

**Aleksandra Kuźmińska-Haberla**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## IDA IRELAND JAKO PRZYKŁAD EFEKTYWNEJ AGENCJI PROMOCJI BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH

---

**Streszczenie:** Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju gospodarczego wzmacnia konkurencję o ich przyciąganie, a także stwarza konieczność przygotowania programów promocji, które realizowane są przeważnie przez agencje promocji inwestycji. Jednym z przykładów bardzo skutecznej agencji jest irlandzka IDA (Industrial Development Agency). Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz charakterystyka czynników sukcesu IDA Ireland. Agencja uważana jest za jedną z najlepszych na świecie dzięki elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych, odpowiadania na potrzeby klientów – inwestorów, sposobu organizacji czy spektrum wykonywanych zadań. Jej rozwiązania służą za przykład również polskiej agencji promocji inwestycji zagranicznych.

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

### 1. Wstęp

Wzmóżona konkurencja o bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) sprawia, że kraje starają się wyróżnić na tle konkurencji, próbują zwrócić na siebie uwagę inwestorów. Mogą temu służyć m.in. efektywne systemy promocji BIZ, a także podmioty realizujące zadania z tego zakresu – agencje promocji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (API).

Promocja BIZ to działania koncentrujące się na rozpowszechnianiu informacji i budowaniu pozytywnego wizerunku lokalizacji, a także obsłudze zainteresowanych inwestorów. Agencje promocji inwestycji zagranicznych z kolei są specjalistycznymi instytucjami powołanymi do prowadzenia działań z zakresu promocji BIZ. Ich zadania koncentrują się na czterech zasadniczych polach: budowa wizerunku kraju, bezpośrednie docieranie do inwestorów, obsługa przed- i poinwestycyjna (tzw. *after-care*) oraz działania na rzecz poprawy klimatu inwestycyjnego<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Charlton, N. Davis, *Does investment promotion work?*, "The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy" 2007 vol. 7, iss. 1, s. 1.

Agencje powstawały w różnych okolicznościach, funkcjonują różne ich modele. Badania wykazały, że najbardziej skuteczne są podmioty autonomiczne lub półautonomiczne, ze znacznym zaangażowaniem przedstawicieli świata biznesu w ich funkcjonowanie. Niektóre agencje działają także jako integralne części właściwych ministerstw lub jako podmioty prywatne, jednak ich skuteczność nie jest tak wysoka jak tych pierwszych. Ponadto lepsze wyniki osiągają agencje, które odpowiadają przed zarządem złożonym z przedstawicieli sektora prywatnego i publicznego, a także podmioty odpowiadające przed premierem lub prezydentem kraju. Źródła finansowania są także różne, jednakże przeważają środki publiczne, chociaż niektóre agencje otrzymują wsparcie od przedsiębiorstw prywatnych lub korzystają ze wsparcia organizacji międzynarodowych (kraje członkowskie Unii Europejskiej sporo skorzystały z funduszy unijnych).

Większość agencji promocji inwestycji dysponuje siecią oddziałów regionalnych. Często są one organizacjami niezależnym, a agencja narodowa pełni rolę koordynatora w celu uniknięcia wewnętrznej konkurencji o inwestycje. Część spośród agencji dysponuje także przedstawicielstwami zagranicznymi. Prowadzenie biur zagranicznych jest bardzo kosztowne, w związku z czym wiele agencji decyduje się na wykorzystywanie w celu promocji inwestycji swoje konsulaty i ambasady. Z jednej strony powoduje to obniżenie kosztów, z drugiej jednak personel dyplomatyczny ma również szereg innych zadań, zatem może przypisywać BIZ drugorzędne znaczenie.

Przykładem bardzo sprawnie działającej agencji promocji inwestycji jest IDA Ireland (Industrial Development Agency Ireland). Irlandia była bardzo skuteczna w przyciąganiu inwestorów zagranicznych, m.in. dzięki wykorzystaniu pomocy Unii Europejskiej, wypracowaniu skutecznej strategii przyciągania inwestorów oraz stworzeniu bardzo efektywnej agencji promocji inwestycji zagranicznych. Celem artykułu jest charakterystyka i wskazanie na główne czynniki sukcesu IDA Ireland. Agencja ta jest uważana za jedną z najlepszych na świecie, jej elastyczność w dostosowaniu się do zmieniających się warunków rynkowych, reagowaniu na potrzeby klientów, sposób organizacji oraz realizowane zadania służą za przykład dla innych krajów, również Polski.

## 2. Organizacja IDA Ireland

Przez ponad trzydzieści ostatnich lat Irlandia przeszła dramatyczne zmiany ekonomiczne, do czego w znacznej mierze przyczyniły się bezpośrednie inwestycje zagraniczne w takich sektorach gospodarki, jak technologie informatyczne, farmaceutyka czy międzynarodowe usługi finansowe<sup>2</sup>. Obecnie program przyciągania inwestycji jest ważnym elementem rozwoju gospodarki irlandzkiej. Firmy zagraniczne tworzą

---

<sup>2</sup> R.C. Nelson, *Moving up the Value Chain: Does Ireland's Experience Offer Lessons for Latin America?*, 45<sup>th</sup> Annual Meeting of the International Studies Association, Montreal, March 17-20, 2004, s. 1.

35% PKB kraju, ponad 85% wartości produkcji eksportowej, tworzą znaczny odsetek wydatków na płace, surowce, komponenty, a także wnoszą ogromne kwoty do Skarbu Państwa dzięki uiszczaniu podatku dochodowego od osób prawnych<sup>3</sup>.

IDA Ireland w obecnym kształcie funkcjonuje od 1994 r., kiedy to jej poprzedniczka: Industrial Development Authority (realizowała ona zadania zarówno z zakresu rozwoju przedsiębiorstw krajowych, jak i przyciągania BIZ) została podzielona na trzy oddzielne podmioty, z których każdy otrzymał odrębne zadania:

1. IDA Ireland – promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych.
2. Forbait, później przemianowany na Enterprise Ireland – promocja przedsiębiorstw krajowych.
3. Forfas – podmiot odpowiedzialny za tworzenie ogólnej strategii promocji w zakresie handlu, przedsiębiorczości, nauki i technologii.

IDA Ireland podlega Ministerstwu Przedsiębiorczości, Handlu i Zatrudnienia, a dokładniej departamentowi o tej samej nazwie. Nad jej sprawnym funkcjonowaniem czuwa rada kierowana przez przewodniczącego wybieranego przez ministra, a także specjalistyczne komitety. Ciałem wykonawczym jest dyrektor naczelny, który kieruje poszczególnymi dywizjami. W akcie założycielskim irlandzkiej agencji zapisano następujące funkcje IDA<sup>4</sup>:

- promocja tworzenia i rozwoju inwestycji zagranicznych,
- akceptacja inwestycji oraz dostarczanie pomocy przedsiębiorstwom, które spełniają określone wymagania prawne,
- administrowanie wszelkimi programami, grantami i innym wsparciem finansowym,
- realizacja innych funkcji powierzonych jej przez Forfas za zgodą ministra.

Spoglądając na strukturę agencji, należy zauważyć, że zorganizowana ona została wokół sektorów gospodarki, w których inwestycje są najbardziej pożądane w Irlandii (farmaceutyczny, biofarmaceutyczny, technologie medyczne, technologie informacyjne i komunikacyjne, *engineering*, usługi globalne, w tym finansowe, media cyfrowe, a także „sektory przyszłości”: czystych technologii i usług innowacyjnych<sup>5</sup>). Pięć dywizji operacyjnych stanowi centralny punkt działalności IDA i każda z nich reprezentuje możliwości zrealizowania projektów w najbliższych latach. Rola poszczególnych dywizji skupia się na przyciąganiu nowych inwestorów oraz przekonaniu firm już obecnych w kraju do reinwestycji i ekspansji swojej działalności. Wśród realizowanych działań można wymienić:

- wspólnie z biurami zagranicznymi promocja przewag konkurencyjnych Irlandii za granicą,
- identyfikacja firm z potencjałem inwestycyjnym,

<sup>3</sup> *Freedom of Information Act Sections 15 and 16 Reference Manual. Guide to IDA Ireland's Legislation, Structure, Functions, Rules, Practices, Procedures and Records*, IDA Ireland, Dublin 2006, s. 9.

<sup>4</sup> Industrial Development Act, 1993 no 19, Irish Statute Book: [www.irishstatuebook.ie](http://www.irishstatuebook.ie) (28.08.2008).

<sup>5</sup> *IDA Ireland*: [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com) (28.08.2009).

- organizacja wizyt inwestorów zagranicznych w kraju,
- analiza projektu oraz negocjacje z inwestorami,
- przygotowanie dokumentów dotyczących konkretnego projektu wraz z określeniem rekomendowanego zakresu pomocy i przedstawienie ich radzie do akceptacji,
- wspólnie z biurami regionalnymi pomoc nowym inwestorom w rozpoczęciu funkcjonowania,
- monitorowanie postępów w tworzeniu miejsc pracy oraz realizacji innych zobowiązań inwestycyjnych przez inwestorów obecnych już na rynku,
- współpraca z korporacjami transnarodowymi (KTN) zlokalizowanymi w Irlandii w celu wykorzystania w pełni ich potencjału, ze szczególnym naciskiem na działania innowacyjne i z zakresu b+r<sup>6</sup>.

Oprócz dywizji operacyjnych do kluczowych komórek odpowiedzialnych za efektywne funkcjonowanie irlandzkiej agencji należy zaliczyć Dywizję Marketingu, której podlegają biura zagraniczne IDA (biura zlokalizowane są w Australii, Chinach, Indiach, Japonii, Korei, Tajwanie, Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Brazylii i USA: w Atlancie, Bostonie, Kalifornii, Chicago i Nowym Jorku); ich rola sprowadza się głównie do czynności promocyjnych: organizowanie prezentacji, udział w konferencjach, targach, wystawach międzynarodowych, pomoc w organizacji wizyt inwestorów, nadzorowanie kampanii reklamowych czy *public relations* (PR) w zagranicznych mediach, współpraca z innymi agencjami w celu zapewnienia spójności przekazów marketingowych za granicą oraz identyfikacja nowych obszarów biznesowych wykazujących potencjał inwestycyjny. W ramach dywizji ds. regionów i ekosystemu funkcjonują biura regionalne agencji. Ich rola polega na reprezentacji agencji w regionach, wypracowaniu głównego przesłania marketingowego regionu zgodnego z ogólną strategią IDA, promocji regionu wśród nowych inwestorów zagranicznych oraz tych już obecnych, prowadzeniu projektów wspólnie z menedżerami projektu z biura centralnego, współpracy z lokalnymi dostawcami infrastruktury, budowie kontaktów z lokalnymi podmiotami oraz obsłudze inwestorów w regionie. Kolejny podmiot, Dywizja Marketingu, Zarządzania Kadrami i Rozwoju Organizacyjnego, wypracowuje oferty dla inwestorów skrojone na miarę ich potrzeb. Współpracuje z innymi agencjami i podmiotami oraz dywizjami IDA w celu podnoszenia kompetencji siły roboczej w Irlandii oraz rozszerzania możliwości wytwórczych. Dywizja ta zarządza także personelem, pilnując, aby zatrudniane były odpowiednie osoby, a ich kwalifikacje były ciągle podnoszone<sup>7</sup>. Należy zwrócić uwagę, że personel zatrudniany w IDA Ireland bardzo często pochodzi z sektora prywatnego, niejednokrotnie pracownicy mają doświadczenie międzynarodowe. Wielu z nich charakteryzuje duże poczucie misji i chęć „działania dla słusznej sprawy”. Jest to o tyle istotne, że IDA, mimo iż oferuje płace wyższe niż w innych agencjach czy

<sup>6</sup> *Freedom of Information Act...*, s. 21-23.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 25-28 i 34.

instytucjach państwowych, nie jest w stanie zaoferować swoim pracownikom aż tak wysokich pensji, na jakie mieliby szanse w sektorze prywatnym. Mimo to nie ma problemów ze znalezieniem w pełni wykwalifikowanych, kompetentnych i zaangażowanych pracowników. Zatrudnianie personelu z doświadczeniem korporacyjnym pozwoliło na wytworzenie kultury korporacyjnej, a także przyczyniło się do elastyczności agencji i szybkich jej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe.

Omawiając najważniejsze dywizje i działy, warto wskazać także na Dział Komunikacji funkcjonujący w ramach Dywizji Obsługi Korporacyjnej i Sekretariatu. Jego rolą jest promocja Irlandii jako atrakcyjnego kraju pod lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych, kontakty z mediami, prowadzenie kampanii PR, wydawanie raportów, magazynów i innych publikacji, przekazywanie opinii publicznej w Irlandii i za granicą informacji o działaniach agencji oraz prowadzenie strony internetowej. Pomimo iż Irlandia jest krajem powszechnie znanym i rozpoznawalnym, wśród inwestorów zagranicznych nadal prowadzone są działania z zakresu kreowania, a raczej utrwalania wizerunku kraju na arenie międzynarodowej. Należy jednak zauważyć, że w związku ze zmianą strategii Irlandii w zakresie przyciągania inwestycji (szerzej na ten temat w dalszej części artykułu) pojawiła się konieczność wypracowania nowego przekazu marketingowego i wskazania na te zalety kraju, które korespondowałyby z nowymi założeniami. Obecnie główne przesłanie brzmi: „Irlandia, wiedza leży w naszej naturze”.

### 3. Główne czynniki sukcesu

IDA jest półautonomicznym podmiotem publicznym, któremu udało się wyzwolić od wpływów politycznych oraz uniknąć skostniałości i nadmiernej biurokracji, jak ma to często miejsce w przypadku wielu agencji rządowych. Ponadto instytucja ta od lat rozwija strategię bez zbędnego wtrącania się rządu, a także trwa w ich realizacji, nie zmieniając punktu widzenia wraz ze zmianą poszczególnych rządów czy liderów politycznych. Udaje się jej uniknąć uwikłania w dążenie do prywatnych celów pojedynczych grup interesu i osiągać zamierzone cele strategii promocji inwestycji zagranicznych. Dzieje się tak m.in. dlatego, że rada składa się z przedstawicieli administracji oraz świata biznesu pochodzących z różnych sektorów gospodarki. Członkowie rady mianowani są przez szefa Departamentu Przedsiębiorczości, Handlu i Zatrudnienia w ramach ministerstwa, pod które podlega. Co ważne, bardzo dużą wagę przywiązuje się do unikania konfliktu interesów przez członków Rady. Zgodnie z *IDA Ireland Code of Business Conduct for Board Members* członkowie są wyłączani z dyskusji na tematy, które mogą tworzyć konflikt interesów, oraz nie otrzymują wglądu w dokumenty, które taką sytuację mogą powodować<sup>8</sup>. Z drugiej strony IDA nie jest całkowicie niezależna od rządu, ponieważ głównym jej źródłem

---

<sup>8</sup> *IDA Ireland Code of Business Conduct for Board Members*, Issue 4, September 2003, IDA Ireland: [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com) (28.08.2009).

finansowania są środki publiczne, chociaż należy zaznaczyć, że otrzymała także sporą pomoc z funduszy europejskich oraz z kilku innych źródeł. Ponadto agencja ściśle współpracuje z różnymi departamentami rządowymi oraz innymi agencjami w celu zapewnienia realizacji strategii rozwoju gospodarki irlandzkiej.

Agencja jest podmiotem działającym jako *one-stop-shop*<sup>9</sup>, pomagającym inwestorom na każdym etapie realizacji projektu w Irlandii. IDA operuje zachętami inwestycyjnymi, których zatwierdzanie leży w kompetencjach bądź rady, bądź rządu (wtedy rada rekomenduje przyznanie lub nieprzyznanie pomocy – to, jaki podmiot zatwierdza przyznanie (i w jakiej wysokości) pomocy, zapisane jest w akcie założycielskim agencji). Zachęty oferowane przez irlandzką agencję pozwalają zmniejszyć koszty operacyjne firm, przede wszystkim na etapie ich powstawania oraz wczesnego rozwoju. Wysokość świadczeń jest ustalana indywidualnie dla każdego projektu, który jest wnikliwie analizowany pod kątem kryteriów, które muszą być spełnione przez inwestora. Wśród grantów oferowanych przez IDA można wymienić:

- granty kapitałowe – udzielane na zakup i uzbrojenie gruntów, zakup i remont budynków, zakup środków trwałych; mają na celu pomoc firmom w uruchomieniu i szybszym zwrocie kosztów poniesionych na uruchomienie działalności;
- granty na tworzenie miejsc pracy – skierowane do podmiotów, których główne koszty związane są z tworzeniem nowych miejsc pracy, a wydatki na środki trwałe nie są tak istotne;
- granty na szkolenia – oferowane na pokrycie kosztów związanych ze szkoleniem pracowników;
- granty na zwiększenie potencjału badawczego firmy – oferowane na pokrycie kosztów związanych z działaniami z zakresu b+r.

Ponadto inwestorzy są uprawnieni do pomocy oferowanej w ramach funduszy UE<sup>10</sup>.

IDA w dużej mierze skupia się na przedsiębiorstwach już zlokalizowanych w kraju poprzez rozwój usług *aftercare*, gdyż ich ekspansje stanowią spory odsetek realizowanych projektów (np. w 2008 r. na 74 obsługiwane przez agencję inwestycje 39 pochodziło od firm już zlokalizowanych w Irlandii<sup>11</sup>). Celem IDA w tym zakresie jest wzmocnienie jakości oraz trwałości funkcjonowania KTN w gospodarce Irlandii poprzez zachęcanie firm do dalszej ekspansji, szczególnie w zakresie działalności z wyższych etapów tworzenia łańcucha wartości, dzięki czemu zagraniczne oddziały KTN w Irlandii będą mogły stać się ważniejszymi elementami funkcjonowania firm macierzystych, a nie będą tylko zakładami produkcyjnymi<sup>12</sup>. Takie podejście wynika z obecnej strategii promocji inwestycji zagranicznych, gdzie nacisk został położony

---

<sup>9</sup> *One-stop-shop* inaczej określa się mianem jednego okienka lub biura kompleksowej obsługi inwestora.

<sup>10</sup> *Raport na temat wspierania inwestycji zagranicznych w Polsce*, MGPIPS, PAIIZ, Warszawa 2004, s. 123- 125.

<sup>11</sup> *IDA Ireland. Annual Report 2008*, s. 21.

<sup>12</sup> *Freedom of Information Act...*, s. 10.

na przyciąganie inwestycji z wyższych etapów tworzenia łańcucha wartości: centra b+r, innowacji czy europejskie siedziby firm spoza kontynentu. W poprzednich latach Irlandia skupiała się na inwestycjach z zakresu usług finansowych oraz produkcji „softwarów”, jednakże w związku z pojawieniem się na horyzoncie nowych konkurentów w pewnym momencie zaczęła tracić swoją konkurencyjność jako kraj o niskich kosztach wytwarzania. W pewnym sensie stała się ofiarą własnego sukcesu: nowo powstałe firmy przyczyniły się do znacznego zmniejszenia bezrobocia, a następnie do wzrastającej presji na podnoszenie płac. Coraz wyższe koszty oraz alternatywa dla KTN w postaci nowych członków UE sprawiła, że Irlandia musiała przemyśleć swoją strategię i dostosować się do nowych warunków<sup>13</sup>. Umiejętność odpowiedniej reakcji na zmieniającą się sytuację rynkową, elastyczność oraz śledzenie globalnych trendów są kolejnymi czynnikami sukcesu IDA Ireland.

Na koniec warto zwrócić uwagę na jeszcze dwa czynniki sukcesu IDA Ireland. Po pierwsze spójna i konsekwentna strategia przyciągania inwestorów zagranicznych, silnie popierana przez decydentów politycznych. Pomimo iż agencja jest podmiotem w dużej mierze autonomicznym, powiązania i wsparcie ze strony władz państwowych, publiczna i polityczna akceptacja jej roli bardzo pomogły w realizacji zamierzonych działań. Po drugie IDA intensywnie pracuje nad stworzeniem odpowiednich warunków do rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach sektorów, z których inwestorzy są przyciągani do Irlandii, m.in. poprzez tworzenie powiązań między inwestorami zagranicznymi a uniwersytetami i ośrodkami badawczymi w celu zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej oraz zasobów do realizacji działań z zakresu b+r oraz innowacji<sup>14</sup>. Ponadto agencja intensywnie lobbjuje za niezbędnymi udoskonaleniami i dostosowaniem infrastruktury czy przepisów do nowych wyzwań strategicznych. Innymi słowy, IDA aktywnie przygotowuje i doskonali warunki do prowadzenia działalności innowacyjnej, wnosząc tym samym wkład do irlandzkiej polityki stworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

#### 4. Podsumowanie

Irlandia jest krajem, do którego bardzo intensywnie płynęły strumienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Czynniki, które decydowały o takiej ekspansji, było wiele, m.in. dobrze rozwinięta infrastruktura, zachęty inwestycyjne, poziom obciążeń podatkowych, koszty siły roboczej czy członkostwo w Unii Europejskiej, które wiązało się m.in. z dostępem do środków finansowych, ale także obecność silnej agencji promocji inwestycji zagranicznych. Pomimo iż sukcesów tych nie można przypisać wyłącznie IDA Ireland, bez wątpienia jej działalność przyczyniła się do takiego stanu rzeczy. W początkowych latach funkcjonowania agresywna strategia marketingowa pomogła inwestorom w poznaniu możliwości i zalet lokalizacji.

<sup>13</sup> R.C. Nelson, op. cit., s. 19-20.

<sup>14</sup> IDA Ireland: [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com) (28.08.2009).

Duży stopień autonomii i uniezależnienia politycznego z jednoczesnym poparciem publicznym pomógł w sprawnej realizacji strategii. Zatrudnianie personelu z doświadczeniem z firm prywatnych, często międzynarodowym, pozwoliło na wytworzenie kultury biznesu oraz szybkie reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i elastyczność działania. Te czynniki sprawiają, że IDA Ireland obok kilku innych podmiotów jest uważana za jedną z najlepszych agencji promocji inwestycji zagranicznych na świecie.

Na doświadczeniach irlandzkich mogłaby bardzo skorzystać agencja promocji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA (PAIiIZ) jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa, finansowaną ze środków publicznych. Do jej głównych zadań należy zwiększanie napływu BIZ do Polski poprzez zachęcanie zagranicznych firm do inwestowania w Polsce oraz pomoc inwestorom w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego<sup>15</sup>. Agencja niestety nie jest pozbawiona mankamentów i w wielu aspektach odbiega od wyznaczonych światowych wzorów. Istotnym problemem są przede wszystkim ograniczone kompetencje i działania polskiej agencji. PAIiIZ działa w nieadekwatnej do realizowanych działań formie prawnej – jako jednoosobowa spółka akcyjna Skarbu Państwa, podczas gdy większość agencji na świecie działa jako agencje rządowe. Agencja nie posiada odpowiednich kompetencji umożliwiających jej kompleksową obsługę inwestora na zasadzie *one-stop-shop* (pomoc inwestorom ogranicza się do udzielania informacji na temat sytuacji gospodarczo-prawnej w kraju jako całości, a także poszczególnych regionach, wyszukiwania najlepszych lokalizacji do podjęcia inwestycji czy pomocy w wyszukiwaniu partnerów do prowadzenia biznesu; PAIiIZ nie ma możliwości przyspieszania procedur administracyjnych związanych z akceptacją inwestycji). Ponadto agencja nie jest niezależna politycznie, każde przetarasowanie na najwyższych szczeblach rządowych prowadzi do zmian w zarządzie. Bardzo częste zmiany prezesa nie świadczą o stabilności agencji i są negatywnie odbierane przez inwestorów. Kolejnym mankamentem jest bardzo ograniczona współpraca ze światem biznesu, na co dość często narzekają sami przedstawiciele sektora prywatnego, a także fakt, iż agencja nie może tworzyć przedstawicielstw zagranicznych. Na koniec należy wspomnieć o braku spójności ogólnych działań promocyjnych oraz zamieszaniu instytucjonalnym – zbyt wiele podmiotów jest odpowiedzialnych za promocję gospodarczą Polski, brakuje koordynatora tych działań.

Przykład irlandzkiej agencji obok kilku innych posłużył do stworzenia projektu nowej ulepszonej API w Polsce (projekt ustawy o Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji), jednakże projekt ten utknął w 2006 r. w parlamencie i do dziś nie został zatwierdzony. Należy mieć nadzieję, że w końcu nowa sprawna agencja powstanie i wzorem IDA Ireland w jeszcze większym stopniu przyczyni się do przyciągania inwestorów, a także do poprawy warunków ich funkcjonowania.

---

<sup>15</sup> Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.: [www.paiiz.gov.pl](http://www.paiiz.gov.pl) (28.09.2009).



## Literatura

- Charlton A., Davis N., *Does investment promotion work?*, "The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy" 2007 vol. 7, iss. 1.
- Freedom of Information Act Sections 15 and 16 Reference Manual. Guide to IDA Ireland's Legislation, Structure, Functions, Rules, Practices, Procedures and Records*, IDA Ireland, Dublin 2006.
- IDA Ireland Code of Business Conduct for Board Members*, Issue 4, September 2003, IDA Ireland: [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com).
- IDA Ireland. Annual Report 2008*.
- IDA Ireland*: [www.idaireland.com](http://www.idaireland.com).
- Industrial Development Act 1993 no19, Irish Statute Book: [www.irishstatuebook.ie](http://www.irishstatuebook.ie).
- Nelson R.C., *Moving Up the Value Chain: Does Ireland's Experience Offer Lessons for Latin America?*, 45<sup>th</sup> Annual Meeting of the International Studies Association, Montreal, March 17-20, 2004.
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA*, [www.paiiz.gov.pl](http://www.paiiz.gov.pl).
- Raport na temat wspierania inwestycji zagranicznych w Polsce*, MGPIPS, PAIIZ, Warszawa 2004.

### IDA IRELAND AS AN EXAMPLE OF AN EFFECTIVE INVESTMENT PROMOTION AGENCY

**Summary:** The importance of foreign direct investment (FDI) for economic development increases attention for attraction of FDI and establishment of the investment promotion programmes. Those programmes are usually conducted by investment promotion agencies (IPA).

Ireland is an example of a country that very successfully managed to attract foreign investors, among others through the use of the aid from the European Union, developing an effective investment promotion strategy and creating a very effective investment promotion agency.

The purpose of this article is to characterize and identify the key factors for success of IDA Ireland, Irish investment promotion agency. IDA is considered one of the best in the world, its flexibility in adapting to changing market conditions, responding to customer needs, the organization and the tasks carried out serve as an example for other countries, including Poland.