

**Aleksandra Kuźmińska-Haberla**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **POLSKA AGENCJA INFORMACJI I INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH W OCZACH PARTNERÓW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Intensywna konkurencja o bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) na świecie sprawia, że w większości krajów funkcjonują agencje promocji inwestycji zagranicznych (API). Sprawna agencja może być sporym atutem w przyciąganiu kapitału zagranicznego do kraju. API można oceniać pod kątem liczby zrealizowanych projektów, ich jakości czy opinii w oczach inwestorów, a także partnerów biznesowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród partnerów polskiej agencji promującej BIZ – Centrów Obsługi Inwestora – na temat współpracy z tym podmiotem.

**Słowa kluczowe:** inwestycje zagraniczne, agencje promocji inwestycji zagranicznych, kapitał zagraniczny, promocja inwestycji.

### **1. Wstęp**

Intensywna konkurencja o inwestorów zagranicznych sprawia, że kraje nie tylko starają się stwarzać dogodne warunki do funkcjonowania kapitału, ale także zaczęły myśleć w kategoriach marketingowych o lokalizacji. Przełożyło się to na działania promocyjne zmierzające do aktywnego pozyskiwania, odpowiedniej obsługi i późniejszego dbania o inwestorów.

Promocja bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) może być realizowana na różnych poziomach, zarówno narodowym, jak i lokalnym oraz za granicą. Często zaangażowanych jest w nią wiele instytucji, jednak w większości krajów tymi podstawowymi podmiotami są agencje promocji inwestycji zagranicznych. W Polsce zajmuje się tym Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA (PAIiIZ).

Agencja w obecnym kształcie funkcjonuje od 2003 roku. Jej zadania koncentrują się głównie na kreowaniu wizerunku Polski jako miejsca lokalizacji BIZ, aktywnym pozyskiwaniu inwestorów oraz ich obsłudze.

Ważnym źródłem informacji o ocenie funkcjonowania podmiotu, jakim jest agencja promująca inwestycje zagraniczne w Polsce, może być opinia instytucji, które z nią współpracują. W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną wyniki

badan przeprowadzonych wśród Centrów Obsługi Inwestora – Partnerzy PAIiIZ (COI). Są to podmioty, które biorą czynny udział w pozyskiwaniu inwestorów zagranicznych i współpracują z Agencją na co dzień.

## 2. Metodologia badania

Za najlepszą metodę poznania opinii wymienionych podmiotów uznano badania jakościowe realizowane w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (tzw. IDI – *In Depth Interview*).

Badanie realizowane metodą jakościową odpowiada na pytania: co? jak? dlaczego? Swobodny sposób prowadzenia rozmowy gwarantuje uzyskanie informacji pogłębionych, może pozwolić na uzyskanie wypowiedzi odzwierciedlających rzeczywiste poglądy respondentów. Wywiady prowadzone są zgodnie z wcześniej przygotowanym scenariuszem, niemniej jednak tego typu badanie cechuje dość duża elastyczność prowadzenia rozmowy. Dominują pytania otwarte, co daje dużą swobodę wypowiedzi osobie badanej. Bez sztywnego trzymania się pytań w ankiecie, a za pomocą wspomnianego scenariusza, moderator stopniowo odkrywa te obszary, które są najważniejsze z punktu widzenia celu badania.

Dobór próby do badań jakościowych jest celowy (nie losowy – jak w badaniach ilościowych). Dobór celowy pozwala na dotarcie do osób, które mogą udzielić wiarygodnych i ważnych z punktu widzenia badania informacji.

Jedną z metod jakościowych są wywiady pogłębione. Polegają one na rozmowie dwóch osób, podczas której prowadzący usiłuje dotrzeć do informacji będących celem badania i pogłębić wiedzę na dany temat. Taka metoda wybierana jest w sytuacji, gdy konieczne jest uzyskanie informacji bardziej pogłębionych od jednej osoby<sup>1</sup>, gdy potrzebne jest m.in. poznanie niezależnych opinii ekspertów, osób trudno dostępnych (np. VIP-ów czy osób chorych), istotne jest wyeliminowanie wzajemnego wpływu między respondentami (np. badanie klimatu organizacji) czy poruszane są tematy trudne<sup>2</sup>.

Celem niniejszego badania było poznanie opinii głównych partnerów PAIiIZ na temat współpracy z Agencją oraz jej oceny jako partnera. Mając na uwadze powyższy cel, przygotowano scenariusz badania, którego zasadnicze kwestie dotyczyły sposobów pozyskiwania inwestorów zagranicznych przez COI i SSE oraz udziału w tym PAIiIZ, zasad współpracy z PAIiIZ oraz korzyści z niej dla obu stron, poziomu zadowolenia ze współpracy, obszarów wymagających poprawy, wizji dalszego rozwoju kooperacji.

Wywiady przeprowadzone zostały z wybranymi przedstawicielami Centrów Obsługi Inwestora. Byli to bądź kierownicy Centrów, bądź osoby, które najczęściej

---

<sup>1</sup> D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 5–7.

<sup>2</sup> IMAS International, [www.impas.pl](http://www.impas.pl), 15.03.2011.

współpracują z PAIiIZ, a przez to najbardziej orientują się we wzajemnych relacjach na linii COI – PAIiIZ. Badanie objęło wszystkie podmioty reprezentujące grupę 16 COI.

Ze względu na konieczność zachowania całkowitej anonimowości respondentów (większość tylko pod takim warunkiem wyraziła zgodę na rozmowę) ich wypowiedzi zostały przedstawiane bez dokładnego określania, z którego COI pochodzą.

### 3. Sposoby pozyskiwania inwestorów zagranicznych

W pierwszej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie, w jaki sposób pozyskują inwestorów zagranicznych. Wszyscy wskazali podobne ścieżki ich przyciągania, jednak znaczenie każdej z nich było inne dla poszczególnych respondentów. Po pierwsze, COI prowadzą własne działania promocyjne, przede wszystkim są to wyjazdy na różnego rodzaju imprezy: targi międzynarodowe (kilku respondentów wskazało na Międzynarodowe Targi Nieruchomości Inwestycyjnych w Monachium oraz w Wiedniu), wystawy, misje gospodarcze, udział w konferencjach czy seminariach – ogólnie miejsca, gdzie istnieje możliwość przedstawienia własnej oferty inwestycyjnej. Spora grupa badanych wykorzystuje mailing do potencjalnych inwestorów oraz własne strony www. Część respondentów korzysta z reklam i publikacji w czasopiśmie lub na stronach internetowych, chociaż, jak wskazują, takie działania są dość ograniczone ze względu na ich wysokie koszty i brak wystarczających środków w budżetach.

Drugim sposobem pozyskiwania inwestorów jest wykorzystywanie istniejących już kontaktów. Bardzo wielu badanych stwierdziło, że zgłaszają się do nich firmy, którym dany region czy COI zostały polecone przez innych inwestorów. Część respondentów wskazała, że polecają ich firmy konsultingowe. Dla kilku bardzo ważnym źródłem pozyskiwania inwestorów są kontakty w ambasadach i konsulatach RP oraz wydziałach promocji handlu i inwestycji. Jeden z respondentów zauważył: „bardzo blisko współpracujemy z ambasadami. My im dajemy informacje, a oni nas reklamują”. Inny badany zwrócił uwagę także na duże znaczenie kontaktów osobistych z osobami, które pochodzą z regionu, a obecnie bądź piastują wysokie stanowiska ministerialne lub administracyjne, bądź mają kontakty w świecie biznesu. Inwestorzy zgłaszają się też samodzielnie lub są kierowani przez urzędy marszałkowskie czy specjalne strefy ekonomiczne.

Ostatnią ścieżką pozyskiwania inwestorów jest współpraca z PAIiIZ. Agencja przekazuje „mniejszych inwestorów” do regionów w całości (w takiej sytuacji nie wtrąca się w jego obsługę) lub obsługuje ich wspólnie z COI. Respondenci zostali zapytani o stosunek projektów przekazywanych przez Agencję do projektów pozyskanych poza jej udziałem. Odpowiedzi bardzo się różniły między poszczególnymi centrami: część wskazała, że stosunek ten wynosi 50/50, jeden badany powiedział, że jest to stosunek 60/40 na korzyść PAIiIZ, inny – że obecnie projektów przekazywanych przez Agencję jest zdecydowanie mniej niż kiedyś i stanowią one ok. 20%

wszystkich realizowanych projektów. Dwóch respondentów stwierdziło, że Agencja nie kieruje do nich inwestorów prawie wcale, w ciągu roku jest ich zaledwie kilku: jeden z badanych zauważył, że w 2009 roku COI otrzymało od PAIiIZ tylko 2 projekty, inny wskazał na podobną liczbę. Należy zauważyć, że byli to respondenci z różnych regionów Polski.

Dla większości respondentów kryteria rozsyłania zapytań ofertowych przez PAIiIZ są jasne i nie budzą wątpliwości<sup>3</sup>. Czasami inwestorzy sami wskazują, którym województwem lub regionem Polski są zainteresowani – wtedy kierunek przekazania projektu jest oczywisty. Wśród innych kryteriów pojawiają się wymagania inwestora co do uwarunkowań infrastrukturalnych, makroekonomicznych regionu, otoczenia biznesowego czy położenia geograficznego. Niemniej jednak jeden z badanych wskazał, że nie zawsze do końca jest jasne, na jakich zasadach projekty są kierowane do poszczególnych COI. Respondent wyraził wątpliwość, czy zawsze pracownicy Agencji kierują się przesłankami merytorycznymi, a nie innymi, niekoniecznie racjonalnymi: „tym działaniom brakuje transparentności. Nie zawsze wiemy, na jakiej zasadzie i dlaczego projekty są kierowane do konkretnych regionów. Nie mamy informacji zwrotnej”.

#### 4. Forma współpracy z PAIiIZ

Druga część badania dotyczyła zasad i formy współpracy między Agencją a centrami oraz jej oceny. Współpraca oparta jest na trójstronnych umowach między COI, PAIiIZ oraz urzędami marszałkowskimi. Większość przedstawicieli Centrów uznała, że PAIiIZ osiąga większe korzyści z takich umów niż COI. Centra są zobowiązane do przesyłania kwartalnych sprawozdań z obsługiwanych projektów (jaki inwestor był obsługiwany, kiedy, w jakim zakresie), a także mają obowiązek przekazywania informacji o wydarzeniach w regionie. Dzięki takiemu rozwiązaniu Agencja ma wiadomości na temat działalności COI, natomiast sama, zdaniem badanych, niewiele informacji daje w zamian (szerzej na temat korzyści ze współpracy w dalszej części).

Respondenci zostali poproszeni o określenie, czy obecna forma współpracy – na zasadzie partnerskiej – jest dobrym rozwiązaniem, czy korzystniej byłoby, gdyby COI działały jako integralna część Agencji. Zdania respondentów w tej kwestii były podzielone. Część stwierdziła, że obecne rozwiązanie jest bardzo korzystne i nie należy go zmieniać. Przede wszystkim w obecnej sytuacji większość COI – funkcjonując w strukturach wojewódzkich, ma możliwość szerszego działania na rzecz promocji regionu (oprócz obsługi inwestorów realizowane są zadania z zakresu promocji eksportu, wspierania małych i średnich przedsiębiorstw czy wspierania innowacji). Ponadto mają większe rozeznanie w specyfice regionów i w funkcjonowaniu samo-

<sup>3</sup> W większości przypadków PAIiIZ rozsyła zapytania ofertowe do kilku COI, które spełniają określone przez inwestora kryteria.

rządów, znają rynek lokalny. Zdaniem tej grupy respondentów fakt, iż COI podlegają pod władze wojewódzkie, ułatwia im wyznaczanie i realizację własnych celów z korzyścią dla rozwoju lokalnego, a PAIiIZ nie może im nic narzucać. Zdaniem jednego z badanych: „gdybyśmy podlegali pod PAIiIZ, mogłyby się pojawić problemy ze zrozumieniem ze strony Agencji, że chcemy realizować również inne zadania, nie tylko te zlecone przez nią”. Inny z badanych z kolei zauważył: „taka sytuacja powodowałaby problemy z finansowaniem – Agencja i tak ma ograniczone środki, a w sytuacji gdyby COI pod nią podlegały, budżet musiałby być zdecydowanie większy”.

Dwóch respondentów stwierdziło zdecydowanie, że korzystne by było, gdyby Centra funkcjonowały jako oddziały regionalne w pełnym tego słowa znaczeniu – podlegałyby w całości pod PAIiIZ, zarówno merytorycznie, jak i finansowo. Zdaniem jednego z nich: „Dziwna jest sytuacja, w której jeden podmiot wymaga, a drugi płaci. Dobrze by było, gdyby centra były oddziałami regionalnymi Agencji, wtedy Agencja by finansowała i miała prawo wymagać. W obecnej sytuacji może tylko prosić o wykonanie konkretnych działań. Gdyby COI były oddziałami PAIiIZ, ich skuteczność byłaby większa”.

Dwóch kolejnych badanych stwierdziło, że obecne rozwiązanie niekoniecznie należy uznawać za niewłaściwe. Za wadę należy uznać fakt, że Agencja nie ma możliwości kierowania centrami, ale z drugiej strony nie musi ich finansować. Ponadto, gdyby COI były częścią Agencji, to byłyby oderwane od regionów, co nie byłoby dla nich korzystne. Zdaniem tych badanych oba rozwiązania mają swoje wady i zalety. Jeden z respondentów stwierdził, że może dobrym pomysłem byłoby, gdyby COI funkcjonowały na takiej zasadzie jak SSE. Dzięki temu miałyby możliwość zarabiania, a tym samym pozyskiwałyby środki na działania promocyjne.

## 5. Ocena współpracy z PAIiIZ oraz obszary wymagające poprawy

Respondenci zostali poproszeni o określenie, czy współpraca z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych jest im potrzebna i czy są z niej zadowoleni. Zdecydowana większość uznała, że współpraca z Agencją jest dla COI wręcz niezbędna. Do zalet takiej kooperacji badani zaliczyli przede wszystkim dostęp do największych inwestorów oraz innych partnerów, z którymi nie mieliby styczności na poziomie regionalnym. Dzięki Agencji pracownicy COI mają większy dostęp do materiałów promocyjnych, ale też do konferencji, seminariów czy szkoleń, a także ułatwia ona pozyskiwanie nowych kontaktów. Dużą zaletą jest sam fakt funkcjonowania w systemie (PAIiIZ promuje regiony za granicą, umieszcza informacje na swojej stronie internetowej) oraz otrzymywanie wsparcia z poziomu centralnego. Działanie w systemie i niejako pod patronatem Agencji daje centrom większy prestiż – inwestorzy nabierają zaufania, gdy widzą logo PAIiIZ. Zdaniem większości respondentów polska API jest rozpoznawalna, a to zdecydowanie pomaga podmiotom regionalnym w dotarciu do firm zagranicznych. Jeden z badanych zauważył, że PAIiIZ jest w wielu miejscach traktowana prestiżowo, otwiera bardzo wiele drzwi.

Wśród zalet wymieniono również możliwość wspólnej organizacji konferencji czy szkoleń dla przedstawicieli gmin i innych podmiotów regionalnych, a także prowadzenie szkoleń przygotowawczych dla nowych pracowników.

Respondenci stwierdzili, że współpraca jest bardzo potrzebna i korzystna również dla Agencji. Po pierwsze, API ma pełny dostęp do informacji z regionu. Przedstawiciele COI zdecydowanie lepiej orientują się w swoich województwach niż pracownicy w centrali, mają możliwość dotarcia do danych, do których w innej sytuacji dostęp byłby niemożliwy lub ograniczony. Po drugie, centra zajmują się katalogowaniem, monitorowaniem i uaktualnianiem bazy ofert lokalizacyjnych. Bez pomocy centrów Agencja nie byłaby w stanie obsłużyć inwestorów i dostarczyć im rzetelnej informacji. Po trzecie, pracownicy COI pomagają w organizacji wizyt w lokalizacjach (czasami pracownicy PAIiIZ nawet nie muszą przyjeżdżać do danej miejscowości), ułatwiają kontakt z władzami regionalnymi.

Respondenci wskazali również elementy, które należałoby poprawić w samej Agencji oraz we wzajemnych kontaktach. Dwóch respondentów wyraziło opinię, że wszystko działa sprawnie i nie trzeba nic zmieniać. Dwóch kolejnych odpowiedziało, że nie wie lub nie chce udzielić takiej informacji. Zdecydowana większość wskazała jednak na kilka ważnych problemów, które związane były przede wszystkim z przepływem informacji. Zdaniem respondentów Agencja przekazuje za mało danych o projektach inwestycyjnych, dla których mają być przygotowane oferty inwestycyjne. Przedstawiciele COI często mają za mało informacji o potencjalnym inwestorze, co ogranicza im możliwości przygotowania odpowiedniej oferty. Zdaniem jednego z badanych Agencja powinna darzyć swoich partnerów dużo większym zaufaniem.

Kolejnym problemem jest brak informacji zwrotnej na temat wykorzystania przedstawionej oferty regionu. Agencja zwraca się do centrów z zapytaniami ofertowymi, dotyczącymi danych makroekonomicznych czy najlepszych lokalizacji w regionie, które później przedstawia inwestorowi. Przedstawiciele COI narzekali na fakt, że zbyt rzadko i w bardzo lakonicznej formie otrzymują informacje zwrotne, w jakim zakresie oferta regionów została wykorzystana oraz co się dzieje z projektem. Bardzo często pytania pracowników COI pozostają bez odpowiedzi, kontakt z przedstawicielami polskiej API jest ograniczony. Chociaż, zdaniem jednego z badanych: „teraz system informacji zdecydowanie lepiej działa, natomiast na początku współpracy nie dostawaliśmy prawie nic. Zupełny brak współpracy i przepływu informacji”.

Za bardzo duży mankament uznano także sytuację braku informowania o ewentualnych wizytach w regionie. Często COI nie wiedzą, że pracownicy PAIiIZ przyjeżdżają do regionu wraz z inwestorem w celu zaprezentowania potencjalnej lokalizacji. Ankietowani nie byli zadowoleni również z poziomu transparentności przekazywanych informacji – nie zawsze są zorientowani, dlaczego PAIiIZ podejmuje takie, a nie inne decyzje. Problemem jest ponadto zbyt mało informacji na temat organizowanych misji czy konferencji, w których mogliby uczestniczyć.

Respondenci podkreślali konieczność większego zaufania ze strony polskiej API, a także otwarcia na sygnały z regionu. Zdaniem kilku badanych Agencja nie



śłucha propozycji lokalnych i realizuje swoje własne wizje, co szkodzi nie tylko regionom, ale również całemu systemowi przyciągania inwestorów.

Większość badanych nie widziała konieczności dodawania jakichś szczególnych usług do wzajemnej współpracy. Jeden z respondentów zaproponował, aby zamienić początkowe szkolenia dla nowych pracowników na staże, aby osoby te miały możliwość aktywnego udziału i obserwacji w praktyce zasad obsługi inwestora. Kilku respondentów zaproponowało organizację większej liczby szkoleń, a w szczególności położenie większego nacisku na różne skuteczne narzędzia obsługi firm. Jeden z badanych wskazał na możliwość zamiany niektórych konferencji właśnie na szkolenia. Dwóch respondentów stwierdziło, że bardzo korzystne byłoby wspólne finansowanie działań promocyjnych (np. zakup gadżetów czy wspólny wydruk ofert), a także wspólna organizacja przedsięwzięć promocyjnych z regionami.

Respondenci pytani o ogólną ocenę Agencji i współpracy z nią, generalnie wyrażali opinie pozytywne – ocena dobra lub bardzo dobra. Jeden z badanych ponownie zauważył, że dużo we wzajemnych kontaktach się zmieniło na lepsze: „teraz jest dobrze. Przez kilka lat się docieraliśmy, ale teraz system zaczyna dobrze funkcjonować”. Inny stwierdził: „współpraca jest dobra i potrzebna, jednak PAIiIZ marginalizuje rolę regionów. Rodzą się też konflikty między PAIiIZ a Urzędem Marszałkowskim o to, kto ma lepszą wizję rozwoju regionu. Agencji wydaje się, że wie lepiej, a tak nie jest...”. Jeszcze inny respondent zauważył, że ocena współpracy byłaby znacznie lepsza, gdyby łatwiejszy był kontakt z pracownikami Agencji, a zwłaszcza z Departamentem Inwestycji Zagranicznych. Dwóch respondentów oceniło całość współpracy negatywnie, m.in. ze względu na ignorowanie rzeczywistych potrzeb regionów, słabą realizację projektów (*Projekt Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej*) czy trudności w komunikacji z pracownikami Agencji.

Respondenci zostali poproszeni także o wskazanie mocnych i słabych stron PAIiIZ (nie tylko w kontekście wzajemnej współpracy). Jeden z badanych odmówił odpowiedzi na to pytanie, twierdząc, że Agencję powinno oceniać Ministerstwo Gospodarki, a nie COI. Trzech przedstawicieli nie potrafiło wskazać słabych stron Agencji, z kolei jeden nie widział żadnych jej plusów.

Wśród słabych stron Agencji badani wskazywali przede wszystkim na bardzo częste rotacje pracowników, spowodowane m.in. dużym upolitycznieniem PAIiIZ. Kolejną słabością jest wspomniany kilkakrotnie słaby przepływ informacji, nie tylko między COI a polską API, ale też wewnątrz samej Agencji (zdaniem jednego z badanych często pracownicy z różnych działów nie orientują się w projektach, w których teoretycznie powinni brać udział). Kolejną często zaznaczaną słabością jest sposób finansowania PAIiIZ, który jest nieadekwatny do jej działalności, a także nie pozwala na realizację wszystkich niezbędnych dla tego typu instytucji działań (m.in. na promocję Polski za granicą). Wiąże się z tym kolejny minus – brak możliwości finansowania i wspierania regionów. Zdaniem badanych słabością jest również mały zakres współpracy z COI (brak wspólnych przedsięwzięć), marginalizowanie ich znaczenia i nietraktowanie jako partnera oraz narzucanie własnego zdania. Wśród

innych słabości pojawiały się także: zbyt mała liczba pracowników w stosunku do realizowanych zadań, kompetencje pracowników ograniczone do doświadczenia urzędniczego i brak biznesowego, brak długotrwałej strategii działania i pomysłu na funkcjonowanie.

Wśród mocnych stron Agencji najczęściej pojawiały się silna i rozpoznawalna na świecie i w Polsce marka, funkcjonowanie jako podmiot w strukturze rządowej oraz profesjonalna, kompetentna kadra. Zdaniem jednego z respondentów to właśnie kompetentni ludzie są największą wartością Agencji, choć, jak podkreślił, nie wszyscy. Kilku respondentów wskazało, że dużym atutem jest fakt funkcjonowania na szczeblu centralnym, dzięki czemu API ma dostęp do danych i informacji na temat całej Polski, a także ma szersze spojrzenie na kraj jako całość. Wśród innych mocnych stron badani podawali również bogatą bazę kontaktów wypracowanych przez lata funkcjonowania, dostęp do szerokiej bazy informacyjnej (np. międzynarodowych raportów), możliwość promocji Polski jako miejsca lokalizacji BIZ, dobrą lokalizację w centrum Warszawy, doskonały kontakt z instytucjami otoczenia biznesu i samorządu gospodarczego, pomysł powstania sieci COI oraz współdziałanie z nimi, a także możliwość wpływania na kształt klimatu inwestycyjnego w Polsce.

## 6. Dalszy rozwój współpracy

Ostatnie pytanie badania dotyczyło wizji dalszej współpracy między Agencją a centrami obsługi inwestora. Zdania w tej kwestii były bardzo podzielone, a wielu respondentów nie potrafiło określić, jak przyszłość powinna wyglądać. Zdaniem części badanych obecny system jest na tyle dobry i sprawny, że wskazana byłaby kontynuacja obecnych rozwiązań – współpraca na zasadzie partnerskiej, z trochę większym pogłębieniem wzajemnych relacji (szczególnie większym zaangażowaniem ze strony pracowników PAIiIZ, m.in. poprzez częstsze kontakty osobiste i wizyty w regionach). Jeden z badanych stwierdził z kolei, że większe zacieśnienie współpracy nie ma sensu, ponieważ obecny system, gdy centra mogą działać na rzecz regionu, jest bardzo dobry.

Część respondentów zwróciła uwagę także na inny projekt będący w fazie realizacji, mianowicie *Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów*, współfinansowany ze środków *Poddziałania 6.2.1. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka lata 2007–2013*<sup>4</sup>. Badani pracownicy COI bardzo sceptycznie odnosili się

---

<sup>4</sup> Celem projektu jest utworzenie sieci centrów obsługi inwestora i eksportera (COIiE), których zadaniem byłoby udzielanie informacji inwestorom zagranicznym pragnącym rozpocząć działalność w Polsce, wsparcie informacyjne polskich eksporterów oraz inwestorów. COIiE miałyby działać w strukturach urzędów marszałkowskich lub innych wskazanych przez nie jednostkach. Podlegałyby pod Ministerstwo Gospodarki, działałyby obok lub w ramach obecnych COI; por.: *Sieć Obsługi Inwestorów i Eksporterów – projekt współfinansowany ze środków Poddziałania 6.2.1. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki Departament Instrumentów Wsparcia: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl), 15.03.2011.



do tego projektu, ponadto można było zauważyć duży niepokój o funkcjonowanie obecnej struktury w przyszłości. Badani bardzo narzekali na zbyt mało informacji na temat projektu. Kilka osób zauważyło, że pomysł jest już omawiany od tak długiego czasu, że kilkakrotnie zmieniały się wersje, gdzie i w jaki sposób COIiE mają funkcjonować, a same COI nadal nie wiedzą, jak to będzie wyglądać – ogólna dezinformacja. Jeden z respondentów stwierdził, że dużym błędem jest niewłączenie w jego przygotowanie i realizację PAIiIZ, mimo że to ona jest głównym odpowiedzialnym za przyciąganie inwestorów do Polski. Większość badanych, którzy zwrócili uwagę na ten projekt, stwierdziła, że powstanie nowej sieci spowoduje dublowanie się kompetencji i zadań obu grup podmiotów. Pozytywnie o proponowanym rozwiązaniu wyraził się tylko jeden z badanych, którego zdaniem COIiE będą jedynie punktem informacyjnym, a to nie zagraża strukturze i autonomii partnerstwa COI z PAIiIZ. Nowe rozwiązanie przyniesie korzyści w postaci szerszego dostępu do informacji, co na pewno będzie docenione przez inwestorów.

## 7. Zakończenie

Podsumowując wyniki badania, należy uznać, że współpraca między Centrami Obsługi Inwestora a Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych układa się dość dobrze, choć nie jest pozbawiona mankamentów i nie wszyscy przedstawiciele COI są z niej zadowoleni. Dotyczy to przede wszystkim przedstawicieli Centrów ze wschodu Polski, którzy wskazują na kiepską realizację *Projektu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej*, a także na brak zainteresowania PAIiIZ tą częścią kraju.

Zdecydowana większość badanych uważa, że współpraca jest niezbędna zarówno dla partnerów w regionie, jak i dla PAIiIZ. COI korzystają z dostępu do największych inwestorów i wsparcia z centrali, a Agencja ma dostęp do dokładnej i szczegółowej informacji z regionów. Do mocnych stron należy zaliczyć wysokie kompetencje i profesjonalizm pracowników. Zdaniem respondentów to właśnie ludzie są jej największym atutem. Zdaniem partnerów PAIiIZ jej atutem jest silna, rozpoznawalna marka. Atutem jest również szeroka, wypracowana przez lata baza kontaktów, zarówno za granicą, jak i w kraju, które ułatwiają funkcjonowanie i pozyskiwanie inwestorów.

Badanie pozwoliło także na wyciągnięcie wniosków dotyczących najważniejszych problemów obniżających skuteczność współpracy, które powinny zostać zniwelowane. Najpoważniejszym mankamentem jest słaby przepływ informacji ze strony Agencji (szczególnie jeśli chodzi o zakres realizacji projektów, stan ich zaawansowania czy aktywności Agencji w poszczególnych regionach) oraz duża tajemniczość przy realizacji projektów. Problemem jest również brak wzajemności w relacjach między tymi podmiotami. Takie podejście ogranicza sprawną współpracę i niekorzystnie wpływa na obsługę inwestorów.

Kolejny problem to niewielkie zaangażowanie w rozwój regionów i zrównoważony rozwój kraju. Agencja koncentruje się na inwestycjach łatwych, w regionach, które i tak są w kręgu zainteresowania inwestorów zagranicznych. Mankamentem

jest także słabe zaangażowanie Agencji we współpracę, szczególnie niewielki wkład w promocję regionów wschodnich.

Biorąc pod uwagę opinie przedstawicieli COI, konieczne wydaje się rozwiązanie kwestii ograniczających skuteczność kooperacji. PAIiIZ powinna zwiększyć zaangażowanie we współpracę z regionami oraz w zrównoważony rozwój kraju poprzez kierowanie inwestycji do rejonów słabiej rozwiniętych (np. przedstawianie inwestorowi, jeśli nie jest on zdecydowany na konkretne miejsce w Polsce, regionów mniej popularnych, oczywiście jeśli spełnia oczekiwania firmy; pomoc w realizacji kampanii promocyjnych regionów, promowanie na targach czy konferencjach międzynarodowych, promocja na stronie internetowej Agencji itp.).

Konieczne jest polepszenie przyływu i wymiany informacji między PAIiIZ a jej partnerami. Agencja nie powinna tylko oczekiwać na sprawozdania z COI, lecz sama przygotowywać podobne dokumenty dotyczące np. planów wizyt w regionie, sprawozdania dotyczące wykorzystania oferty regionów czy zaawansowania realizacji projektu. Przekazywanie informacji powinno być regularne i na określonych zasadach, a nie sporadycznie, jak ma to miejsce obecnie. Istotne wydaje się także wspólne przedstawianie inwestorowi oferty i korzystanie ze wzajemnych doświadczeń. Może się to przełożyć na lepsze przygotowanie ofert dla inwestorów w regionach, a tym samym na skuteczniejsze ich przyciąganie.

## Literatura

Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

IMAS International, [www.impas.pl](http://www.impas.pl), 15.03.2011.

*Sieć Obsługi Inwestorów i Eksporterów – projekt współfinansowany ze środków Poddziałania 6.2.1. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki Departament Instrumentów Wsparcia: [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl), 15.03.2011.

### **POLISH INFORMATION AND FOREIGN INVESTMENT AGENCY IN THE EYES OF PARTNERS – EFFECTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

**Summary:** Intense competition for foreign direct investment (FDI) in the world made most countries establish foreign investment promotion agencies (IPA). Effective agency can be a big advantage in attracting foreign capital into the country. IPA can be assessed in terms of completed projects, quality of projects or opinions of investors and business partners. The article presents the results of qualitative research conducted among the partners of Polish agency – *Centra Obsługi Inwestora* – on the collaboration with this entity.

**Keywords:** foreign investment, foreign investment promotion agencies, foreign capital, investment promotion.