

PROMOTIVNE TEHNIKE PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA

VELDIN OVČINA*, IRMA DEDIĆ♦

PROMOTIONAL TECHNIQUES FOR ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT

ABSTRACT: *Foreign direct investment of transnational companies have been recognized as one of the main channel through which developing countries gain access to the latest technologies, and consequently, there are intensive competition for attracting foreign investors. Nowadays, marketing (promotional) activities are becoming increasingly important competitive edge in the market, which the countries use to generate large inflows of foreign direct investment. In this paper will be explained promotional techniques that transition countries have available to generate much-needed foreign investment.*

Keywords: *foreign direct investment, image of country, marketing, promotional techniques, transnational companies.*

Sažetak: *Budući da su direktna strana ulaganja transnacionalnih kompanija prepoznata kao jedan od osnovnih kanala kojim zemlje u razvoju dobivaju pristup najmodernijim tehnologijama javlja se i konkurentska borba za privlačenjem stranih investitora. U današnje vrijeme marketing (promotivne) aktivnosti postaju sve važnija konkurentska oštrica na tržištu, koje država koristi u cilju generisanja većih priliva direktnih stranih investicija. U radu će biti objašnjene promotivne tehnike koje tranzicijske zemlje imaju na raspolaganju za generisanje prijeko im potrebnih stranih investicija.*

Ključne riječi: *direktne strane investicije, imidž zemlje, marketing, promotivne tehnike, transnacionalne kompanije.*

* mr. Veldin Ovčina, viši asistent, Ekonomski fakultet (Univerzitet „Džemal Bijedić“), Mostar.

♦ dipl. oec. Irma Dedić, asistent, Ekonomski fakultet (Univerzitet „Džemal Bijedić“), Mostar.

Uvod

Strana ulaganja, u najširem smislu, podrazumijevaju sve vrste ulaganja stranih fizičkih i pravnih lica u privredne djelatnosti neke zemlje. Kontinuirani proces globalizacije rezultirao je promjenom stava mnogih zemalja o važnosti direktnih stranih ulaganja. Naime, zemlje u razvoju na njih više ne gledaju sa sumnjom, već naprotiv u svojim nacionalnim ekonomijama nastoje stvoriti povoljne uslove poslovanja koji će biti atraktivni i poticajni za strane ulagače. Uloga nacionalnih vlada i pravilan izbor strategije privlačenja direktnih stranih ulaganja (sa ciljem ostvarenja iznadprosječnih ekonomskih performansi u odnosu na ostale zemlje), s toga su od izuzetne važnosti.

Jedna od ključnih pretpostavki za privlačenje direktnih stranih investicija (DSI) je svakako kreiranje pozitivnog stava potencijalnih investitora prema zemlji recipijentu, za što je pretpostavka kreiranje i provođenje marketing aktivnosti na odabranom segmentu i kreiranje pozitivnog imidža zemlje u inostranstvu. Naime, konkurencija za investicije na globalnom nivou i u ovom regionu veoma je oštra.

Prebacivanje sa tradicionalnog na promotivni pristup privlačenja investicija traži da se pažnja usmjeri na koncept promocije investiranja kao sveobuhvatne strategije, korištenje tehnika, kao i na formiranje specificiranih strategija prikladnih za različite uslove i zahtjeve investiranja. Općenito gledano, investitori žele minimizirati troškove njihove ukupne proizvodnje, pa tako biraju državu domaćina koja najbolje zadovoljava njihove kriterije. Aktivnosti promocije investiranja imaju za cilj poticanje na projekte, direktna strana ulaganja i lokalna reinvestiranja, zajedničke poduhvate i transfer tehnologije preko međunarodnih (multinacionalnih) firmi.

Postoje značajna iskustva o različitim tehnikama i tome koje od njih su najuspješnije. Pomenuta iskustva mogu se koristiti za osmišljavanje strategije koja će biti prikladna za konkretnu državu ili regiju. Naime, ona se mora kreirati u skladu sa uslovima i zahtjevima svake pojedine lokacije, njenim potrebama za investiranjem, investicijskim okolišem i sredstvima koja su na raspolaganju za promotivne aktivnosti. Ne postoje univerzalna rješenja u svim uslovima ili u svim vremenima.

Pojmovno definisanje promotivnih tehnika privlačenja DSI

Vlade širom svijeta koriste niz tehnika da promovišu ulaganja. One mogu biti klasificirane u četiri grupe:¹

- tehnike usmjerene na izgradnju ili mijenjanje investicijskog imidža države, poznate kao *tehnike izgradnje imidža* ili *marketing u svrhu imidža*,
- tehnike usmjerene na privlačenje investicija direktno, putem ciljanih aktivnosti prema investitoru, poznate kao *tehnike direktnog privlačenja investicija*,
- tehnike usmjerene na usluživanje postojećih, potencijalnih i novih investitora, poznate kao *tehnike usluživanja investitora*,
- *tehnike usmjerene na identifikiranje i otklanjanje administrativnih prepreka* i menadžerskih teškoća pri direktnim stranim ulaganjima.

Nacionalne agencije za promociju investiranja nastoje u svoj program inkorporirati sve četiri tehnike (u različitim omjerima) u svrhu privlačenja ulaganja u njihove države. Udio pojedinih tehnika i njihov intenzitet može se razlikovati u zavisnosti od karakteristika države, konkretne situacije i sl. Neophodno je naglasiti, da je zajednička osobina svih uspješnih strategija za promociju investiranja jak naglasak na usluživanju ulagača. Veoma je važno osigurati prevođenje potencijalnih projekata u stvarne investicije brzo i na način da zadovoljni ulagači privuku još investicija.

Prioritet koji se odredi za pojedine elemente promotivnog procesa zavisit će od pojedine države i njenih ekonomskih i industrijskih ciljeva, investicijskih zahtjeva, dostupnih sredstava, političkih i regulatornih uslova, te ostalih preovladavajućih uslova kako na domaćem tako i na prekograničnim tržištima. Ciljevi i prioriteti će se mijenjati tokom vremena u skladu sa razvojnom fazom države. Na primjer, postoji trend da tehnika izgradnje imidža može da prati promjene u vladinoj politici poticanja investiranja, ali i da se isto tako koristi obimno u ranoj fazi postojanja promotivne agencije (ali tek nakon što se postigne dovoljan i vidljiv napredak u otklanjanju administrativnih prepreka i menadžerskih poteškoća). Ukoliko se promjeni vladina politika, promotivna agencija može se fokusirati na izgradnju imidža da bi podučila investicijsku zajednicu o novom stavu prema investiranju, promjenama u regulatornom ustroju i interesu države pri privlačenju ulagača. Kad promotori ulaganja procjene da je kreiran prikladan imidž, oni

¹ Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; FIAS occasional paper 13, 2000., str. 21.

mogu prebaciti svoj fokus na aktivnosti direktnog privlačenja ulaganja. Neke pak države, mogu i nastaviti da koriste aktivnosti izgradnje imidža ako promjene ekonomskih uslova u državi ili inostranstvu iziskuju promjenu ili osnaživanje imidža.²

Sa druge strane, tehnika izgradnje imidža, ne mora uopšte biti u fokusu promotivnog programa. Ako, na primjer, država nema negativan imidž kao potencijalna destinacija i ako je njena atraktivnost dobro poznata u inostranstvu, postoji malo potrebe da se sredstva usmjeravaju na izgradnju imidža.³ Nasuprot tome, države sa negativnim imidžom u investiranju koji odražavaju realnu situaciju, ili one koje su percipirane kao rizična mjesta za ulaganje, trebaju da usmjeravaju svoje napore upravo na promjenu imidža.⁴

Aktivnosti direktnog privlačenja investicija neophodne su kad tok novih ulaganja ne zadovoljava državne ciljeve i tamo gdje država želi proširiti oblasti investiranja zbog dostupnosti resursa, komparativne prednosti ili dugoročnog razvoja. Da bi privukle nove investicije, države se uključuju u inostrane misije i seminare u oba smjera, razne vidove komunikacija (reklame, mail, telefon), kampanje i direktne kontakte sa pojedinim investitorima. Ove aktivnosti mogu biti usmjerene na industrijske sektore, odabrane grupe investitora, ili pak mogu biti opće. Mnoge države otvaraju prekogranične urede kao dio njihovih programa promocije investiranja, ali ovaj pristup može biti jako skup i zahtijevati značajna sredstva i osoblje. Alternativa može biti proširenje funkcija ambasada te države tako da one obavljaju ove zadaće. Finansijski zahtjevi ovakvih ureda u inostranstvu su takvi da vlade moraju biti oprezne i maksimizirati dobiti iz drugih kanala prije razmatranja otvaranja vlastitih inostranih ureda.⁵

2 Morisset, J.; *Does a Country Need a Promotion Agency to attract foreign direct investment*; World Bank Policy Research Working Paper 3028; 2003., str. 74.

3 U praksi mnoge države su brendovi za sebe, kao što su SAD, Španija, Kanada itd. za koje ljudi širom svijeta vezuju određene pozitivne asocijacije i pojmove (imaju jako izražen pozitivan imidž). Vidimo da u svijetu marketinga danas o državi se govori kao brendu – kao i o svakoj drugoj robnoj marki. Tako svi znamo da je viski škotski, suši japanski, pizza talijanska a votka ruska. Švajcarsku znamo po sirevima, čokoladi i satovima, Francusku po vinima i siru, Njemačku po „mercedesu“ i „mercedes“ po Njemačkoj, stereotipe koji utiču jedan na drugi. Svaka organizovana promotivna aktivnost države mora se izboriti sa mnogobrojnim stereotipima i negativnim predstavama koje postoje u svijetu o svakoj zemlji. Tako je Brazil za mnoge ljude samo zemlja kafe, sambe, fudbala i prašuma. Indija je nuklearna sila, a mnogi je doživljavaju kao siromašnu i zaostalu zemlju. Dobar primjer za stereotipe koji vladaju u svijetu je Finska. Istraživanja su pokazala da većina ljudi u svijetu misli da je Nokia japanska kompanija. Važno je naglasiti da je ta zabluda čak i pomogla finskoj kompaniji u osvajanju svjetskog tržišta.

4 Na primjer, oni mogu raditi na poboljšanju klime za investiranje otklanjanjem administrativnih barijera ili povećanjem usluga koje su na raspolaganju postojećim investitorima. Složićemo se da reklamiranje slabog proizvoda nije samo gubitak nego će vjerovatno potkopati kredibilitet buduće reklame poboljšanog proizvoda.

5 Morisset, J.; *Does a Country Need a Promotion Agency to attract foreign direct investment*; op. cit. str. 79.

Usluživanje investitora obično povlači niz aktivnosti tokom investiranja, kao i onih potrebnih prije i nakon dobijanja odobrenja za ulaganje. Tu prije svega podrazumijevamo obezbjeđivanje informacija o poslovanju u državi domaćinu, podršku u provedbi projekata, pomoć u pristupu osnovnoj infrastrukturi, podršku i nadgledanje izvedbe investitora i sl. Usluge treba obezbijediti na proaktivnoj osnovi, gdje osoblje investicijske agencije traži ulagače i pomaže im da predvide i rješavaju nastale probleme. Pasivna osnova, gdje promotivna agencija, jednostavno odgovara na zahtjeve investitora nije djelotvorna. Većina promotivnih agencija smatra da je fokusiranje na pružanje usluga investitorima opravdano zbog sniženih troškova i naglasaka na realizaciji investicije, a ne samo na njenom odobravanju ili registraciji. Značajno je to da zadovoljni ulagači postaju dobri promotori budućih ulaganja.⁶

Međunarodno investicijsko tržište ima mnogo potencijalnih ulagača i općenito samo određeni broj njih bi razmotrio investiranje u specifičnu državu ili regiju u nekom određenom vremenu. Od onih koji bi to htjeli, relativno mali broj će zatražiti pomoć vlade, a još manje će ih do kraja realizirati svoje investicijske planove. Agencije za promociju investiranja zato moraju uložiti posebne napore i sredstva u identificiranje i poticanje potencijalnih ulagača. Aktivnosti za direktno privlačenje investicija fokusiraju se na ovaj aspekt promotivnih zadataka. Kada se identificiraju potencijalni ulagači, većina agencija nastoji da osigura da što više njih realizira svoje investicije što je prije moguće.⁷

Ovaj prelaz iz potencijalnih u prave investitore je primarni zadatak aktivnosti direktnog privlačenja investicija i usluživanja investitora. Izgradnja imidža podržava druge promotivne funkcije kreiranjem pozitivne slike o klimi za investiranje. Nadalje, osim što osigurava informacije o uslovima i postignućima, pomaže i provođenju zadaće usluživanja investitora.

Identificiranje potencijalnih investitora je važan element uspješne promotivne strategije i promotivne agencije bi trebale biti spremne uložiti mnogo novca u to. Ovaj dio procesa uključuje dobro artikulirane komunikacijske strategije uključujući direktni marketing, odnose sa javnošću, mail i kampanje oglašavanja, investicijske seminare i misije, te druge grupne tehnike, od kojih svaka ima ograničene izgleda na uspjeh. Jednom kada su investitori identificirani, potrebno je djelovati u pravcu njihovog prelaska u kategoriju stvarnih ulagača. Agencija za promociju investiranja bi trebala osigurati da ovaj prelazak bude efikasan, te težiti na optimalnom povećavanju udjela investitora koji će postati stvarni ulagači.

⁶ Smatra se da je najučinkovitiji oblik promocije – promocija zadovoljnog ulagača.

⁷ Morisset, J.; *Does a Country Need a Promotion Agency to attract foreign direct investment*; op. cit. str. 74.

U nastavku ćemo se konkretnije upoznati sa sve četiri promotivne tehnike koje institucionalnim promoterima zemlje stoje na raspolaganju prilikom razvijanja marketing ciljeva i profilisanja strategije privlačenja direktnih stranih investicija.

Tehnike usmjerene na izgradnju imidža zemlje

Prije nego se upoznamo sa tehnikama usmjerenim na izgradnju imidža potrebno je definisati pojmove „imidž“, te „imidž zemlje“ kao kategorije koje dominantno opredjeljuju priliv direktnih stranih ulaganja. Imidž države je slika, doživljaj ili predstava koju o toj državi imaju pojedinci, grupe ili različite organizacije u javnosti. Pojam imidža vodi porijeklo od engleske riječi *image*, što znači lik, prilika, oblik, odraz u ogledalu, sličnost, zamišljanje itd. Imidž države je ono što drugi misle o državi i ne mora se poklapati sa stvarnim stanjem iste države. Kad je u saglasnosti sa stvarnošću imidž ima pozitivnu funkciju, a negativnu kad je krivo prikazuje. U prvom slučaju radi se o informaciji o jednoj zemlji, a u drugom o dezinformaciji koju nije teško uočiti i razotkriti. Bliski pojmovi imidžu države su identitet i ugled države. Identitet države je skup svih elemenata i načina kojima se država predstavlja u javnosti. Ugled ili reputacija države predstavlja sve one vrijednosti koje ljudi ili javnost uopšte dodjeljuju jednoj državi prema kojim ona stiče dugoročni pozitivan imidž. Svaka država danas pažljivo planira, provodi i kontroliše aktivnosti i procese stvaranja vlastitog pozitivnog imidža u domaćoj i međunarodnoj javnosti.⁸

U literaturi postoje brojne definicije pojma “imidž zemlje”, a na ovom mjestu izdvajamo slijedeće:

Martin i Eroglu definisali su imidž zemlje kao “sveukupnost deskriptivnih, informativnih i činjeničnih vjerovanja i saznanja o državi koja neko posjeduje”.⁹

Kotler, Haider i Rein definišu imidž zemlje kao “sumu svih onih emotivnih i estetskih kvaliteta poput iskustva, vjerovanja, ideja, sjećanja i impresija koje osoba ima o nekoj zemlji”.¹⁰

8 Latinović Đ., *Imidž država u globalizovanom svijetu*, Diplomatski forum MVP BiH, Sarajevo, 2006. str. 110.

9 Iversen N., Heim L., “Country image in national umbrella brandings effects of country associations on *similarity judgments*”, *Asia Pasific Advances in Consumer Research*, Volume 4, 2001. god., str. 140.

10 Iversen N., Kleppe I., Stensaker G., *Country image in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration*, *Asia Pasific Advances in Consumer Research* Volume 3, 1999. god., str. 198.

Prema Lawsonu i Baud-Bovyju „imidž je izražaj cjelokupnoga objektivnog znanja, impresija i emotivnih misli koje pojedinci imaju o određenom mjestu.“¹¹

Države moraju inkorporirati aktivnosti marketinga da bi se mogle natjecati u konkurentskoj borbi za privlačenje tokova direktnih stranih ulaganja. Marketing jedne države uključuje marketing i menadžment sa ciljem izgradnje imidža, te srodne kampanje koje će izgraditi pozitivan i privlačan imidž države. Podrazumijeva se da nikakav napor uložen u izgradnju imidža ne može maskirati u osnovi neprijateljsko domaće okruženje. Iz svega ovoga slijedi da kreatori politike trebaju ostvariti značajan i vidljiv napredak na otklanjanju administrativnih poteškoća pri direktnom stranom investiranju, prije nego se krene u skupe strategije i kampanje izgradnje imidža.

Tehnike izgradnje imidža koriste određena komunikacijska sredstva uključujući:¹²

- Newsletters (informativne brošure) za informisanje ciljane publike o razvoju investicija, planovima i dešavanjima. One se mogu praviti kompjuterski i slati mjesečno ili pak svaka tri mjeseca.
- Obavijesti, video materijali i prezentiranje informacija o temama koje su od općeg interesa za investitore i specifičnije teme koje su rezultat brzih promjena (davanje kratkih informacija).
- Aktivnosti koje uključuju medije i odnose sa javnošću koje objavljuju uspješne investicijske priče i skreću pažnju domaćih i međunarodnih medija i birane publike na predstojeće događaje i nove politike. One uključuju informisanje putem novina, radija i televizije, konferencije, organizovane dolazne i odlazne ture za državne i međunarodne novinare i obilaskе vladinih predstavnika u cilju promocije države na stranim tržištima. Međutim, trebalo bi da postoji i jasna strategija kampanja i konzistentnost u njenom izvođenju. Na primjer, visoke diplomatske posjete stranoj državi mogu prethoditi posjeti grupe ministara države domaćina i na taj način se pretvoriti u poslovnu delegaciju odgovarajućeg sektora poslovne zajednice.
- Tehnika preslikavanja (perceptivnog mappinga) – još jedna aktivna tehnika koja se može koristiti za prepoznavanje i prenošenje strateških koristi države domaćina. Putem perceptivnog mapping-a koji vrijednosti razvrstava na osobine snaga i slabosti, mogućnosti i prijetnji, specifične prednosti pojedinih lokacija mogu se prepoznati i bolje istaći. Shodno

11 Alhemoud M., Armstrong E., "Image of Tourism Attractions in Kuwait", Journal of Travel Research Izdanje 4, 1996. god, str. 1.

12 Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; op.cit. str. 24.

tome, politike koje ciljaju na privlačenje direktnih stranih ulaganja mogu biti efikasnije.

- Brošure i vodiči za investitore koji sadrže osnovne informacije o poslovanju u nekoj državi, uključujući kontakte i pravne aspekte, u lako čitljivom formatu. Danas se ovakvi vodiči mogu proizvoditi relativno jeftino ali treba postojati konzistentnost i koherencija u svim oblicima promotivne komunikacije.
- Reklamne kampanje, koje mogu biti ciljane i specifične ili opće i usmjerene na slanje globalne poruke u odabranim medijima.

Tehnike izgradnje imidža koriste se i na domaćim i na stranim tržištima da bi investitori bili informisani o investicijskim planovima države, promjenama u njenoj politici i inicijativama, procedurama i zahtjevima, te napretku i dostignućima. Ove tehnike su najbolje udružene sa usluživanjem ulagača, eliminacijom prepreka direktnim stranim ulaganjima i tehnikama direktnog privlačenja ulaganja, jer samostalno mogu biti vrlo skupe i ne sasvim efikasne za dobijanje novih projekata.¹³ Reklamiranje za nove investitore bez mogućnosti pružanja usluga istim je često zapravo samo uzaludno trošenje sredstava i može biti kontraproduktivno. Pošto tehnike izgradnje imidža, a posebno reklamiranje, trebaju biti strateški osmišljene i trebaju ih raditi stručnjaci, mnoge agencije za promociju investicija blisko sarađuju sa privatnim kompanijama, podugovarajući izvršenje, evaluaciju i monitoring reklamnih kampanja.

U procesu izgradnje imidža neophodno je prvo identifikovati percepcije potencijalnih investitora i na osnovu toga postaviti ciljeve promocije.¹⁴ Glavne promotivne poruke, koje služe za ostvarivanje ciljeva, moraju uzimati u obzir specifične/sektorske konkurentne prednosti države. Izbor primjerenog načina promocije zavisi od ciljne javnosti. Aktivnosti oglašavanja je potrebno uskladiti sa drugim aktivnostima, koje su povezane sa pridobijanjem stranih investitora.¹⁵ Zbog ograničenosti finansijskih sredstava i relativno posrednih učinaka, aktivnosti na promociji Bosne i Hercegovine kao lokacije za strane direktne investicije moraju u velikoj mjeri biti vezane za ciljne grupe/sektore, koje će definisati budući program promocije.

13 Multilateral Investment Guarantee Agency; Investment Promotion Agency Performance Review 2006. – Providing information to investors, 2006., str. 23.

14 Bosna i Hercegovina se danas u svjetskim i domaćim medijima opisuje pojmovima i stereotipima apsolutno negativne konotacije: *prokleta avlija, tamni vilajet, slijepo crijevo svijeta, crna rupa Europe, zemlja bez budućnosti, zemlja visokog rizika* itd. Na loš imidž Bosne i Hercegovine svakako utiču: opšte posljedice rata, kršenje ljudskih prava i sloboda, kriminal, šverc droge, korupcija, političke podjele i neefikasna javna administracija, nefunkcionisanje pravne države, loša komunikaciona infrastruktura, propali primjeri privatizacije itd.

15 Morisset, J.; *Does a Country Need a Promotion Agency to attract foreign direct investment*; op. cit. str. 79.

Tehnike usmjerene na direktno privlačenje DSI

Nakon otklanjanja administrativnih prepreka i menadžerskih poteškoća (ili barem izvjesnog napretka u ovom smislu), donosioci odluka u državi domaćinu mogu raditi na privlačenju i zadržavanju direktnog stranog ulaganja, tako što će ciljati na određene potencijalne ulagače. Ipak, ključna stvar sa aktivnostima direktnog privlačenja ulaganja je da iste u kampanji trebaju biti koordinirane sa drugim tehnikama za privlačenje DSI.

Osnovne tehnike direktnog privlačenja investicija uključuju sljedeće ciljne aktivnosti prema potencijalnim ulagačima:

- Kampanje mailom (ili faksom), koje mogu biti efikasne za predstavljanje kompanije, događaja ili buduće investicije za mnoge potencijalne investitore. Pošto su stope odgovora i reagiranja često niske, one moraju biti kombinirane sa drugim aktivnostima. Međutim, ovakve kampanje imaju prednost dostizanja široke i specifične publike po relativno niskoj cijeni.
- Telefonske kampanje koje se često koriste zajedno sa kampanjama mailom da bi se potvrdili pozivi, dogovorili sastanci ili nastavljali prethodno uspostavljeni kontakti. One su ključni dio aktivnosti generisanja ulaganja.
- Promovisanje lokalnih investitora u usponu i potencijalno unosnih investiranja za privlačenje interesa stranih partnera. Neke od glavnih funkcija Ureda za investiranje koga je utemeljio UNIDO (United Nation Industrial Development Organization) jeste uspostavljanje kontakata sa preduzećima u njihovim državama koja su spremna razmotriti poslovne poduhvate sa partnerom iz države u razvoju ili države u tranziciji, a da bi se obezbijedile ulazne informacije za takve poduhvate i procijenili prijedlozi za industrijska partnerstva. Detalji se dobijaju od UNIDO sjedišta ili terenskih ureda, sa izgledom da se odredi da li se može pronaći partner voljan i sposoban da obezbijedi resurse za takve prijedloge u njihovim matičnim državama.
- Investicijski seminari i investicijski forumi, oni za specifične industrijske sektore i oni opći, koriste se vrlo često za komuniciranje sa investitorima i generisanje kontakata za buduće praćenje. Seminari o specifičnim sektorima su obično efikasniji od općih. Investicijski forumi gdje zainteresirani ulagači pregovaraju jedan-na-jedan sa potencijalnim partnerima će vjerovatnije uključiti mnogo više planiranja nego investicijski seminari u kojima stručnjaci raspravljaju o nekom konkretnom pitanju. Iako su investicijski forumi korisni, oni vežu

značajne resurse za jedan događaj koji se samo povremeno organizuje. Strani učesnici bi trebali unaprijed biti obaviješteni o budućim pitanjima o kojima treba raspravljati na forumu u cilju osiguranja njihove pripreme za važne rasprave. Da bi se podržao prelazak inicijalnih diskusija u ugovore, treba planirati individualne sastanke i obavljati efikasan monitoring istih.

- Putovanja u oba smjera koja mogu biti za specifične sektore ili opći sektor, široko se koriste za direktno privlačenje ulaganja. Iskustvo pokazuje da velike opće posjete¹⁶ često koštaju mnogo i nisu osobito dobre za direktno generisanje ulaganja. Posjete i dolasci su manje skupi, ali oba tipa pate od preširokog fokusa, posebno kada su grupe sastavljene od pojedinaca iz širokog spektra poslovnih aktivnosti i sa interesima koji variraju od investiranja do trgovine i turizma. U svrhu ostvarivanja optimalnih rezultata posjete trebaju biti fokusirane, dobro organizovane i nadgledane.
- Trgovački sajmovi i konferencije mogu biti korisni za širenje informacija, podizanje svijesti i obuku osoblja, ali nijedno nije od posebne važnosti za direktno privlačenje ulaganja, osim ako se potpuno integrišu u druge aktivnosti i podrže kasnijim monitoringom.

Provođenje tehnika direktnog privlačenja investicija poput seminara, konferencija i posjeta delegacija, traže učešće ulagača domaćeg investicijskog sektora, te shodno tome većina agencija za promociju investiranja blisko saraduje sa ovim sektorom. U nekim pak državama, aktivnosti direktnog privlačenja ulaganja dominantno izvodi privatni sektor, ali ovo je prije izuzetak, nego pravilo.

Promovisanje i generisanje investiranja u zajedničkim poduhvatima zahtijeva i upotrebu drugih tehnika uključujući:¹⁷

- Identificiranje potencijalnih lokalnih partnera i prikupljanje informacija o drugim kompanijama: veličina, vrsta proizvoda, tehnologija, opsluživana tržišta, finansijska pozicija, investicijski interesi i sl.
- Izrada profila zajedničkog poduhvata u obliku brošure ili kompjuterskog dokumenta, koji se može lako slati dalje putem sistema elektronske podrške. Budući izgledi investicije mogu se uvećati individualnim projektima koji opisuju prijedlog investicije i daju dovoljno informacija da bi se dozvolilo budućem partneru da odluči da li je poduhvat vrijedan

¹⁶ Radi se o posjetama koje nisu usmjerene konkretno na neki sektor ili djelatnost, nego su opće po svojoj prirodi.

¹⁷ Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; op.cit. str. 97.

istraživanja i uključivanja. Pripremanje profila za ove projekte će vjerovatno biti od najvećeg interesa za strane partnere. Lokalni partneri bi pripremali obavijesti o svojim kompanijama i investicijskim interesima.

Agencije za promociju investiranja ponekad smatraju da se direktno privlačenje ulaganja vrši samo u inostranstvu, ali zapravo takve napore treba inkorporirati i u redovne domaće aktivnosti. Mnoge od tehnika koje se koriste u međunarodnom kontekstu mogu se koristiti i u nacionalnim okvirima, gdje mogu biti usmjerene na lokalne ulagače i potencijalne partnere za zajedničke poduhvate, postojeće međunarodne investitore i lokalne filijale stranih kompanija, da bi se povećale i unaprijedile veze između stranih i lokalnih ponuđača u oba smjera.¹⁸

Usluge podrške kao tehnika privlačenja DSI

Osnovne tehnike za pružanje usluga postojećim ulagačima imaju za cilj nastavak smanjivanja nesigurnosti i povećanje sigurnosti ulagača, te uključivanje sljedećeg:¹⁹

- **Usluge u periodu prije odobrenja** (predinvesticione usluge), uključujući informacijske usluge, usluge posjete lokacije i procedure za manipulativne aktivnosti investitora. Ove usluge se jako ističu u većini promotivnih strategija.
- **Usluge za vrijeme odobravanja**, uključujući snimanje situacije, evaluaciju i odobravanje projekata za inicijative i dozvole tražene od vlade. U prošlosti je ova kategorija usluga preovladavala, ali sa reformom politike investiranja, procedure odobravanja su vrlo pojednostavljene i do izvjesne mjere automatizirane. Vremenom, usluge odobravanja će vjerovatno smanjiti svoj udio u ukupnom omjeru resursa.
- **Usluge u periodu poslije odobrenja** (postinvesticione usluge), uključujući pomoć pri svemu onome što iskrasne u toku provedbe novog projekta: dostavljanje dozvola; pristup lokaciji i infrastrukturi; carinska i vizna poravnanja; isplate stranih valuta; uvođenje u lokalno poslovanje itd. Prikladno razvijene usluge u periodu po odobrenju mogu postati veoma važna konkurentna prednost za promotivne agencije. Usluživanje po principu „sve na jednom mjestu“ (one stop shop) može biti vrlo zanimljivo ulagačima i uticati na odluke o lokacijama za njihova ulaganja.

¹⁸ U nekim državama, čak i do polovice inostranih ulaganja dolazi od ekspanzije firmi koje su već u državi putem reinvestiranja profita.

¹⁹ Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; op.cit. str. 103.

Nosioci odlučivanja trebaju definisati koja vrsta usluga će prevladavati (pred odobravanje, tokom odobravanja ili u periodu nakon odobrenja), i za svaku uslugu trebaju odlučiti kakav i koji nivo pomoći će nuditi. Izbor može biti napravljen, na primjer, na nivou informacijskih usluga, na nivou podrške pri posjeti lokaliteta i na nivou podrške nakon odobrenja i kasnijih usluga. Ove odluke mogu biti donesene u svjetlu državnih investicijskih ciljeva, dostupnih resursa i potreba za usluživanjem ulagača u državi.²⁰

Uvezivanje javnog i privatnog sektora je ključno za pokrivanje efikasnih usluga za investitore. Bez bliskih i stalnih vladinih kontakata sa privatnim sektorom i agencijama neće biti moguće dobro usluživati nove ulagače. Jednako su neophodni efikasni radni odnosi u javnom sektoru, na državnom i lokalnom nivou. Često je efikasnost ovog javno-privatnog umrežavanja ono što određuje koliko efikasne su usluge obezbijedene za ulagače. Imaginativna i dobro vođena upotreba ovih mreža, na transparentan način i sa jakom podrškom vlade, često olakšava investiranje više od davanja snažnih i posebnih pravnih ovlasti agenciji za promociju investiranja.

Kontakati između promotivne agencije i privatnog sektora moraju biti česti, proaktivni i trajni. Trebaju uključiti bliske kontakte sa lokalnim firmama u mnogim sektorima, te sa industrijskim udruženjima. Ovi kontakati trebaju biti korišteni za promovisanje zajedničkih poduhvata; za informisanje novih investitora o bankovnim mogućnostima, oporezivanju, lokalnim dobavljačima, kupovini lokacije i organizacijskoj strukturi, te općim karakteristikama poslovanja u toj državi; za obezbjeđivanje usluga, uključujući podugovaranje; usluge poput oglašavanja, istraživanja tržišta i podsektorske analize; učešće u organizovanju promotivnih događaja u državi i inostranstvu; sticanje tržišne inteligencije i organizovanje predstavljanja potencijalnim investitorima. Bez ovakvih kontakata u svom svakodnevnom radu, agencija ne može biti učinkovita. Ove dvije mreže, privatna i javna, su toliko važne za promociju ulaganja da se trebaju ulagati posebni naponi za osiguravanje njihovog kreiranja i ažuriranja, te održavanja, formalnog, i neformalnog.

U realizaciji investicionog projekta komunikacija sa potencijalnim investitorom zauzima najznačajnije mjesto. Od kvaliteta komunikacije u velikoj mjeri zavise dinamika ulaganja i veličina investicije. Budući da je konkurencija između potencijalnih investicionih lokacija na lokalnom i globalnom nivou danas veoma oštra, lične osobine, kao što su efikasnost, otvorenost ili dobro znanje

20 Morisset, J., Johnson, K.A.; *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*, The World Bank FIAS occasional paper 16, 2004., str. 39.

stranih jezika,²¹ mogu biti presudan faktor prilikom konačnog izbora. Tokom usmene i pisane razmjene informacija sa zainteresovanom kompanijom, lokalna administracija ima priliku da istakne sopstveni profesionalizam i utiče na uspješnu realizaciju posla. Pri tome, važno je imati u vidu da ni besprijekoran nastup pred investitorom ne garantuje pozitivan ishod investicione odluke, ali nema sumnje da će neprofesionalno ponašanje predstavljati jasan signal za odustajanje od posla.

Velike svjetske kompanije dugo i temeljno pripremaju strategiju širenja proizvodnje izvan nacionalnih granica. Za razliku od špekulantskih investitora, one se trajno vezuju za odabrana strana tržišta i zato nastoje da sa domaćim institucijama izgrade dugoročne partnerske odnose zasnovane na međusobnom povjerenju. Kod državne i lokalne administracije najviše su cijenjeni otvorenost za komunikaciju u svim fazama investicionog procesa i sposobnost rješavanja konkretnih problema koji se mogu pojaviti prije završetka projekta i kasnije, tokom poslovanja.²²

Iako je nezahvalno na bilo koji način generalizovati faze procesa komuniciranja, dosadašnja praksa nam dopušta da izdvojimo neke pravilnosti (faze) koje se ponavljaju prilikom realizacije većine investicionih projekata:²³

- generalni upit potencijalnog investitora
- specifičan upit potencijalnog investitora
- odgovor na upit
- dopunski kontakt
- pismo o namjerama
- posjeta potencijalnog investitora.

Generalan upit potencijalnog investitora. Upit se najčešće pojavljuje u formi pisma ili elektronske pošte i sadrži memorandum sa adresom sjedišta, kontakt telefonom i internet adresom, gde je moguće pronaći detaljne informacije o konkretnoj kompaniji. Na ovaj način potencijalni investitor nastoji da prikupi podatke o glavnim elementima za odlučivanje, kao što su: pravni propisi, poreski režim, troškovi i struktura radne snage, ostali troškovi poslovanja i dr.

21 Iako se najveći dio međunarodne poslovne komunikacije odvija na engleskom jeziku, kompanije iz velikih zemalja, poput Njemačke, Francuske ili Italije, poznavanje maternjeg jezika smatraju značajnom prednošću u poslovnim razgovorima.

22 Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; op.cit. str. 111.

23 Morisset, J., Johnson, K.A.; *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*, op. cit. str. 40.

Ovakvi upiti su karakteristični za kompanije koje još uvijek nisu odabrale investicionu lokaciju i po pravilu ne sadrže detalje o planiranom ulaganju. U slučaju sumnje u tačnost informacija o bonitetu kompanije, dodatna provjera može biti izvršena uz pomoć stranih ambasada i privrednih komora u matičnoj zemlji, kao i odgovarajućih domaćih institucija u inostranstvu.

Specifičan upit potencijalnog investitora. Ukoliko je neka kompanija već odlučila da započne poslovanje na određenom području, ona može da pošalje upit u kojem traži konkretna objašnjenja u vezi sa: procedurom registracije preduzeća, radnim i boravišnim dozvolama, zaštitom intelektualne svojine ili partnerima za eventualnu poslovnu saradnju. Ovakav upit sadrži više bitnih informacija o samoj kompaniji i omogućava izvođenje zaključaka u vezi sa glavnim faktorima odluke o investiranju.

Odgovor na upit. Pošto prikupljanje podataka obično zahtijeva određeno vrijeme, na primljeni upit treba odgovoriti što prije, kratkim pismom kojim se izražava zahvalnost za iskazano interesovanje i definiše rok za dostavljanje traženih informacija. Pored toga, na ovaj način mogu biti zatražena i dodatna objašnjenja pojedinih zahtjeva iz upita. U pismu bi trebalo navesti kontakt podatke one osobe koja će biti zadužena za komunikaciju sa konkretnom kompanijom. Detaljan odgovor treba da sadrži precizne, tačne i ažurirane informacije koje u potpunosti odgovaraju zahtjevima potencijalnog investitora.

Dopunski kontakt. Dostavljene informacije potencijalni investitor koristi kao osnovu za poređenje sa konkurentskim lokacijama i izbor jedne od njih. Između prvog upita i narednog kontakta obično protekne duži period koji može biti iskorišten za prikupljanje i slanje novih podataka, kao i za traženje informacija o dinamici investicionog projekta.

Pismo o namjerama. U slučaju pozitivne odluke, investitor se ponovo obraća tzv. Pismom o namjerama u kojem navodi konkretne elemente projekta, kao što su planirani obim i vrsta ulaganja. U ovoj fazi potrebne su mu specifične informacije o raspoloživom građevinskom zemljištu, proizvodnim halama, poslovnom prostoru ili lokalnim preduzećima, sa kojima bi bio uspostavljen određeni oblik poslovne saradnje. U informacije ovog tipa, između ostalog, spadaju: lokacija i površina parcela i hala, cijena iznajmljivanja, odnosno kupovine zemljišta, pogona i poslovnog prostora koji su predmet interesovanja, stanje infrastrukture, raspoloživa radna snaga, lokalni podsticaji i sl.²⁴

24 Liang, D.; *Creating Efficient Networking and Effective Linkages in Investment Promotion*; OECD; Shanghai; 2002., str. 55.

Posjeta potencijalnog investitora. Potpisivanju ugovora trebalo bi da prethodi temeljna priprema posjete koja podrazumijeva organizaciju velikog broja sastanaka sa zainteresovanim stranama, kao što su: ministarstva i državne agencije, općinski organi, preduzeća, vlasnici zemljišta, hala i poslovnog prostora i sl.

Precizno planiranje aktivnosti i efikasna koordinacija svih učesnika u projektu predstavljaju osnovnu pretpostavku uspješnog okončanja posla.

Tehnike za identificiranje i otklanjanje prepreka i menadžerskih poteškoća pri direktnom stranom ulaganju

Tehnike identificiranja i otklanjanja administrativnih prepreka i menadžerskih poteškoća su analitičke prirode i zahtijevaju kasniji monitoring i pravne odgovornosti. One uključuju:²⁵

- Upute za identificiranje koliko zapravo vremena treba da investitor počne sa poslovanjem, tj. realizacijom investicije u toj državi. Predviđanje direktnog stranog ulaganja naznačava sve operativne i proceduralne korake, vrijeme potrebno za izvršavanje svakog od koraka, sve formalnosti i sva plaćanja potrebna za započinjanje investiranja kao procesa. Ovaj nacrt predstavljen je kao detaljan izvještaj koji bilježi formalnosti i identificira odstupanja, uska grla, administrativne prepreke i upravljačke poteškoće pri uspostavljanju investicijskog projekta.
- Nakon izrade uputa, sljedeći korak bi bio identificiranje administrativnih prepreka i menadžerskih poteškoća, te njihovo rješavanje.

Postoje dva osnovna načina za rješavanje administrativnih prepreka i menadžerskih teškoća kod direktnih stranih ulaganja. One sa strukturalnim karakteristikama mogu se eliminirati ili smanjiti zakonodavstvom (brisanjem pravila iz Statuta ili usvajanjem konzistentnijeg i koherentnijeg zakona). One sa karakteristikama ponašanja mogu se ukloniti ili reducirati tako da se najprije redizajniraju sistemi kompenzacije saradnika, elementi koji ih obeshrabuju te sistemi nagrađivanja.

S obzirom na važnost „liste želja“ za donošenje odluke ulagača, ne smije se zanemarivati utjecaj administrativnih prepreka i upravljačkih poteškoća na reduciranje direktnog stranog ulaganja. Njihovo smanjenje ili uklanjanje može radikalno poboljšati prihode i profil profita jedne investicije.²⁶

²⁵ Morisset, J., Johnson, K.A.; *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*, op. cit. str. 47.

²⁶ Ova tehnika vrlo rijetko funkcionira kao zasebna. U većini programa nacionalnih agencija za promociju investiranja aktivnosti pomenute tehnike svrstaju pod aktivnosti tehnike pružanja usluga.

ZAKLJUČAK

Tranzicijske zemlje, a samim time i Bosna i Hercegovina, trebaju težiti privlačenju direktnih stranih ulaganja iz inostranstva, te se na bazi tih ulaganja opredijeliti za jači ekonomski razvoj, bez kojeg u situacijama u kojima se nalaze nema značajnijeg oporavka, a u krajnjoj instanci niti opstanka nacionalnih ekonomija. Marketing (promotivne) aktivnosti postale su ključna konkurentna oštrica na tržištu, pomoću kojih države generišu veći priliv direktnih stranih investicija.

Nosioci marketing (promotivnih) aktivnosti u BiH jesu: vladine institucije na svim nivoima vlasti, institucionalni promotori, kao što su: Agencija za unapređenje i promociju stranih ulaganja – FIPA, Vanjskotrgovinska komora BiH, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa, Ministarstvo vanjskih poslova i Agencija za privatizaciju, te razne organizacije i pojedinci (političari i politička elita, dijaspora, sportisti i sportska udruženja, kulturni stvaraoci, turističke organizacije, vjerske zajednice itd.).

Pomenutim nosiocima marketing (promotivnih) aktivnosti na raspolaganju stoji širok dijapazon mjera i aktivnosti koji se može podvesti pod četiri promotivne tehnike, i to: tehnike usmjerene na izgradnju imidža zemlje, tehnike usmjerene na direktno privlačenje DSI, tehnike pružanja usluga stranim investitorima te tehnike za identificiranje i otklanjanje prepreka i menadžerskih poteškoća pri direktnom stranom ulaganju.

Očekivanja investitora u BiH nažalost nisu ispunjena (zadovoljena) aktivnostima koje poduzimaju domaći akteri privlačenja, što svakako opredjeljuje negativan imidž zemlje i zaobilaženje BiH kao atraktivne lokacije za ulaganje od strane inozemnih vlasnika kapitala.

LITERATURA

I Knjige:

- Dunning, J.; *Re-evaluating the benefits of FDI*; Transnational Corporations; Volume, 1994.
- Dunning J. H.: *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingham: Addison-Wesley, 1994.
- Hadžović, M.; *Direktna strana ulaganja*; Slovo; Mostar; 2002.
- Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I.; Haider, D.; *Marketing Places Europe*; Prentice Hall; 1999.

- Kotler, P.; *Upravljanje marketingom*; IX izdanje; Mate; Zagreb; 2001.
Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; FIAS occasional paper 13, 2000.

II Članci i studije:

- Alhemoud M., Armstrong E., "Image of Tourism Attractions in Kuwait", *Journal of Travel Research*, Izdanje 4, 1996.
- Brkić, N.; *Imidž zemlje (country image)*, Diplomatski forum MVP BiH, Sarajevo, 2006.
- Iversen N., Heim L., "Country image in national umbrella brandings effects of country associations on similarity judgments", *Asia Pasific Advances in Consumer Research*, Volume 4, 2001.
- Iversen N., Kleppe I., Stensaker G., *Country image in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration*, Asia Pasific Advances in Consumer Research Volume 3, 1999.
- Latinović Đ., *Imidž država u globalizovanom svijetu*, Diplomatski forum MVP BiH, Sarajevo, 2006.
- Liang, D.; *Creating Efficient Networking and Effective Linkages in Investment Promotion*; OECD; Shanghai; 2002.
- Lim, E.; *Determinants of, and the Relation Between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature*; IMF Working Paper; 2001.
- Morisset, J.; *Does a Country Need a Promotion Agency to attract foreign direct investment*; World Bank Policy Research Working Paper 3028; April 2003.
- Morisset, J., Johnson, K.A.; *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*, The World Bank FIAS occasional paper 16, 2004.
- Multilateral Investment Guarantee Agency; *Investment Promotion Agency Performance Review 2006. – Providing information to investors*, 2006.
- Wells, T. Louis, Jr.; Wint, G. Alvin; *Marketing a Country: Promotion as a Toll for Attracting Foreign Investment*; FIAS occasional paper 13, 2000.