zachęty, a klimat sprzyjający inwestycjom, krajom trudno będzie zdobyć inwestorów bez odpowiedniej promocji inwestycji zagranicznych, realizowanej przez sprawną agencję promocji BIZ.

W Polsce podstawowym podmiotem odpowiedzialnym za promocję BIZ jest Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Rozwiązania stosowane w Agencji nawiązują do najskuteczniejszych rozwiązań światowych, jednakże można wskazać szereg problemów i mankamentów, które obniżają jej skuteczność.

Po pierwsze, nieadekwatna do rodzaju prowadzonej działalności forma prawna, która ogranicza pole działania PAIiIZ, zakres kompetencji, źródła finansowania. Polska API nie działa jako kompleksowe biuro obsługi inwestora, nie ma możliwo-

ści przedstawiania kompleksowej oferty inwestycyjnej, nie jest stroną w negocjacjach z inwestorami. Ograniczone środki finansowe nie pozwalają na wykorzystanie szeregu instrumentów, znacznie uszczuplają możliwości efektywnego prowadzenia powierzonych jej zadań. Po drugie, brak biur zagranicznych uniemożliwia skuteczne docieranie do inwestorów na rynkach ich funkcjonowania, a brak spójności i koordynacji działań z zakresu kreowania wizerunku obniża skuteczność realizowanych przez Agencję zadań. Po trzecie, problemem pozostaje duża rotacja pracowników oraz bardzo częste zmiany na stanowisku prezesa, co spowodowane jest jej dużym upolitycznieniem. Problemy te sprawiają, że Agencja powinna zostać poddana przekształceniu, na co wskazują i za czym lobbują sami jej pracownicy, jednak należy zauważyć, że takie zmiany nie zależą tylko od nich i wymagają decyzji na szczeblu parlamentarnym.

Literatura

- FIAS: The Investment Climate Advisory Service. FY2006 Annual Report*, IFC World Bank Group, World Bank, 2007.
- Investment Promotion Toolkit*, Moduł 5, MIGA, Washington 2001.
- Loewendhal H., *Competition for Investment: Best Practice in Investor Targeting*, APEC – OECD Seminar, 14-15 November 2005, Busan, Korea, OCO Consulting.
- Morisset J., Andrews-Johnson K., *The Effectiveness of Investment Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*, FIAS, World Bank, Washington 2004.
- Piontkivska I., Segura E.L., *Survey of International Foreign Investment Promotion Practices*, The Bleyzer Foundation, August 2003.
- Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2003.
- Strategia działania (pierwszy projekt)*, PAIiZ S.A., Warszawa 2003.
- Strategia Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. na lata 2008-2010*, PAIiZ S.A., Warszawa 2007.
- World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, UNCTAD, New York – Geneva 2002.
- Zagrobelny B., *Rola Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad RP (WPHI)*. Krajowe Forum Informacyjno-Edukacyjne. 18.09.2006.

POLISH FOREIGN INVESTMENT PROMOTION AGENCY IN THE CONTEXT OF GLOBAL SOLUTIONS

Summary: Flows of foreign direct investment (FDI) are an essential element of the global economy. The importance of FDI for economic development increases attention for attraction of investments and establishment of the investment promotion programs. Those programs are usually conducted by investment promotion agencies (IPA).

The purpose of this article is to compare the Polish investment promotion agency with the solutions used in other countries. The agency is examined from two perspectives: first – characterization of the organization of investment promotion agencies, which largely affects the role played by the IPAs, and secondly – characteristics of the functions performed by the IPAs.