


Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије

СИЕРА



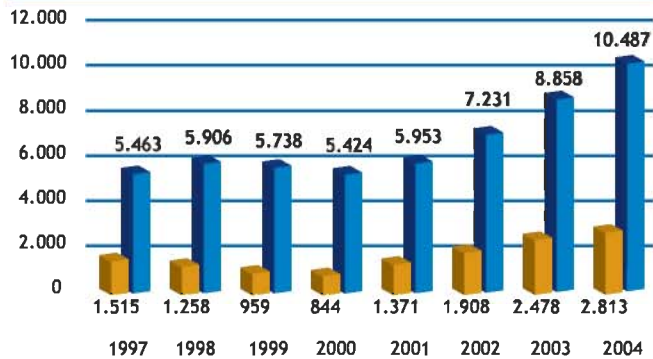
**Општина - стратешки партнер  
инвеститора**





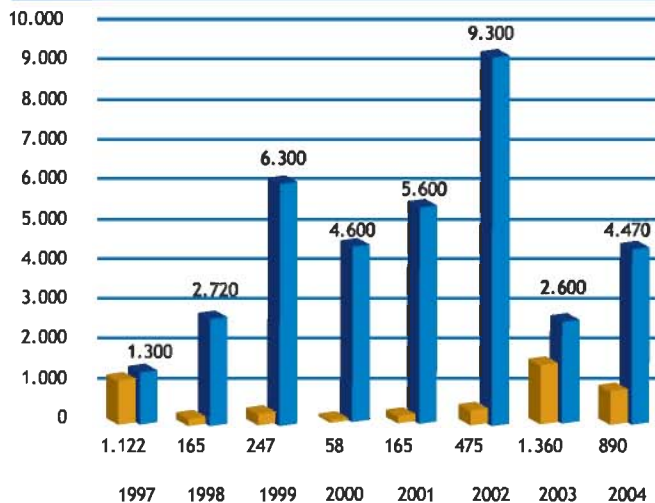
## ЗАШТО СУ НАМ ПОТРЕБНЕ СТРАНЕ ДИРЕКТНЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ?

Бруто домаћи производ по становнику у америчким доларима



■ Србија ■ Чешка

Годишњи прилив страних директних инвестиција у милионима америчких долара



■ Србија ■ Чешка

Приложени графикоци јасно потврђују да динамика пораста БДП прати динамику пораста СДИ.

У земљама Средње и Источне Европе, које су успешно окончале процес транзиције, стране директне инвестиције биле су главни покретач економског развоја. Највише захваљујући великом приливу страног капитала, земље попут Мађарске и Чешке које су по величини сличне Србији, данас имају око 15 пута већи извоз и скоро 4 пута већи друштвени производ по становнику. Примера ради, у укупном чешком извозу од 49 милијарди долара у 2003. години стране компаније учествовале су са преко 70%.

Економска теорија и пословна пракса познају бројне позитивне ефекте страних директних инвестиција:

- страни капитал, посебно у форми *greenfield* и *brownfield* инвестиција, представља важан фактор **смањења незапослености**;
- инсталирање модерних производних капацитета доприноси **подизању технолошког нивоа привреде**;
- примена најновијих концепата из области менаџмента омогућава **унапређење процеса управљања предузећем**;
- развијање локалне мреже добављача додатно подстиче раст привредних активности;
- коришћење развијених канала дистрибуције и већ познатих робних марки утиче на **пораст извоза и побољшање стања у платном билансу**;
- редовна уплата пореза и доприноса за локалну самоуправу значи **повећање пореских прихода**;
- комбинацијом ригорозних стандарда и адекватног награђивања постиже се **подизање продуктивности и конкурентности привреде на светском тржишту**.



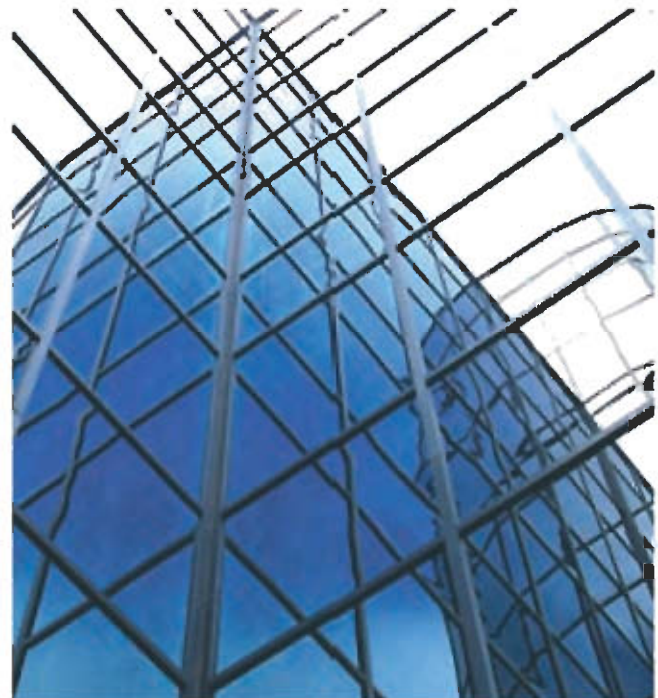
Од 2001. године Србија је привукла нешто мање од 3 милијарде долара страних инвестиција или, у просеку, око 700 милиона долара годишњес. С друге стране, анализе Народне банке показују да је повећање годишњег прилива страних инвестиција на око 1,5 милијарди долара једна од главних претпоставки стабилног привредног развоја и подизања животног стандарда. Привлачење страног капитала заузима кључно место и у Националној стратегији запошљавања од 2005. до 2010. године. Ове чињенице показују да је међу најважнијим државним институцијама и економским експертима постигнута сагласност око тога да побољшање услова за долазак страних компанија мора бити апсолутни приоритет у наредним годинама. Након дугог периода деинвестирања, стране директне инвестиције представљају најбољи и најбржи начин да се наша земља приближи развијеним привредама. Најзад, њихов значај потврђују и подаци о томе да у нашем извозу преовлађују управо производи мултинационалних компанија у Србији, а да већина општина у којима су оне смештене, спада међу најбогатије код нас.

Из свих поменутих разлога, међу земљама у региону влада јака конкуренција у привлачењу страних инвестиција. Да би Србија могла да искористи своје предности, као што су изузетан људски капитал или бесцарински извоз у Русију, неопходно је побољшати остале услове пословања. У том великом послу општине би, убрзавањем административних процедура, унапређењем комуналне инфраструктуре и проширивањем понуде грађевинског земљишта, могле имати веома важну улогу.

#### Општине у Србији са највећом просечном месечном нето зарадом (први квартал 2005.)

ОПШТИНА	ИЗНОС (ДИН)
Врачар	24.003
Лазаревац	22.567
Нови Београд	22.194
Стари Град	21.864
Беоцин	21.213
Сурчин	20.934
Ниш	20.643
Лајковац	20.063
Нови Сад	19.241
Косјераћ	19.066

#### Општине у којима су реализоване СДИ спадају међу најбогатије у Србији.







## КОМУНИКАЦИЈА СА ПОТЕНЦИЈАЛНИМ ИНВЕСТИТОРОМ

Комуникација са потенцијалним инвеститором заузима најзначајније место у реализацији инвестиционог пројекта. Од квалитета комуникације у великој мери зависе динамика улагања и величина инвестиције. Будући да је конкуренција између потенцијалних инвестиционих локација на локалном и интернационалном нивоу данас веома оштра, личне особине, као што су ефикасност, отвореност или добро знање страних језика, могу бити пресудан фактор приликом коначног избора.

### ГЕНЕРАЛАН УПИТ ПОТЕНЦИЈАЛНОГ ИНВЕСТИТОРА

Упит се, најчешће, појављује у форми писма или електронске поште и садржи меморандум са адресом седишта, контакт телефоном и интернет адресом, где је могуће пронаћи детаљне информације о конкретној компанији.

На овај начин потенцијални инвеститор настоји да прикупи податке о главним елементима за одлучивање, као што су:

- економски индикатори,
- правни прописи,
- порески режим,
- трошкови и квалитет радне снаге,
- остали трошкови пословања и др.

Овакви упити су карактеристични за компаније које још увек нису одабрале инвестициону локацију и, по правилу, не садрже детаље о планираном улагању.

У случају сумње у тачност информација о бонитету компаније, додатна провера може бити извршена уз помоћ страних амбасада и привредних комора код нас, као и одговарајућих домаћих институција у иностранству.

Недавно је велики јужнокорејски произвођач аутомобила, *Kia*, одлучио да своју нову фабрику у Источној Европи изгради у Словачкој. Њихова првобитна намера била је да лоцирају погон у Чешкој и у том циљу одабрали су један од региона на истоку земље. Преговори са локалним властима трајали су дуго, да би компанија у једном тренутку, због њихове неспремности за потпуну сарадњу, изгубила стрпљење и окренула се суседној земљи.

### СПЕЦИФИЧАН УПИТ ПОТЕНЦИЈАЛНОГ ИНВЕСТИТОРА

Уколико је нека компанија већ одлучила да започне пословање на одређеном подручју, она може да пошаље упит у којем тражи конкретна објашњења у вези са:

- процедуром регистрације предузећа,
- радним и боравишним дозволама,
- заштитом интелектуалне својине или
- партнерима за евентуалну пословну сарадњу.

Овакав упит садржи више битних информација о самој компанији и омогућава извођење закључака у вези са главним чиниоцима одлуке о инвестирању.

Током усмене и писане размене информација са заинтересованом компанијом, администрација има прилику да истакне сопствени професионализам и утиче на успешну реализацију посла.

При томе, важно је имати у виду да ни беспрекоран наступ пред инвеститором не гарантује позитиван исход инвестиционе одлуке, али нема сумње да ће непрофесионално понашање представљати јасан сигнал за одустајање од посла.

### ОДГОВОР НА УПИТ

Пошто прикупљање података обично дужи траје, на примљени упит треба одговорити што пре, кратким писмом којим се изражава захвалност за исказано интересовање и дефинише рок за достављање тражених информација. Поред тога, на овај начин могу бити затражена и додатна објашњења појединих захтева из упита. У писму би требало навести контакт податке оне особе која ће бити задужена за комуникацију са конкретном компанијом. Детаљан одговор треба да садржи прецизне, тачне и ажуриране информације које у потпуности одговарају захтевима потенцијалног инвеститора. На овом месту било би добро повући и помоћ у наредним фазама инвестиционог процеса, како би целокупна процедура била убрзана.

На основу одговора потенцијални инвеститор ствара слику о поузданости партнера.

Озбиљне светске компаније дуго и темељно припремају стратегију ширења производње изван националних граница. За разлику од шпекулантских инвеститора, оне се трајно везују за одабрана страна тржишта и зато настоје да са домаћим институцијама изграде дугорочне партнерске односе, засноване на међусобном поверењу. Код државне и локалне администрације највише су цењени отвореност за комуникацију у свим фазама инвестиционог процеса и способност решавања конкретних проблема који се могу појавити пре завршетка пројекта и, касније, током пословања.

## ШЕМАТСКИ ПРИКАЗ ПРОЦЕСА КОМУНИКАЦИЈЕ

Наредни преглед сачињен је на основу искуства СИЕПА-е у раду са страним компанијама и, стога, наведени коментари не би требало да буду схваћени као обавезујућа правила, већ само као препоруке за успешну комуникацију.

У шеми су представљене најважније фазе процеса комуникације са потенцијалним инвеститором. Највећи број контаката успоставља се на међународним конференцијама, организованим од стране међународних финансијских и развојних институција, иностраних амбасада и привредних комора и других сродних интернационалних организација. Стране компаније могу и директно да се обрате представницима региона и општина, где намеравају да започну пословање. Даљи ток комуникације одређен је, пре свега, прикупљеним информацијама о циљевима конкретне компаније на нашем тржишту и њеном бонитету.

Проактивни региони не признају никакве баријере за успостављање контакта са потенцијалним инвеститорима. Висока пословна култура подразумева знање о пословању конкретне компаније и вештину презентовања користи од инвестирања у Србији. Такође, треба напоменути да, иако се највећи део међународне пословне комуникације одвија на енглеском језику, компаније из великих земаља, попут Немачке, Француске или Италије, познавање матерњег језика сматрају великом предношћу у пословним разговорима.

### ДОПУНСКИ КОНТАКТ

Достављене информације потенцијални инвеститор користи као основу за поређење са конкурентским локацијама и избор једне од њих. Између првог упита и наредног контакта обично протекне дужи период који може бити искоришћен за прикупљање и слање нових података, као и за тражење информација о динамици инвестиционог пројекта.



### ПИСМО О НАМЕРАМА

У случају позитивне одлуке, инвеститор се поново обраћа тзв. Писмом о намерама у којем наводи конкретне елементе пројекта, као што су планирани обим и врста улагања. У овој фази потребне су му специфичне информације о расположивом грађевинском земљишту, производним халама, пословном простору или локалним предузећима, са којима би био успостављен одређени облик пословне сарадње. У информације овог типа, између осталог, спадају:

- локација и површина парцела и хала,
- цена изнајмљивања, односно куповине земљишта, погона и пословног простора који су предмет интересовања,
- стање инфраструктуре.



### ПОСЕТА ПОТЕНЦИЈАЛНОГ ИНВЕСТИТОРА

Потписивању уговора требало би да претходи темељна припрема посете која подразумева организацију великог броја састанака са заинтересованим странама, као што су:

- министарства и државне агенције,
- општински органи,
- предузећа,
- власници земљишта, хала и пословног простора.

Прецизно планирање активности и ефикасна координација свих учесника у пројекту представљају основну претпоставку успешног окончања посла.





## ПРИМЕР УСПЕХА - СМЕДЕРЕВО



„Са скоро 9.000 људи запослених у железари, Смедерево већ дуго дели судбину своје највеће фабрике. Драстичан пад производње током деведесетих година држао је град прикованим за дно листе општина у Србији по висини зарада. Зато је преузимање САРТИД-а од стране *U. S. Steel*-а у граду дочекано са великом надом.

Непуне две године касније, могу да кажем да су наша оптимистичка очекивања у потпуности испуњена. Захваљујући великим улагањима у модернизацију капацитета, железара је прошле године постала водећи српски извозник. Гигант, који је код нас деценијама представљао синоним за нерентабилност, за веома кратко време успео је да се приближи западним стандардима продуктивности и изађе из зоне огромног губитка. Нема сумње да ће овакав тренд бити настављен упоредо са реализацијом обимног петогодишњег инвестиционог плана од 150 милиона долара. Већ овог лета требало би да буде оспособљена и друга висока пећ, чиме ће бити испуњене претпоставке да у скорој будућности челичана достигне свој пуни производни капацитет. Опоравак железаре је веома значајан и за друга локална предузећа која представљају њене традиционалне добављаче. У наредним годинама предвиђен је и долазак неколико мањих америчких компанија које прате активности *U. S. Steel*-а у целом свету. У циљу привлачења других страних компанија, *U. S. Steel* је отворио Центар за економски развој, чија је мисија промовисање Србије, као добре локације за страна улагања. Захваљујући активностима Центра, до сада су још две америчке компаније већ почеле са радом у Смедереву, а до краја ове године очекују се нове стране инвестиције, не само у области производње и прераде челика него и у осталим привредним гранама.

За запослене у железари долазак новог власника значио је много нових обавеза, али и могућности за остварење личне сатисфакције у послу. У честим разговорима са менаџментом компаније имали смо прилике да чујемо само лепе речи о радницима који су наставили да раде и у новој компанији. Осим стручности запослених, водеће људе компаније је посебно импресионалирала брзина прихватања нових правила у пословању и спремност на прековремени рад и професионално усавршавање. Због тога се данас пословна култура смедеревске железаре, која подразумева максималан степен заштите на раду, брину о врхунском квалитету и награђивање према учинку, не разликује много од пословне културе било које друге светске челичане у систему *U. S. Steel*-а.



Оно што је за општину посебно важно јесте поштовање уговорне обавезе да у наредне три године неће бити отпуштања вишкова радника. Као председник општине, могу да будем задовољна и чињеницом да се Смедерево прошле године поново нашло у врху листе зарада у Србији, управо захваљујући редовним и релативно високим зарадама у *U. S. Steel*-у.

У последње време једна од најважнијих тема наших разговора са представницима компаније је решавање проблема транспорта сировина. Наиме, у старој луци, смештеној у непосредној близини центра града, могућ је само претовар кокса који се даље превози вагонима. С друге стране, целокупан транспорт руде обавља се друмским путем, изазивајући, услед тежине терета, убрзано уништавање саобраћајница. Из тог разлога, покренут је пројекат изградње колосека до нове луке у укупној вредности од 4 милиона евра. Осим наше општине и *U. S. Steel*-а, у овом послу као финансијери учествују и републичка Влада и Железничко-транспортно предузеће Београд. Након што до краја грађевинске сезоне буде завршен први део пројекта, у другој фази планирамо изградњу робно-транспортног центра.

Измештање железничког колосека из центра града омогућиће нам да постојећу луку претворимо у пристаниште за путничке бродове који пролазе Дунавом и на тај начин боље искористимо Тврђаву, као главну туристичку атракцију Смедерева.

На томе не желимо да се зауставимо, тако да ће ове јесени бити усвојен генерални урбанистички план којим ће бити уређена индустријска зона Смедерево. У нашим настојањима да створимо боље услове за будуће инвестиције, мотивисани смо уверењем да Смедерево има изузетан потенцијал, захваљујући повољном географском положају, близини Београда и дугој индустријској традицији.

Као доказ веома коректне сарадње са *U. S. Steel*-ом, навела бих још неколико конкретних облика помоћи нашој општини:

- ове године компанија је одобрила донацију од 55,6 милиона динара у циљу подршке градском буџету;
- уз помоћ средстава *U. S. Steel*-а извршена је реконструкција дела смедеревске болнице;
- ускоро би требало да буде договорен начин расподеле укупно 5 милиона долара помоћи локалној самоуправи која је предвиђена уговором о куповини САРТИД-а.

Уверена сам да мој општи утисак о значају промене у железари деле и сви други грађани Смедерева – долазак *U. S. Steel*-а представља преломну тачку, не само у пословању фабрике, већ и у развоју читавог града. Инспирисани досадашњим позитивним искуством, активно ћемо наставити да радимо на промоцији Смедерева, као атрактивне средине за нове стране инвеститоре.“

Др Јасна Аврамовић, Председник општине Смедерево



## ПРИМЕР УСПЕХА – ПЕЋИНЦИ



„Крајем јуна прошле године десио се један од најзначајнијих догађаја у новијој историји наше општине. У присуству високих званичника влада Србије и Словеније отворена је прва словеначка фабрика у нашој земљи. Позната љубљанска компанија *Juro!* уложила је 6 милиона евра у фабрику боја и лакова Јуб-Шимановци са производним капацитетом од 100.000 тона годишње. До сада је у Јубовим погонима запослено 40 радника, од којих половина живи на територији општине Пењинци.

На тај начин, успешно је окончан двогодишњи пројекат на коме је, поред садашње општинске владе, била активно ангажована и претходна администрација. Када су представници *Juro!*-а и словеначке Владе први пут саопштили да планирају изградњу нове фабрике у овом региону и да се у конкуренцији налази још једна локација, општинска управа препознала је изузетан значај овог пројекта за развој локалне привреде. Свестан чињенице да Пењинци немају дугу индустријску традицију и довољно развијену инфраструктуру, наш тим се ослонио на властиту стручност и ефикасност, настојећи да на сва питања и захтеве инвеститора одговори у најкраћем року. Поред атрактивног грађевинског земљишта у непосредној близини међународног аутопута, словеначка компанија је овде добила и пуно помоћ у решавању главних проблема, као што је добијање потребних дозвола и сагласности за реализацију пројекта. По мом мишљењу, управо су апсолутна посвећеност и ентузијазам локалне власти били пресудни да нас *Juro!* одабере као поузданог партнера, са којим ће моћи да оствари дугорочне планове на нашем тржишту.

Много је примера који потврђују колико су Пењинци добили овим послом. Захваљујући томе што је чак 70% производње намењено извозу, наша општина бележи значајан суфицит у спољнотрговинској размени. Само у првих неколико месеци Јуб је дао две донације за обнову фасада на Дому здравља и цркви у Пењинцима, а и убудуће ће наставити да пружа бесповратну помоћ за унапређење квалитета живота наших грађана.





Ипак, сматрам да ћемо праве ефекте видети тек у наредним годинама. Након доласка *Jupol*-а, велики број домаћих и страних компанија показао је интерес да инвестира на подручју наше општине. Између осталог, поменуо бих следеће пројекте:

- три словеначке компаније укупно улажу око 8 милиона евра у нове производне погоне у нашој индустријској зони;
- једна британска компанија планира да инвестира 10 милиона евра у фабрику аутомобилских компонената;
- домаћи и страни партнери заједнички финансирају изградњу највећег филмског студија у овом делу Европе у вредности од 25 милиона евра;
- до краја ове године у проширење производње шећеране у Пећинцима биће уложено 12 милиона евра.

У намери да створи повољније услове за пословање постојећих и будућих инвеститора, општинска Влада је покренула низ конкретних иницијатива. Међу нашим приоритетима налазе се гасификација општине, као и унапређење водоводне и канализационе мреже, о чему већ водимо разговоре са заинтересованим страним партнерима. У плану је, такође, и проглашење читавог појаса од Пећинаца до Шимановаца за индустријску зону, чиме ће понуда грађевинског земљишта у нашој општини бити додатно проширена. Најзад, да бисмо структуру локалне радне снаге што више прилагодили потребама за новим радним местима, у нашу Техничку школу уводимо нове образовне профиле. У том циљу, покрајинска Влада нам је за 2005. годину, коју смо назвали годином школства, одобрила финансијску помоћ у износу од 12 милиона динара.

Уз овакав темпо развоја, очекујем да ће Пећинци већ за неколико година од некадашњег пољопривредног краја прерасти у једну од економски најдинамичнијих и најбогатијих општина у Србији. С поносом могу да кажем да део заслуга за досадашње успехе припада и изузетним људима које са задовољством предводим.“

Др Никола Павковић, Председник општине Пећинци

Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије (СИЕПА) је институција Владе Србије, основана 2001. године са циљем да подстиче привлачење страних директних инвестиција у Србију и пружа помоћ домаћим извозницима приликом пласмана њихових производа на светском тржишту. Агенција је замишљена као *one-stop-shop* – место где наши клијенти могу да добију све информације које су им потребне за реализацију послова, било да се ради о инвестиционом или извозном пројекту.

Агенције са сличним задацима постоје у више од 150 земаља у свету, укључујући и економски најразвијеније, а у земљама у транзицији имале су кључну улогу у привлачењу страног капитала и унапређењу извоза. СИЕПА је до сада помогла преко 300 домаћих предузећа са око 1,5 милиона евра и омогућила долазак великих страних компанија, као што су америчка *Ball Corporation*, аустријски *OMV* и *Knauf* са инвестицијама вредним више од 200 милиона евра.

СИЕПА се састоји од четири сектора:

- **Сектор за страна улагања** ради са страним компанијама које желе да започну пословање у Србији, проналазећи одговарајуће грађевинске локације, олакшавајући прибављање потребних дозвола и организујући посете потенцијалним партнерима;
- **Сектор за промоцију извоза** домаћим извозницима пружа различите врсте помоћи, попут наступа на сајмовима, истраживања иностраних тржишта и повезивања са купцима у иностранству;
- **Сектор за маркетинг и истраживања** обезбеђује информације о пословним могућностима у Србији и припрема специјализоване публикације и промотивне материјале;
- **Правни сектор** задужен је за стручну помоћ и информације о законском оквиру за пословање у Србији.

Као централна државна институција у области страних улагања и промоције извоза, СИЕПА је развила добру сарадњу са великим бројем институција, као што су остала републичка министарства и агенције, локални органи власти, грађевинске дирекције, статистички заводи и привредне коморе. Агенција одржава и сталне контакте са водећим међународним финансијским и развојним институцијама, иностраним амбасадама, економским представништвима и привредним коморама, као и другим сличним међународним организацијама.

Све што СИЕПА ради има за циљ промоцију Србије као земље у коју вреди улагати и у којој стране компаније могу да нађу поуздане пословне partnere.

Све услуге које СИЕПА пружа својим клијентима потпуно су бесплатне.



Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије  
Влајковићева 3, 11000 Београд  
Србија и Црна Гора  
Тел: 011 3398 550  
Факс: 011 3398 814  
Е-mail: [office@siepa.sr.gov.yu](mailto:office@siepa.sr.gov.yu)  
[www.siepa.sr.gov.yu](http://www.siepa.sr.gov.yu)



Уз подршку Програма Уједињених нација за развој  
Донатор Влада Краљевине Холандије