

Aleksandra Kuźmińska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NAMIERZANIE INWESTORÓW JAKO METODA POZYSKIWANIA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH

1. Wstęp

Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) dla rozwoju gospodarczego sprawia, że stały się one nieodzownym elementem prawie każdej gospodarki na świecie. Kraje konkurują ze sobą o ich przyciągnięcie, stwarzając coraz lepsze warunki prowadzenia działalności, a korporacje transnarodowe (KTN) mogą wybierać lokalizacje, które najbardziej im odpowiadają.

Czynniki skłaniające przedsiębiorstwa do podejmowania inwestycji za granicą od lat są przedmiotem zainteresowania naukowców. Jedną z teorii wyjaśniających bezpośrednie inwestycje zagraniczne jest eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J.M. Dunninga, stanowiąca syntezę teorii powstałych wcześniej [Pilarska 2005, s. 40]. Jej podstawą jest założenie o konieczności wystąpienia trzech przewag, aby przedsiębiorstwo inwestowało za granicą: własność, lokalizacja i internalizacja (tzw. paradygmat OLI: *ownership, localization, internalization*) [Rymarczyk 2004, s. 48]. Pierwsza i trzecia korzyść związane są z przedsiębiorstwem i decydują o podejmowaniu inwestycji zagranicznych w ogóle, natomiast druga decyduje o podjęciu działalności w konkretnym kraju [*Bezpośrednie inwestycje...* 2002, s. 56].

Czynników determinujących lokalizację inwestycji w danym kraju jest wiele, a postępujące procesy globalizacji i liberalizacji sprawiają, że one same, jak i ich znaczenie, ulegają zmianie. W ostatnim czasie znaczenie tradycyjnych czynników determinujących napływ inwestycji do kraju maleje, a powszechna liberalizacja polityki wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych sprawia, że kraje upodobią się pod względem atrakcyjności dla inwestorów. Stwarza to rządów państw konieczność wypracowania korzystniejszej oferty niż konkurenci, obejmującej szeroki pakiet ułatwień i bodźców dla inwestorów. Działania państw w tym zakresie koncentrują się zwykle na wprowadzeniu

zachęt inwestycyjnych oraz działalności promocyjnej, skierowanej na kreowanie wizerunku kraju i przyciąganiu inwestorów oraz na obsługę przed i po inwestycji.

2. Promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Wzmocniona konkurencja o zagranicznych inwestorów doprowadziła do konieczności myślenia o lokalizacji w kategoriach marketingowych. Podobieństwa między konkurencją pomiędzy przedsiębiorstwami a konkurencją pomiędzy krajami zabiegającymi o inwestorów sprawiają, że kraje adaptują do swoich potrzeb strategie marketingowe. Rozwijając strategię, mogą do pewnego stopnia używać instrumentów marketingu-mix: produktem jest kraj czy konkretna lokalizacja ze wszystkimi jej wadami i zaletami dla potencjalnego konsumenta – inwestora, ceną jest koszt inwestycji i działalności w danym kraju, a promocja obejmuje działania mające na celu przyciągnięcie inwestorów [Wells, Wint 1990, s. 2].

Zadania z zakresu promocji inwestycji realizowane są głównie przez powołane do tego celu instytucje – agencje promocji inwestycji (API). Przeważnie są to agencje rządowe lub quasi-rządowe, rzadziej działają jako podmioty niezależne. Status agencji determinuje jej finansowanie: zazwyczaj agencje otrzymują środki finansowe z budżetu państwa, niektóre z nich korzystają z zagranicznej pomocy finansowej, część agencji uzupełnia swoje zasoby poprzez pobieranie opłat od klientów.

Jednym z podstawowych zadań realizowanych przez API jest budowanie wizerunku kraju jako atrakcyjnego miejsca do lokalizacji inwestycji. Na świecie jest ok. 200 krajów, więc nie należy zakładać, że potencjalny inwestor będzie miał wystarczającą i aktualną wiedzę na temat danej lokalizacji. Bardzo często zdarza się, że jej wizerunek w oczach inwestora nie pokrywa się z tym, w jaki sposób władze danego kraju chciałyby, aby ta lokalizacja była postrzegana. Zadaniem agencji promocji inwestycji jest zmiana często niepoehlebnego wizerunku, uświadomienie zalet kraju, wskazanie na możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Inną funkcją pełnioną przez instytucje zajmujące się promocją inwestycji jest namierzanie firm. Ogromna liczba przedsiębiorstw na świecie sprawia, że agencje promocji inwestycji nie mają możliwości dotarcia do wszystkich, w związku z tym koncentrują się tylko na wybranych firmach i do nich kierują swoje wysiłki promocyjne.

Dalsze zadania realizowane przez agencje promocji inwestycji nabierają znaczenia w momencie, gdy potencjalny inwestor jest zdecydowany na wybór lokalizacji. Skomplikowane i często długotrwałe procedury uzyskiwania zezwoleń i akceptacji od różnych instytucji sprawiają, że większość agencji chce ułatwić inwestorom te procedury poprzez doradztwo, pomoc w uzyskiwaniu zezwoleń i przyspieszenie procesu akceptacyjnego. Tego typu agencje działają jako *one-stop-shops*, czyli biura kompleksowej obsługi inwestora [World Investment Report... 1998, s. 101]. Wiele agencji rozszerza spektrum swoich obowiązków również o usługi poinwestycyjne, obejmujące pomoc inwestorom już zlokalizowanym w danym kraju.

Z zakresu powyżej zdefiniowanej promocji inwestycji wyłączone są zachęty inwestycyjne, aczkolwiek niektóre z instytucji realizujących działania promocyjne są uprawnione do operowania bodźcami finansowymi [Wells, Wint 1990, s. 4].

3. Przesłanki namierzenia inwestorów

Coraz większego znaczenia nabiera druga z wymienionych funkcji agencji promocji inwestycji: namierzanie inwestorów, które jest uważane za element aktywnej promocji inwestycji. Większość efektywnie działających agencji posiada opracowane programy dotarcia do konkretnych typów firm i określonych korporacji transnarodowych pochodzących z konkretnych sektorów i obszarów geograficznych.

Namierzanie firm jest definiowane w różny sposób. Najogólniej biorąc, polega ono na skierowaniu wysiłków promocyjnych w stronę konkretnych inwestycji, a nie na przyciąganiu inwestycji w ogóle [*World Investment Report...* 2002, s. 221]. Sprowadza się do docierania z konkretną ofertą, dopasowaną do konkretnego inwestora, a dokładnie do menedżerów decydujących o podjęciu działań poza granicami kraju macierzystego.

Przedsiębiorstw działających na świecie są miliony. Fizyczną niemożliwością jest dotarcie z ofertą lokalizacji do nich wszystkich. Również próby dotarcia do zbyt dużej liczby potencjalnych inwestorów są stratą czasu i pieniędzy i nie przynoszą zwykle zamierzonych efektów. Z tego powodu agencje promocji skupiają swoje wysiłki na konkretnych przedsiębiorstwach pochodzących z branż pożądanych w danej gospodarce. Do głównych zalet związanych z tą metodą pozyskiwania inwestorów należą [Loewendhal 2005, s. 5]:

- skupienie wysiłków na najlepszych perspektywach,
- wzrost świadomości lokalizacji wśród inwestorów,
- lepsza reakcja inwestorów na opracowania dotyczące lokalizacji skierowane konkretnie do nich,
- stosunkowo nieduże koszty – większe nakłady czasu niż pieniędzy,
- możliwość outsourcingu działań.

Działania w zakresie namierzania firm poprzedzone są zwykle kampanią budowy wizerunku. Takie kampanie są bardzo ogólne i skierowane do szerokiego grona odbiorców, bez precyzowania konkretnego przedsiębiorstwa. Mają na celu wytworzenie pozytywnej opinii o lokalizacji, uświadomienie istnienia dobrego klimatu do prowadzenia działalności. W sytuacji gdy API ma pewność, że lokalizacja jest postrzegana pozytywnie oraz jest przygotowana na przyjęcie inwestycji, decyduje się na aktywne poszukiwanie inwestorów. Istotne jest znalezienie odpowiedniego momentu na podjęcie tych działań. Niektóre kraje popełniają błąd, zaczynając od namierzania bez uprzedniego przeprowadzenia kampanii budowania wizerunku. Dotyczy to zwłaszcza krajów, które były postrzegane negatywnie, jako kraje nieprzyjazne inwestycjom lub kraje o mało stabilnej sytuacji polityczno-go-

spodarczej. Jednakże zdarzają się przypadki, w których nieprzeprowadzenie kampanii wizerunkowej jest uzasadnione. Przykładem może być agencja promocji inwestycji ze Szkocji, która rozpoczęła działania promocyjne od namierzania inwestorów, korzystając z pozytywnego wizerunku wypracowanego wcześniej przez brytyjską agencję Invest in Britain Bureau [*Survey of Best Practices...* 1997, s. 45]. Jednakże większość agencji musiała rozpocząć swoje działania promocyjne od budowy pozytywnego wizerunku lokalizacji.

Ponadto przed podjęciem działań z zakresu namierzania inwestorów agencja powinna dysponować odpowiednio przygotowanym personelem, posiadającym umiejętności z zakresu marketingu i sprzedaży, odpowiednimi zasobami finansowymi oraz opracowaną strategią, która powinna stanowić podstawę wszystkich działań promocyjnych.

4. Wybór przedsiębiorstw

Główną kwestią związaną z namierzaniem inwestorów jest określenie firm, do których będą skierowane wysiłki promocyjne. Wielość firm inwestujących na świecie rodzi pytanie, na których przedsiębiorstwach się skupić, a które pominąć w wysiłkach promocyjnych. Bazę do wyboru konkretnych firm stanowią strategie API, w których określa się sektory gospodarki pozostające w polu zainteresowania danej agencji oraz kierunki geograficzne ich pochodzenia.

Ważną wskazówką decydującą o wyborze podmiotów namierzania jest strategia rozwoju narodowego. Zadania realizowane przez agencje promocji powinny iść w parze z celami ogólnego rozwoju gospodarczego kraju. Na przykład jeżeli celem jest zmniejszenie bezrobocia, wskazane jest nastawienie na przyciąganie inwestycji generujących dużo nowych miejsc pracy; jeżeli kraj dąży do wzrostu eksportu, działania API będą skierowane na przedsiębiorstwa zorientowane proekspansyjnie etc. Jakikolwiek są cele rozwoju narodowego, będą wpływać na kierunki działań promocyjnych w zakresie napływu BIZ, a tym samym będą wpływać na wybór namierzanych firm.

Przy dokonywaniu wyboru firm API biorą pod uwagę światowe i regionalne trendy w zakresie napływu BIZ. Analiza trendów pozwala na orientację, jakie firmy inwestują, gdzie i dlaczego, oraz stanowi platformę do prowadzenia porównań, czy dany kraj spełnia oczekiwania przedsiębiorstw, które inwestują.

Niezbędną czynnością przed wyborem firm najbardziej podatnych na wysiłki promocyjne jest określenie słabości i zalet lokalizacji, jej konkurencyjności wobec innych, które starają się o przyciągnięcie tych samych inwestorów. Ważne jest skupienie się na namierzaniu tych przedsiębiorstw, których wymagania mogą być zaspokojone przez daną lokalizację, i unikanie promocji w obszarach, w których kraj nie ma raczej szans na przyciągnięcie inwestycji. Kraje, które dobrze znają swoją sytuację konkurencyjną, słabości i zalety, mają większe szanse na przygotowanie atrakcyjnej oferty dopasowanej do potrzeb inwestora [*World Investment Report...* 2002, s. 223]. Metodą wykorzystywaną przez większość agencji do okre-

ślenia własnej atrakcyjności jest analiza SWOT, czyli analiza sił, słabości, szans i zagrożeń danej lokalizacji. Wyniki takiej analizy pozwalają wskazać, jakimi atutami lokalizacja może przyciągnąć inwestora oraz jakie są jej słabości, które powinny zostać wyeliminowane w przyszłości. Analizy takie nie są przeprowadzane w oderwaniu od możliwości konkurentów, dlatego API przeprowadzają również analizy porównawcze własnych możliwości z możliwościami przeciwników. Wyniki porównań pozwalają na określenie unikatowych walorów danej lokalizacji, które mogą być zaoferowane inwestorom [*Investment Promotion...* 2006].

Po przeprowadzeniu powyższych analiz API wybierają konkretne sektory gospodarki, z których firmy będą namierzane. Agencje biorą pod uwagę sektory, w których przedsiębiorstwa są już umiejscowione w danym kraju lub w krajach o podobnych walorach inwestycyjnych. Ponadto brane są również pod uwagę sektory, z których firmy są pożądane w danym kraju, oraz takie, z których firmy wykazują wysoką dynamikę podejmowania działalności za granicą. Wybrane sektory są analizowane pod kątem wewnętrznych trendów, struktury oraz głównych graczy, czyli inwestorów, w celu zrozumienia potrzeb i wymagań w stosunku do zagranicznych lokalizacji. Uzyskane informacje są podstawą do określenia, które z nich są kompatybilne z atrybutami danej lokalizacji, i wyboru tych, z których firmy wykazują największe prawdopodobieństwo zainwestowania w konkretnym kraju. Po wyborze specyficznych sektorów, z których firmy będą namierzane, istotne jest określenie ich geograficznego pochodzenia. Głównym powodem takiego postępowania jest konieczność optymalnego wykorzystania ograniczonych zazwyczaj zasobów na obszarach, które skupiają najwięcej firm w sektorze będącym przedmiotem zainteresowania agencji [*Investment Promotion...* 2006].

Po określeniu sektorów i kierunków geograficznych API przystępują do wyznaczenia konkretnych firm, które będą namierzane. Decyzje o podjęciu inwestycji podejmowane są przez menedżerów i to do nich w rezultacie skierowane są wysiłki agencji promocyjnej. API formułują bazy danych zawierające wszelkie informacje o firmach i osobach decydujących o podjęciu inwestycji za granicą. Im bardziej agencja jest zorientowana w planach i działaniach firmy, tym ma większą szansę na dostarczenie stosownych informacji i stworzenie konkurencyjnej oferty [*World Investment Report...* 2002, s. 231].

Jak z tego wynika, przed podjęciem decyzji, które przedsiębiorstwa będą namierzane, API muszą przeprowadzić cały szereg analiz i wziąć pod uwagę wiele czynników. Istotną kwestią jest konieczność ciągłej weryfikacji zarówno atrakcyjności inwestycyjnej lokalizacji, jak i potrzeb inwestorów, ponieważ zarówno pierwsze, jak i drugie nie są statyczne i ciągle się zmieniają.

5. Narzędzia wykorzystywane w docieraniu do inwestorów

W celu dotarcia do firm agencje używają całego zestawu narzędzi promocyjnych. Namierzanie firm, w przeciwieństwie do budowania wizerunku, nakierowane

jest na konkretnych inwestorów, w związku z tym przeważają narzędzia bezpośredniego dotarcia do firm, kontakty osobiste. Do najważniejszych instrumentów wykorzystywanych przez API w procesie generowania inwestycji należą [Wells, Wint 1990, s. 10-11; *The World of...* 2001, s. 29; *Investment Promotion...* 2006]: *direct marketing*, na który składa się *direct mailing* i telemarketing; *newsletters* zawierające informacje o najważniejszych wydarzeniach w danym kraju; udział w wystawach międzynarodowych; seminaria inwestycyjne obejmujące tematykę związaną z możliwościami prowadzenia działalności inwestycyjnej w danym kraju; misje inwestycyjne mające na celu zaprezentowanie oferty inwestycyjnej w kraju inwestora; wizyty w konkretnych firmach.

Pozytywnym rezultatem działań z zakresu namierzania inwestorów jest zainteresowanie decydentów lokalizacją i wizyta w kraju goszczącym, co uważane jest za punkt graniczny między działaniami z zakresu namierzania inwestorów a obsługą przedinwestycyjną. Odpowiednia obsługa gości może się okazać ważnym czynnikiem, decydującym o podjęciu inwestycji.

Skuteczność namierzania konkretnych firm jako metody pozyskiwania inwestorów sprawia, że jest ona wykorzystywana przez większość agencji promocji inwestycji na świecie. Tego typu działania nie są jednak pozbawione pewnego ryzyka i niedogodności. Namierzanie inwestorów jest czynnością czasochłonną, która przynosi rezultaty w długim okresie i jej efekty mogą być widoczne dopiero po kilku latach, a w niektórych przypadkach działania mogą nie przynieść żadnych efektów.

Pomimo niedogodności związanych z namierzaniem firm w zasadzie wszystkie aktywne agencje podejmują tego typu działania. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepsze metody identyfikacji i namierzania inwestorów nie przyniosą rezultatów, jeżeli w kraju nie będzie odpowiednich warunków do prowadzenia działalności oraz promocja nie będzie szła w parze z innymi determinantami lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

6. Namierzanie inwestorów w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA

W Polsce zadania z zakresu promocji inwestycji zagranicznych realizuje Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA (PALiIZ). Agencja powstała w 2003 r. z połączenia Polskiej Agencji Informacyjnej SA i Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych SA. Obecnie jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa finansowaną ze środków publicznych [Polska Agencja Informacji... 2006].

Zadania PALiIZ skupiają się głównie na budowie pozytywnego wizerunku Polski w świecie oraz obsłudze przedinwestycyjnej: jest to pomoc związana z koordynacją procesu inwestycyjnego oraz dostarczanie informacji związanych z prowadzeniem działalności w kraju jako całości oraz w poszczególnych regionach.

PAIiZ obsługuje firmy, które się do niej zgłaszają, natomiast w zasadzie w ogóle nie poszukuje potencjalnych inwestorów we własnym zakresie¹.

Brak działań z zakresu namierzania inwestorów jest tłumaczony ograniczonymi środkami finansowymi agencji. Skromny budżet pozwala na skupienie się na działaniach, które uważane są przez PAIiZ za priorytetowe, a namierzanie firm do nich nie należy. Istotny jest fakt, że inne agencje, z krajów sąsiadujących z Polską i często konkurujących o tych samych inwestorów, mają opracowane systemy namierzania firm oraz dysponują znacznie większymi budżetami. Na przykład budżet czeskiej agencji promocji inwestycji CzechInvest jest trzykrotnie większy niż PAIiZ i agencja może sobie pozwolić na znacznie szerszy zakres działań.

Znaczenie namierzania inwestorów dla zwiększenia napływu inwestycji oraz fakt istnienia takich rozwiązań w większości aktywnych i efektywnych agencji na świecie sprawiły, że wprowadzenie tego typu działań zostało przewidziane w przyszłości. W sejmie trwają prace nad uchwaleniem ustawy powołującej nowy podmiot mający zajmować się promocją inwestycji – Polską Agencję Handlu i Inwestycji (PAHI), która ma zastąpić Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Zakres zadań nowo powstałej agencji ma być szerszy od dotychczasowego i obejmować: promowanie polskiej gospodarki za granicą, wspieranie promocji eksportu, napływu inwestycji do Polski oraz polskich inwestycji za granicą, a także gromadzenie informacji o krajowych dostawcach i kooperantach na potrzeby projektów inwestycyjnych. Zadania w ramach wspierania napływu inwestycji do Polski będą realizowane m.in. poprzez działania z zakresu namierzania firm: identyfikację potencjalnych inwestorów oraz przedstawianie im propozycji inwestowania na terytorium Polski. W polu zainteresowania agencji będą przede wszystkim inwestycje wprowadzające na terytorium kraju innowacje technologiczne przyczyniające się do transferu wiedzy oraz inwestycje tworzące nowe miejsca pracy [*Projekt ustawy...* 2006]. W działania nowej agencji mają być zaangażowane jej oddziały zagraniczne, przewidywane jest zwiększenie nakładów finansowych, a także rozszerzenie zatrudnienia.

Namierzanie firm wydaje się koniecznością, szczególnie w sytuacji wzmożonej konkurencji pomiędzy krajami o BIZ oraz wobec faktu, że większość agencji na świecie, w tym agencje z krajów sąsiednich, dysponują opracowanymi, skutecznymi systemami identyfikacji inwestorów.

Poziom napływu inwestycji do Polski, pomimo wzrostu w ostatnim czasie, jest nadal niewystarczający. Nowe rozwiązania w zakresie promocji inwestycji, aktywne zaangażowanie Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji może zmienić tę sytuację i przyczynić się do odzyskania przez Polskę pozycji lidera w konkurencji o bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

¹ Pewne działania z zakresu namierzania inwestorów są podejmowane w sytuacji, gdy agencja ma informacje o potencjalnym inwestorze, który zastanawia się nad miejscem lokalizacji. W takiej sytuacji do inwestorów wysyłane są listy zawierające informacje o możliwościach inwestowania w Polsce.

Literatura

- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę*, UNCTAD, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002.
- Investment Promotion Toolkit*, Multilateral Investment Guarantee Agency's FDI Promotion Center, www.fdipromotion.com.
- Loewendhal H., *Competition for Investment: Best Practice in Investor Targeting*, APEC – OECD Seminar, 14-15 November 2005, Busan, Korea, OCO Consulting.
- Pilarska C., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, Wyd. AE, Kraków 2005.
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, www.paiiz.gov.pl (09.10.2006).
- Projekt ustawy o Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji*, www.sejm.gov (09.10.2006).
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, www.sejm.gov.pl (09.10.2006).
- Survey of the Best Practices in Investment Promotion*, UN Conference on Trade and Development, New York and Geneva 1997.
- The World of Investment Promotion at a Glance. A Survey of Investment Promotion Practices*, UN Conference on Trade and Development, New York and Geneva 2001.
- Wells L.T., Wint A.G., *Marketing a Country. Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, International Finance Corporation, Multilateral Investment Guarantee Agency, Washington 1990.
- World Investment Report 1998. Trends and Determinants*, UN Conference on Trade and Development, New York and Geneva 1998.
- World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva 2002.

INVESTOR TARGETING AS A METHOD OF GAINING FOREIGN DIRECT INVESTMENT

Summary

The importance of foreign direct investment (FDI) for economic development increases attention for attraction of FDI. Most countries have established investment promotion programmes which are conducted by investment promotion agencies (IPA).

The core IPA functions are image building, investor targeting and also pre-investment and after-care services. Investor targeting has become a very important activity among active and effective agencies. It involves the focusing on attracting specific companies that have a genuine intention, resources and capabilities to invest in a country. Most of the effective IPAs target industries, types of company and specific corporations. The Polish Information and Foreign Investment Agency doesn't use investor targeting to attract FDI but is planning to do so in the future.

Investor targeting is becoming more and more important but it will not be effective if the country cannot offer good conditions to do a business. All promotion activities need to go hand in hand with investment friendly policy and appropriate economic conditions.