

# STRATEŠKI IZAZOVI ZA GREENFIELD ULAGANJA U HRVATSKOJ

MARKO JURČIĆ

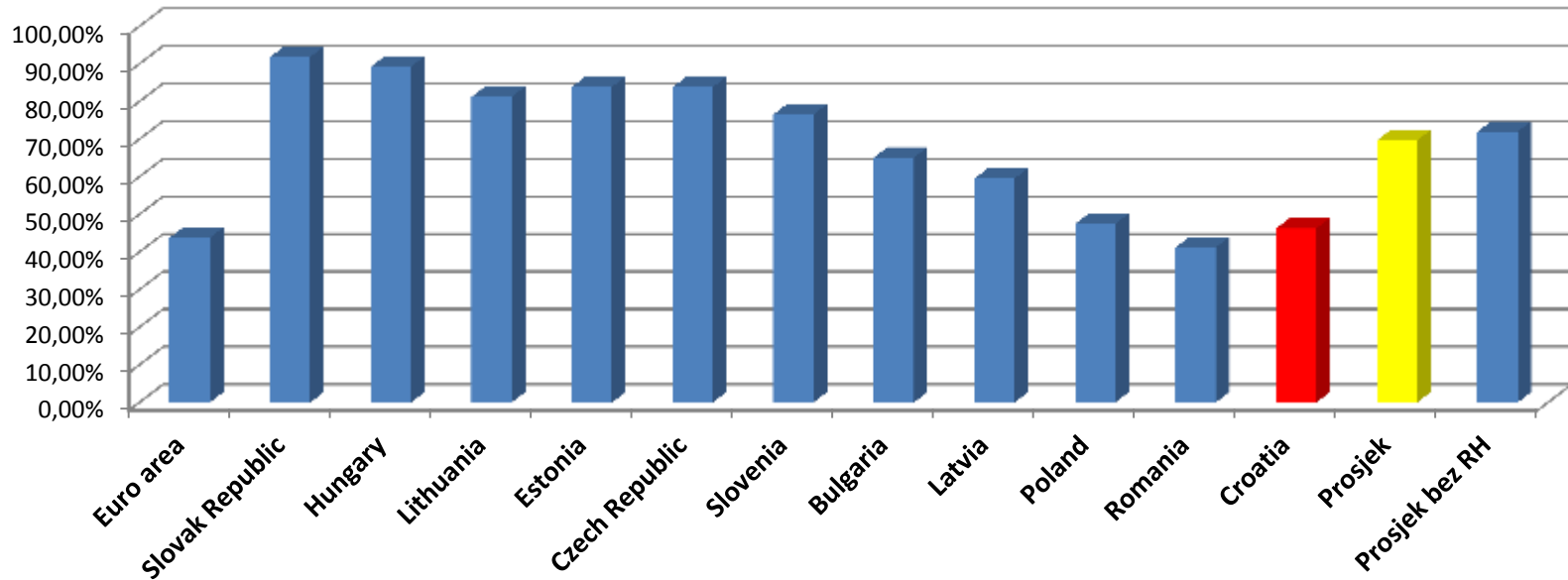
MEDULIN, 24. ožujak 2017.

## FOKUS NA IZVOZNO ORIJENITRANA ULAGANJA

- Za konkurentnost neophodno veliko tržište
- Ekonomija razmjera
- Moguće realizirati samo usmjeravanjem na izvoz

# IZVOZ

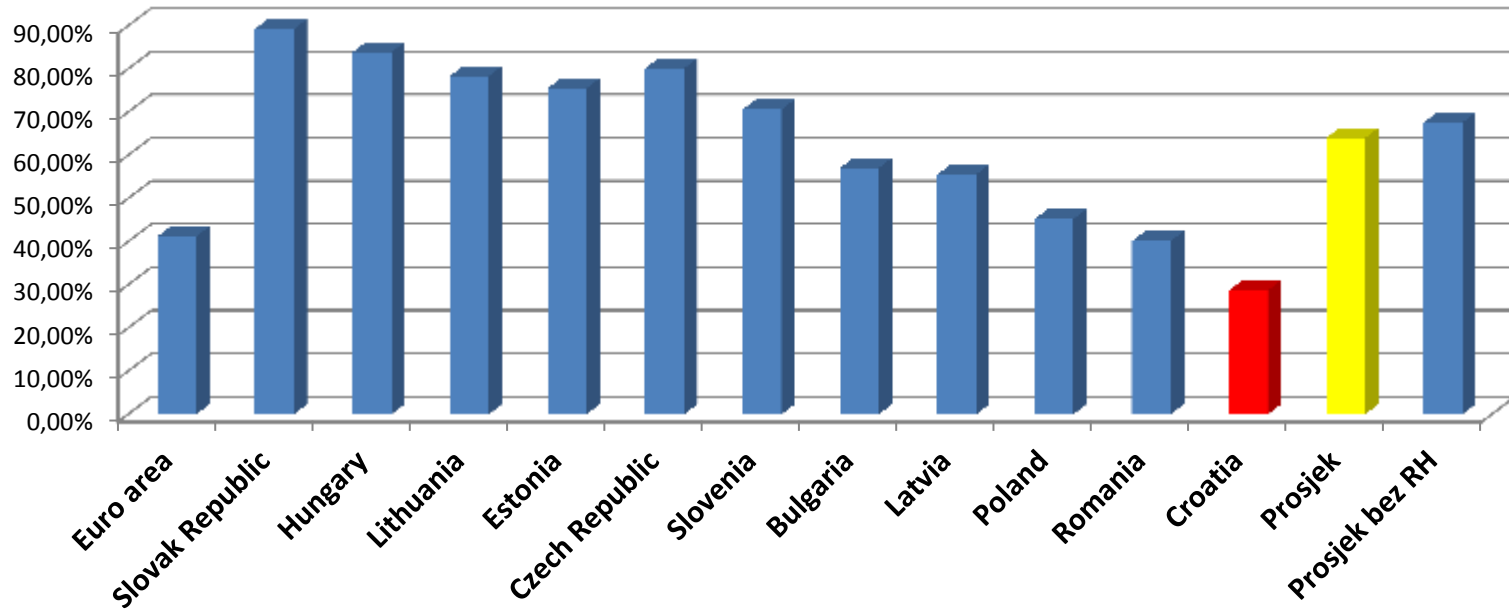
## Izvoz - % BDP-a



Izvor: World Development Indicators 2013/2014, WB

# IZVOZ

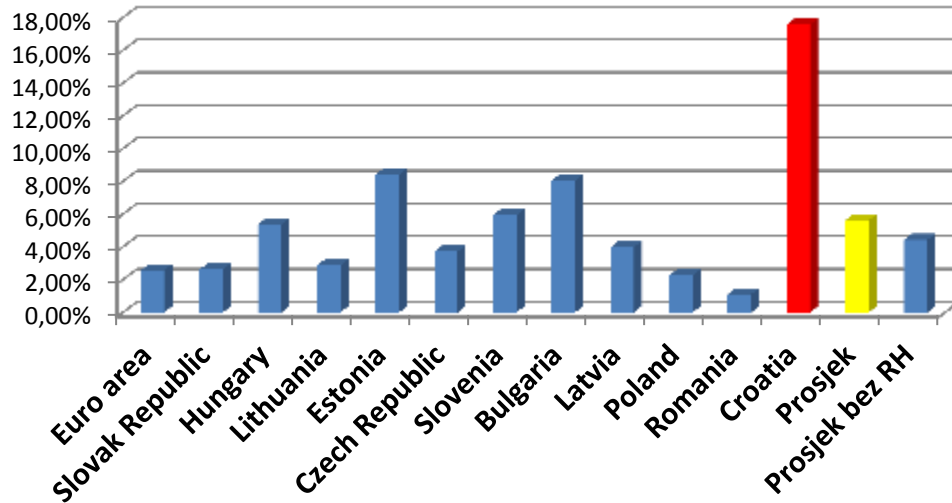
## Izvoz bez turizma - % BDP



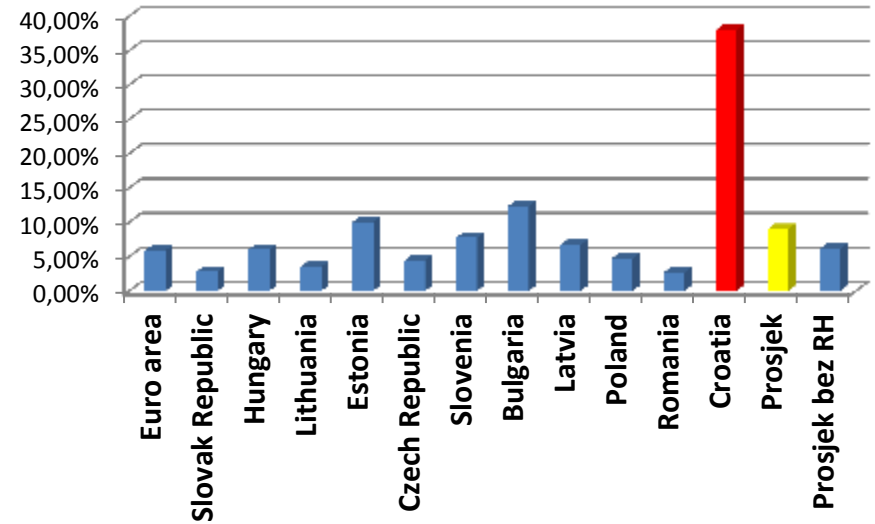
Izvor: World Development Indicators 2013/2014, WB

# IZVOZ

## Turizam (izvoz) % BDP



## Turizam u izvozu %

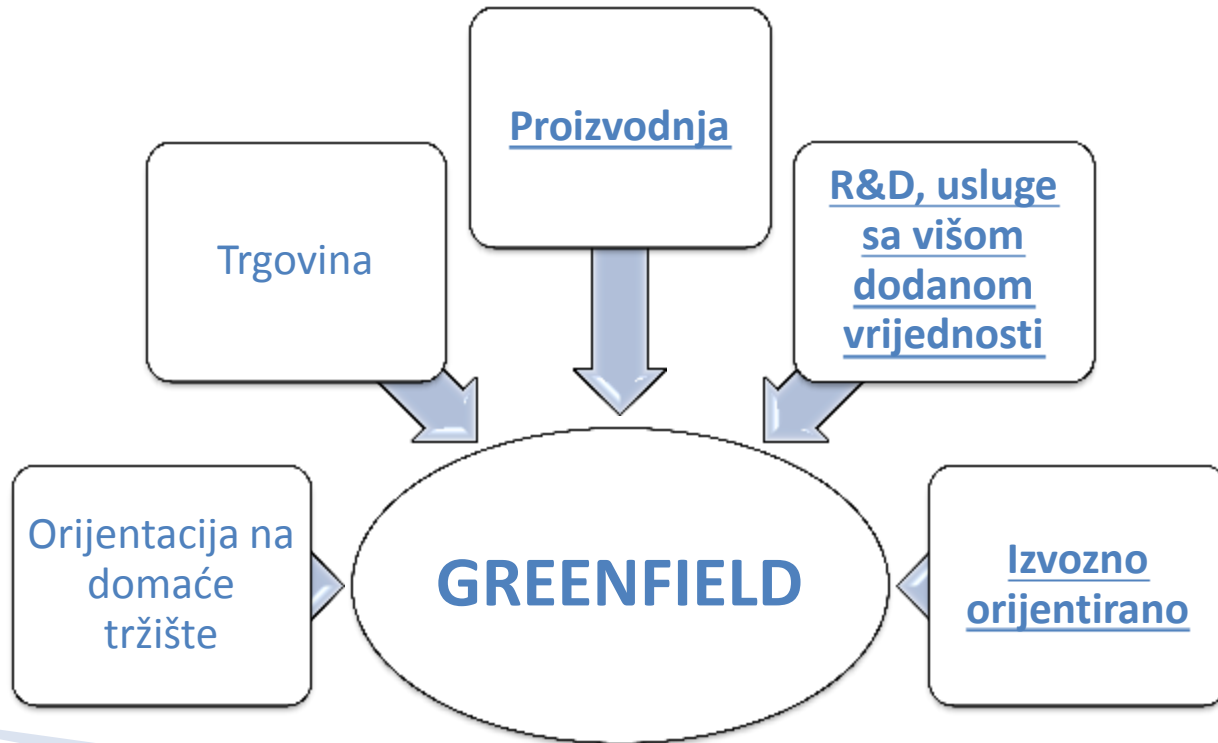


**DVA SMJERA RAZVOJA IZVOZNOG  
GOSPODARSTVA**

**ORGANSKI RAZVOJ  
DOMAĆEG GOSPODARSTVA**

**IZRAVNA STRANA  
ULAGANJA**

# GREENFIELD ULAGANJA



**IZVOZNO ORIJENTIRANA  
GREENFIELD DIREKTNA STRANA  
ULAGANJA!**



## ZAŠTO FDI

- **Nedostatak domaćih ulagačkih inicijativa / investicijskih kapaciteta**
  - Nedovoljna tuzemna štednja
  - Nedovoljni kapaciteti gospodarstva za daljnje investicije
  - Nedovoljan kapacitet otvaranja novih radnih mjesta / povećanja izvozno orijentirane proizvodnje
- **Nedovoljna tehnološka razvijenost**
  - Nedostatak transfera tehnologije i znanja
  - Nemogućnost dostizanja kapaciteta za generiranje više dodane vrijednosti koje bi utjecali na pozitivan rast gospodarstva i dostizanje višeg BDP-a
- **Direktna strana ulaganja**
  - “Preskaču” organski razvoj tvrtke / industrije
  - Ostvaruju momentalno otvaranje većeg broja novih radnih mjesta
  - Transfer tehnologije / znanja, ostvarivanje viših dodanih vrijednosti (rast BDP-a)

## JASNO ODREĐIVANJE FOKUSA

1. **Mobilna ulaganja** – ulaganje koje ima brojne mogućnosti lokacija za ulaganje - prvenstveno proizvodnja i povezane aktivnosti
2. **Nemobilna, fiksirana, ulaganja** – ulaganje je vezano uz „nepokretne” resurse (rude, nafta i plin, prirodni resursi itd). Radi povezanosti sa ovim resursima ulaganje ne migrira (**da li su to danas i ljudski resursi?**)
3. **Kategorija „u sredini”** – poput turizma – u kojem je resurs relativno nepokretan, ali takav resurs za ulagača postoji istovremeno na više lokacija
  - Institucija za privlačenje ulaganja resurse treba fokusirati na ulaganja koja predstavljaju najveći izazov i nemaju postojeći nezamjenjivi motiv za dolazak na određenu lokaciju – konkurencija / natjecanje lokacija za ulagača
  - Postojanje nezamjenjivih/oskudnih resursa – natjecanje i konkurencija ulagača za ulagačku priliku (OIE, ulaganja bazirana na prirodnim resursima, djelomično i turizam)

**UNAPREĐIVANJE  
ULAGAČKE I POSLOVNA  
KLIMA**

**PRIVLAČENJE IZRAVNIH  
STRANIH ULAGANJA**

## FDI U RH

- Zadovoljavajući iznosi FDI-a po glavi stanovnika
- Prevladava usmjerenost na trgovinu i uslužne djelatnosti usmjerene samo na domaće tržište (veletrgovina, trgovački centri, bankarstvo, telekomunikacije, poslovanje nekretninama)
- Nedostatna Greenfield ulaganja
- Postojeća Greenfield ulaganja išla u trgovinu / tuzemne uslužne djelatnosti
- Izrazito nizak stupanj ulaganja u proizvodne djelatnosti

## SITUACIJA U RH

- Nepostojanje nacionalne strategije i jasno definiranih ciljeva – većim dijelom ista situacija na županijskim i gradskim razinama
- Nemoguće na istovjetan način promovirati sve lokacije u RH
- Gradovi i regije koje su i izrazito efikasne i kvalitetne u realizaciji ulaganja nemaju proaktivan i ciljan pristup u privlačenju ulaganja – reaktivno; neostvarivanje potencijala
- Nepoznavanje vlastitih potencijala, principa funkcioniranja FDI tržišta
- Teritorijalna rascjepkanost RH
  - manjak financijskih i ljudskih resursa
  - niska razina konkurentnosti prema konkurentnim gradovima / regijama

## SITUACIJA U RH

- „Najgora od oba svijeta”
  - Pripadamo „razvijenom” dijelu svijeta koji više nije konkurentan u privlačenju radno intenzivnih ulaganja
  - Infrastrukturno, poslovno i po većini drugih kapaciteta još nismo na razini konkurencije i okruženju kojem pripadamo
- „Vječno” neiskorišteni potencijali – geostrateški položaj, turistički potencijali, tradicija kvalitete u visokoj tehnologiji – koliko je ostalo?
- Podkapacitiranost administracije, nedostatak strateških ciljeva, nedostatak marketinškog pristupa i ciljanog privlačenja optimalnih ulaganja

# LUTANJE NA NACIONALNOJ RAZINI

## AGENCIJSKO LUTANJE

- 1996 – Osnovana CIPA
- 2000 – ukinuta CIPA
- 2002 – osnovan APIU – postaje operativan 2006
- 2010 – ukinut APIU
- 2012 – osnovani AIK, CEI, HAMAG Invest
- Ovo lutanje dobro pokazuje razumijevanje i podršku države
- Nema globalnih primjera uspješnog privlačenja na državnoj razini bez snažne podrške vlade

## SITUACIJA U RH INTERNI NEDOSTATCI

- Spora evolucija svijesti potrebe i koristi FDI-a na najvišim razinama
  - Nepotpuno razumijevanje efikasnog i neefikasnog FDI-a
  - Manjak fokusa – stavljanje svega u isti koš
- Inercija u privlačenju ulaganja
  - Tvrtke iz zemalja koje nam geografski / povijesno gravitiraju
  - Umjesto proizvodnje i izvoza – trgovina i pokrivanje tržišta
  - Manjak fokusa na jaka i potentna emitivna tržišta
- Kompliciran birokratski i administrativni sustav
  - Doing Business / Competitiveness Report itd
  - Loša percepcija
- Nepoznavanje vlastitih komparativnih prednosti
  - Nedostatak strategije
  - **Nema izabranih sektora / aktivnosti koje bi se privlačile**
  - **Nepoznavanje konkurencije**



**PRIVLAČENJE ULAGANJA  
STANDARDNA PRAKSA**

**10.000 kontakata**

**1.000 sastanaka /  
prezentacija**

**100 posjeta zemlji  
(country/site visit)**

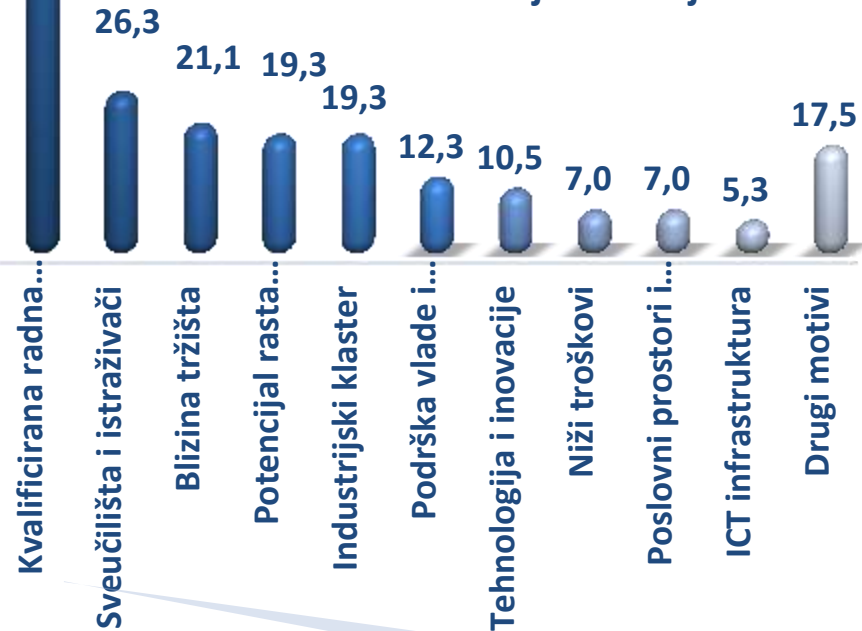
**50 naknadnih  
posjeta**

**10  
ulaganja**

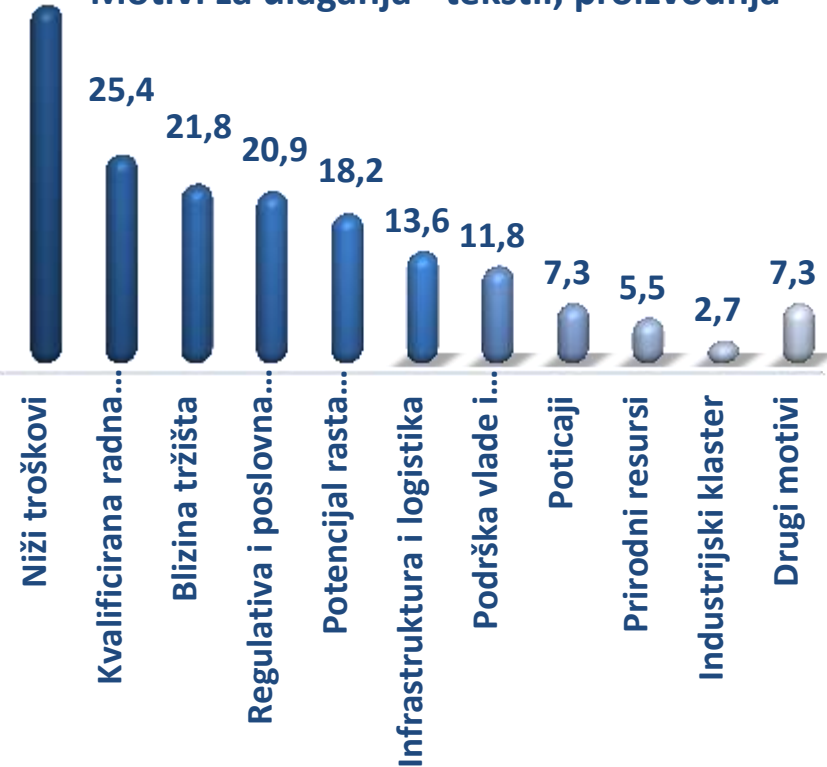
# POTREBNI RAZLIČITI PRISTUPI PRIVLAČENJU ULAGAČA

50,9 Motivi za ulaganja - biotech, poluvodiči,  
aerospace

aktivnosti istraživanja i razvoja



43,6 Motivi za ulaganja - tekstil, proizvodnja



## POTICANJE ULAGANJA

- Više od 50 godina vlade i države koriste poticaje za privlačenje ulaganja
- Globalizacija i regionalne ekonomske integracije doveli su do brzog rasta FDI projekata i veću konkurenciju u njihovom privlačenju
- Natjecanje je postalo toliko intenzivno da, u velikom broju industrija, ulagači automatski pretpostavljaju da će im biti ponuđen niz poticaja
- U takvom okruženju, lokacija koja ne nudi konkurentan niz poticaja riskira konkurentno nepovoljan položaj – **zabluda u smislu dugoročne strategije**
- **Hard i soft poticaji**

## AFTER CARE

### Zadržavanje ulagača

Sretan ulagač = ponovni posao i daje pozitivnu referencu za nove ulagače

Nesretan ulagač = Nema daljnjeg ponovnog ulaganja – vodi odumiranju tvrtke na lokaciji

**Zadržavanje ulagača je jeftinije od osvajanja novog!**

## AFTER CARE

### Pristup “lanca vrijednosti”

Tipičan lanac vrijednosti = R&D, Dizajn, Proizvodnja, Marketing, Logistika, Distribucija, Prodaja, Usluge poslovne i tehničke podrške

1. Cilj je privući i nadograditi postojeće ulaganje sa ostalim komponentama lanca vrijednosti – što je više karika prisutno to je snažniji ekonomski učinak
2. Maksimiziranje raspona aktivnosti koje se mogu privlačiti
3. Što je “majka” tvrtka ovisnija o svojim podružnicama / tvrtkama kćerima to će se duže održati

## PRIJEDLOG PREPORUKA

- Strateški pristup privlačenju ulaganja
  - strateški dokumenti i akcijski planovi; provedba istih
  - Potpuna politička i sustavna potpora
  - Stavljanje naglaska na soft poticaje
  - Koncentracija na odabrane sektore i emitivna tržišta – srednjoročno i dugoročno
  - **Vrednovanje radnih mjesta iznad vrijednosti ulaganja**
- Pojačavanje i objedinjavanje nadležne institucije
  - Povećanje proračunskih davanja za privlačenje ulaganja (
  - Davanje većih ovlasti
  - Predstavници u emitivnim tržištima – samostalno ili u sklopu diplomatske mreže

## PRIJEDLOG PREPORUKA

- Sustavni razvoj lanca vrijednosti – putem domaćih tvrtki i postojećih stranih ulagača
- Dubinski benchmark i odabir prave konkurencije
- Razvoj domaćeg gospodarstva i poslovne infrastrukture
  - Dobavljački lanac – korištenje kvalitete domaćeg gospodarstva
  - Poslovne zone viših standarda
- Uklanjanje administrativnih barijera i uklanjanje nepotrebne birokracije
  - HITROREZ 2?
  - Analiza iskustva ulagača koji nisu prisutni
- Izbjegavanje inercije i praćenje novih trendova
  - Okretanje prema novim tržištima uz smanjeno oslanjanje na tradicionalne ulagače

## FDI NIJE SAM SEBI SVRHA

- Korištenje ulaganja kao generatora pokretanja cijelog gospodarstva
- SME uz velike tvrtke
- Transfer tehnologije i znanja
- Rast na ljestvici dodane vrijednosti
- Ojačavanje domaćih tvrtki, brandova... (i3 inicijativa)



**HVALA NA PAŽNJI**

