

Dr. sc. Marko Paliaga

Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

Željko Strunje, mag. oec. univ. spec. oec.

Zagreb

ULOGA URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH ULAGANJA U HRVATSKIM GRADOVIMA

UDK / UDC: 339.138:352

JEL klasifikacija / JEL classification: M31

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 25. listopada 2010. / October 25, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Privlačenje inozemnih stranih ulaganja jedan je od primarnih ciljeva današnjih regija i gradova. Pod tim se pojmom podrazumijevaju gotovo sve vrste ulaganja stranih pravnih i fizičkih osoba u gospodarstvo neke zemlje. Svoj pravi značaj inozemna izravna ulaganja (FDI) počinju dobivati 80-tih godina prošlog stoljeća i to zbog nekoliko razloga. Jedan je od najvažnijih svakako umreženost i liberalizacija svjetskih financijskih tržišta, osobito tržišta europskih zemalja kroz intenzivne procese globalizacije. Globalizacija i liberalizacija primorala je gospodarske subjekte na pružanje onih proizvoda i usluga koji su u stanju izdržati konkurenciju i opstati na tržištu. Razvijene su zemlje odmah prepoznale koristi od izravnih inozemnih ulaganja (FDI) te ih smatraju važnim kanalom za aktiviranje vlastitih investicijskih potencijala neophodnih za razvitak gospodarstva. U tom smislu i gradovi su u okviru vlastitih strategija razvoja počeli smišljati načine kako privući inozemna izravna ulaganja stvaranjem povoljnih uvjeta poslovanja koji će biti privlačni i poticajni za strane investitore. Jačanjem globalne konkurencije, osobito među svjetskim gradovima, te natjecanjem za ograničena financijska sredstva, sve se više povećava interes za inozemnim izravnim ulaganjima kao jednim od vrlo efikasnih instrumenata za povećanje efikasnosti domaćih lokalnih poduzeća, prenošenja novih znanja i tehnologija, kao i novih tehnika upravljanja, a sve u svrhu povećanja konkurentnosti lokalnog gradskog gospodarstva i hvatanja koraka s drugim razvijenim gradskim ekonomijama. U ovom radu osvrnut ćemo se na neke od strategija privlačenja FDI kroz mogućnost primjene pojedinih marketinških alata s posebnim naglaskom na ulogu FDI u razvoju hrvatskih regija i gradova. S tom je namjerom u ovom radu razrađen i predložen strateški koncept (model) za sve hrvatske gradove s ciljem poboljšanja marketinških strategija i alata poradi uspješnijeg sustavnog privlačenja direktnih stranih ulaganja i osiguranja rasta i razvoja lokalne zajednice.

Ključne riječi: *urbani marketing, FDI-direktna strana ulaganja, urbana ekonomija, promocija mjesta.*

1. UVOD

Globalizacija, internacionalizacija i regionalizacija ukupnog svjetskog gospodarstva učinila je poticanje izravnih ulaganja veoma zanimljivim i važnim ne samo vladama, već i gradskim upravama. Direktna strana ulaganja postala su dio jasne razvojne gradske – urbane strategije sa zadovoljenim svim preduvjetima i s jasnom lokalnom poticajnom strategijom privlačenja ulagača. U tom smislu marketing filozofija i marketinški alati mogu biti i jesu jedan od osnovnih nositelja efikasne realizacije takvih gradskih razvojnih strategija. Nužno je stoga, uz zadovoljavanje osnovnih preduvjeta, koristiti sve raspoložive marketinške alate (na nacionalnoj i na lokalnoj razini) kako bi se ostvarila konkurentna prednost. Prema definiciji Međunarodnom monetarnog fonda (Babić, Pufnik, Stučka, 2001.) inozemno je izravno ulaganje (FDI) kada ulagač, nerezident, dođe u posjed 10% ili više postotaka vlasničkog udjela gospodarskog subjekta rezidenta¹. Glavna je svrha FDI aktivno sudjelovanje inozemnih investitora u procesu upravljanja poduzećem i time se ona razlikuju od drugih oblika priljeva inozemnog kapitala.

Inozemna izravna ulaganja dijele se na dvije vrste (Julius, 1991.): 1) FDI koje stvaraju nove proizvodne kapacitete, nazivaju se «greenfield»² investicije i 2) kupovanje već postojećih proizvodnih kapaciteta, većinskih upravljačkih udjela u poduzećima i preuzimanje kontrole u njima poznato je pod nazivom «mergers / acquisitions» investicije, «brownfield» investicije ili jednostavnije «takeover» investicije³. U potonje investicije spadaju i FDI nastali prilikom privatizacije. Osnovni je preduvjet za pokretanje FDI, kao i kod tržišta, postojanje barem dviju motiviranih i zainteresiranih strana te snažna podrška lokalne i nacionalne zajednice.

Brojni autori (Blomstromm i Kokko 1997., Graham, 1995., Moran 1999., Metaxas T., 2010, Bilas V. , 2006.) proučavali su razloge investitora za pokretanje FDI i oni se mogu generalno svesti u tri skupine:

1. Očekivani prinos inozemne podružnice nerezidenta bit će veći od ustupanja prava na licencu rezidentu zbog lokacije, tj. blizine tržišta, nižih troškova rada i kapitala, naprednije tehnologije, ekonomije obujma i upravljačkih i marketinških znanja (Graham, Krugman, 1995.), što čini tzv. neopipljivu imovinu, ali s kojom se stječe konkurentna prednost pred rezidentnim poduzećima. Time faktor privlačnosti lokacije postaje jedan od ključnih razloga za investitore, a pod njim se podrazumijeva i dostupnost prirodnih resursa, veličina tržišta, geografski položaj, cestovna infrastruktura i dr.

2. Optimizacija portfelja multinacionalnih kompanija, tj. maksimizacija njegove vrijednosti uz istovremeno smanjenje rizika na najmanju moguću mjeru.

¹ MMF je odredio taj udio za sve zemlje bez obzira na stupanj razvijenosti.

² Engl: green – zeleno; field – polje, ledina

³ Engl: brown – smeđe; takeover - preuzimanje

3. Inozemna ulaganja pridonose i smanjenju utjecaja nesavršenosti tržišta investitora u svrhu opadanja prosječnih troškova kapitalno intenzivnih industrija i povećanja proizvodnje kroz FDI.

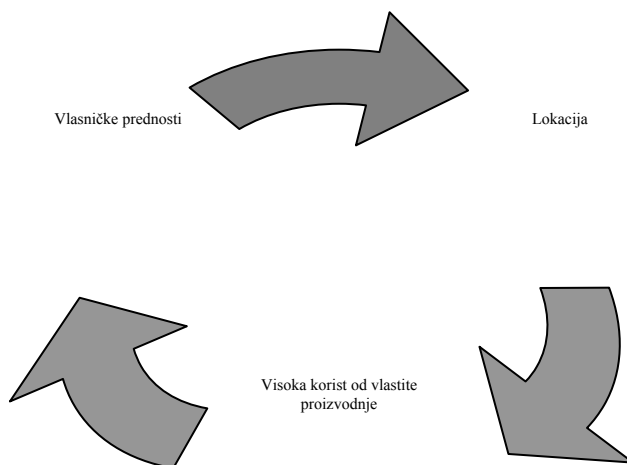
Neki autori smatraju (Buckley; Casson, 1976.) da za iskorištavanje prednosti FDI nije nužno biti vlasnikom poduzeća u drugoj zemlji, nego se prednosti mogu stjecati pomoću izvoza ili ugovora o licenci s domaćim poduzećem. Ipak FDI omogućava ostvariti značajnije uštede pomoću internalizacije transakcija što ne bi mogao biti slučaj kod izvoza gotovih proizvoda ili ustupanja licence. Internalizacija se pojavljuje i zato što za neke specifične prednosti ne postoji tržište, tako da se one mogu plasirati samo interno – unutar poduzeća. U tom slučaju inozemno izravno ulaganje postaje supstitut za nedovoljno razvijeno financijsko tržište.

Jednu od najraširenijih teorija kojom se objašnjavaju razlozi investitora za FDI razvio je Dunning (1988.) u svojoj OLI teoriji koja objašnjava razloge i motive za strane ulagače kroz tri glavna faktora:

O – ownership advantages⁴ - odnosno postojanje vlasničke prednosti zbog posjedovanja specifične (neopipljive) imovine

L – location - prednost lokacije u geografskom i ekonomskom smislu i

I – internalization - kada je korist od pokretanja vlastite proizvodnje veća od koristi što bi je donosila prodaja licence.



Izvor: autori, 2010.

Slika 1. OLI model i međusobna povezanost faktora

⁴ Engl: ownership – vlasništvo; advantages - prednost

Pri tome ključnu ulogu imaju lokacijski faktori zbog bogatstva prirodnih resursa, razvijenosti infrastrukture, povoljne cijene radne snage u usporedbi s njezinom kvalitetom te obilnost i kvaliteta drugih proizvodnih i poslovnih faktora (transportni troškovi, pristup tržištu), kao i različiti oblici administrativnih mjera (carine, kvote, mjere za poticanje ulaganja itd.).

U svakom slučaju, koji god bili razlozi investitora za FDI, oni se uvijek na kraju očituju kroz težnju za povećanjem profita i širenjem utjecaja kompanije.

2. RAZLOZI PRIMANJA INOZEMNIH IZRAVNIH ULAGANJA NA NIVOU LOKALNIH ZAJEDNICA - GRADOVA

Većina istraživanja (Babić, Pufnik, Stučka, 2001., Blömstrom, Fors i Lipsey 1997., Moran 1995., Bilas, 2006.) nastoji ukazati da porast stanja inozemnih izravnih ulaganja pozitivno utječe na gospodarski rast te da je takav utjecaj jače izražen u zemljama, pa tako i gradovima u kojima su institucije učinkovitije u zaštiti prava vlasništva te u onima u kojima je birokracija djelotvornija, čime potpomaže donošenje investicijskih odluka i olakšava prihvaćanje stranih tehnologija. Osnovna pretpostavka da su inozemna strana ulaganja pozitivna leži u tezi da takva ulaganja mogu kreirati pozitivna prelijevanja na ostatak ekonomije raznim kanalima. Ako je strano poduzeće tehnološki naprednije u odnosu na domaće gradsko poduzeće, tada će međudjelovanje stranih tehničara, konzultanata i menadžera s domaćim kadrovima zasigurno dovesti do prelijevanja znanja. Pozitivna prelijevanja povezana su s razvojem novih inputa koji zatim postaju dostupni i ostalim domaćim proizvođačima. Pored navedenog, za gradsku ekonomiju i lokalno gospodarstvo važno je prije svega utvrditi uzrokuje li priljev inozemnih izravnih ulaganja povećanje ukupnih investicija u neki grad ili uzrokuje njihovo smanjivanje. Ako inozemna izravna ulaganja ulaze u sektore u kojima već postoji konkurencija domaćih poduzeća, moguća je konkurentna borba čije su posljedice smanjivanje zaliha i odgoda investicija te izlazak nekih domaćih tvrtki iz sektora. To zapravo umjesto pozitivnog efekta može izazvati negativne efekte za lokalnu zajednicu i to kroz smanjenje ukupnih investicija u tom sektoru, pa tako kasnije i u cijelom gospodarstvu. Ako, međutim, inozemna izravna ulaganja ulaze u novi gradski gospodarski sektor, postoji velika mogućnost da se ukupne investicije povećaju.

Dakle, pozitivni utjecaji FDI kreću se u rasponu od otvaranja novih gradskih radnih mjesta, a samim time i prijenosa tehnologije, upravljačkih vještina i znanja, pa sve do povećanih prihoda gradskih proračuna kroz oporezivanje dobiti različitih, bilo multinacionalnih ili internacionalnih kompanija. Ipak, povećanje prihoda lokalnog proračuna većinom je potrebno uzeti s rezervom jer je jedna od najčešćih mjera za privlačenje FDI upravo fiskalno oslobađanje od plaćanja poreza kroz duže vremensko razdoblje. Jedna od

opasnosti FDI, koju protivnici takvih ulaganja često ističu, jest bojazan od porasta utjecaja multinacionalnih kompanija na ekonomsku politiku i stabilnost, kako lokalne ekonomske zajednice tako i cijele zemlje te mogućnost postizanja monopolističkog odnosa između određene multinacionalne kompanije i zemlje primatelja. FDI može, dakako, prouzročiti i druge negativne efekte za lokalnu zajednicu, odnosno dodatne društvene troškove zbog smanjenja zaposlenosti u nekim sektorima uvjetovanih racionalizacijom radne snage (u poduzećima koja su preuzeta putem FDI) ili jednostavno istiskivanjem neuspješnih domaćih poduzeća. Na makrorazini može doći do pogoršanja na tekućem računu platne bilance zemlje domaćina ukoliko poduzeća nastala inozemnim izravnim ulaganjima neto uvoze (više uvoze nego izvoze), primjerice, od svojih centrala u inozemstvu (Moran 1998.).

3. OSNOVNI PREDUVJETI I POTICAJI KOJE GRADOVI TREBAJU RAZVITI ZA PRIVLAČENJE INOZEMNIH IZRAVNIH ULAGANJA (FDI)

Investicijska je okolina (lokacija, regija, stabilnost) najvažniji faktor pri odlučivanju investitora za FDI. Investicijska je okolina kao čimbenik inozemnih ulaganja skup pokazatelja gospodarske i tržišne snage zemlje, razvijenosti njenih prirodnih i ljudskih resursa, razvijenosti infrastrukture, zatim političke stabilnosti koja utječe na kreditni rizik zemlje te zakonodavne otvorenosti i nastojanja vladinih agencija da unaprijede inozemna izravna ulaganja.

Uzimajući u obzir sve veću konkurenciju između zemalja u razvoju u privlačenju stranih investicija, ispunjavanje osnovnih ekonomskih preduvjeta više nije dovoljno za poticanje ulaska stranih investitora. Uz politike kojima bi se poboljšali osnovni ekonomski uvjeti u zemlji, vlade također moraju razviti i selektivne mjere poticanja stranih investicija. Osim mjera koje su osnovni preduvjet za privlačenje stranih investicija, sve veću ulogu ima i marketing kojemu je cilj istaknuti te mjere, bilo da se radi o državi, regiji ili gradovima.

Gradovi danas nastoje nizom stimulativnih mjera privući što više inozemnih izravnih ulaganja. Ono što je nekoć bilo presudno (jeftina radna snaga, prirodna bogatstva i sl.) ima sve manju ulogu u privlačenju investicija jer samo po sebi nije dovoljno za osiguranje održivog rasta. Inozemna izravna ulaganja privučena su uglavnom vlastitim interesom, ili velikim domaćim tržištem ili nižim troškovima proizvodnje i ukupnog poslovanja, koji pružaju prednost nad konkurentima i omogućuju izvozno orijentiranu proizvodnju. Upravo zato konkurentnost mora ostati jedno od osnovnih područja koja nastoje osigurati vlade da bi se privukla inozemna izravna ulaganja. Preduvjet je slobodno i otvoreno tržište, ali zbog svoje nepredvidljivosti najčešće nije dovoljno.

Gotovo svi važniji i ekonomski razvijeni gradovi imaju svoje posebne pogodnosti kojima nastoje utjecati na odluke o odabiru inozemnih investitora. Pri tome su pojedini gradovi, kao i poduzeća, manje ili više uspješni od svojih

izravnih konkurenata. Bez obzira na uspješnost privlačenja stranog kapitala, gradovi trebaju ispuniti određene preduvjete bez kojih nema stranih investicija, a to su (Graham 1995., Moran 1998.):

a) Politička i ekonomska stabilnost - dugoročno orijentirani kapital, odnosno ulaganje koje pozitivno može djelovati i na razvitak zemlje domaćina, nikad ne dolazi u ekonomski nestabilna i politički turbulentna područja. Politička i ekonomska nestabilnost najčešće privlači spekulativni i «prljavi» kapital koji zbog povećanog rizika očekuje visoke zarade u kratkom roku.

b) Poslovno okruženje - bez povoljnog okruženja koje pruža uvjete za profitabilno poslovanje zasigurno nema stranih investicija. Za uspješan program promocije stranih investicija neophodno je osigurati nesmetano odvijanje aktivnosti poduzećima, bez pretjeranog i kompliciranog administriranja i nepotrebnih i suvišnih troškova.

c) Infrastruktura - otvoreno, liberalizirano tržište s izgrađenim tržišnim institucijama koje osiguravaju slobodnu tržišnu utakmicu, razvijena pravna infrastruktura s dobrim zakonom o poduzećima, stimulativnim zakonom o zapošljavanju, antikorupcijskim zakonom itd. Izgrađena prometna i telekomunikacijska infrastruktura svakako su elementi koji bitno pospješuju vladine napore da privuku strane investicije. Isto tako važna je i educirana radna snaga koja se je voljna obrazovati za primjenu nove tehnologije i novih tehnoloških procesa.

Lim (2005.) dodatno ističe pored tri prethodno navedena preduvjeta još i smanjivanje ulaznih pravila i barijera (carine, kvote), važeće internacionalne ugovore i ponašanje gradskih vlasti prema stranim investitorima

Mjere za poticanje inozemnih izravnih ulaganja dijele se u 3 skupine: fiskalne, financijske i druge poticaje (Bilas, 2006.):

a) Fiskalni poticaji. U fiskalne poticaje ubrajaju se poticajne porezne mjere kao što su smanjivanje poreza na dobit za FDI pothvate, odgode plaćanja poreza na dobit za određeno vrijeme (porezni poček – *tax holiday*), donošenje sporazuma o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, omogućavanje ubrzane amortizacije, omogućavanje poreznih odbitaka za investiranje i reinvestiranje u obliku inozemnoga izravnog ulaganja, omogućavanje odbitaka od porezne osnovice vezanih uz broj zaposlenih lokalnih, odnosno rezidentnih radnika, omogućavanje odbitaka od porezne osnovice za udio domaćih sirovina u proizvodnji, omogućavanje izuzeća od plaćanja uvoznih carina na kapitalnu opremu, strojeve i sirovine, omogućavanje izuzeća od plaćanja izvoznih carina, povrata uvoznih carina te mnoge druge mjere.

b) Financijski poticaji. U financijske poticaje spada odobravanje novčanih sredstava poduzećima za financiranje inozemnih izravnih ulaganja poput državne pomoći i subvencija u iznosu dijela troškova ulaganja, subvencioniranih državnih zajmova, državnih garancija i garantiranih izvoznih kredita, zatim osiguranja

protiv valutnog i nekomercijalnih rizika koje pruža država umjesto osiguravajućih društava i slične potpore.

c) Ostali poticaji. U ostale poticaje ubraja se povećanje profitabilnosti ulaganja nefinancijskim načinima, a to su, primjerice, pružanje usluga u vezi s infrastrukturom pod povoljnijim uvjetima (npr. plaćanje struje po nižoj cijeni), subvencioniranje ostalih usluga (npr. telekomunikacijskih i ostalih usluga) i sl.

Neovisno o prethodno iznesenom, dva su osnovna preduvjeta koja moraju biti ispunjena da bi grad bio atraktivan stranim ulagačima: stabilnost i profitabilnost (Petрак, 2000.). Kreditni rejting zemalja istočne Europe kojim se ocjenjuje rizičnost, odnosno privlačnost zemlje kao odredišta za potencijalna ulaganja, prikazan je u tablici broj 1.

Tablica 1.

Kreditni rejting nekih zemalja srednje i istočne Europe, Brady indeks

Austrija	100.00
Slovenija	80.45
Mađarska	73.05
Češka	70.08
Poljska	68.56
<u>Svjetski prosjek</u>	64.73
Latvija	64.40
Slovačka	61.30
Hrvatska	59.24
Litva	57.99
Bugarska	44.52
Rumunjska	39.82
Ukrajina	30.15
Bjelorusija	0.00
Gruzija	0.00

Izvor: *www.bradynet.com, siječanj 2010.*⁵

4. ULOGA URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH ULAGANJA

Svako izravno inozemno ulaganje već po definiciji u sebi sadrži zanimljivu mješavinu globalnog i lokalnog. Strani su ulagači obično visoko tehnološki razvijena poduzeća, najčešće multinacionalne kompanije, i prije ulaska na tržište rizik ulaganja moraju svesti na najmanju moguću mjeru, a pri tom zadržati standarde koje imaju u svojoj zemlji. Istovremeno, koliko god te

⁵ Fitch Ratings BBB-; Standards & Poor's BBB; Moody's Baa3

kompanije bile globalne, trebaju se također prilagoditi zahtjevima koje od njih traži lokalna zajednica. Na lokalnim zajednicama je da svoje resurse prilagode potrebama stranih ulagača. Iako zvuči jednostavno, u stvarnosti je to vrlo zahtjevan posao. Lokalne zajednice suočavaju se s jakom međunarodnom konkurencijom, a resursi su im prilično limitirani. Osobito su lokalne zajednice ograničene glede fiskalnih poticaja jer uobičajeno u većini zemalja fiskalnu politiku provodi država. Idealna strategija privlačenja izravnih inozemnih ulaganja za lokalne zajednice bilo bi direktno pronalaženje stranih ulagača isticanjem prednosti koje nude (lokalne zajednice i država u cjelini) na način da ih same kontaktiraju prepoznajući njihove potrebe. Kako je to u praksi vrlo teško izvedivo zbog nedostatka resursa, jedino što ostaje je da strani ulagači sami prepoznaju prednosti koje im nudi lokalna zajednica. Ovdje započinje uloga urbanog marketinga kao strateškog alata za isticanje prednosti u odnosu na konkurenciju.

Filozofija urbanog marketinga (Friedman, 2000.) usmjerena je na konstantnu orijentaciju grada (gradskih uprava, op.a.) prema potrebama i željama interesnih grupa (različitih tržišta, građana, turista, poduzeća, inozemnih ulagača). Urbani je marketing aktivnost koja omogućuje gradovima i gradskim institucijama (Friedman, 2000.) da : budu u stalnom kontaktu sa svim interesnim grupama i ciljanim tržištima, da znaju prepoznati želje i potrebe ciljanih skupina, da znaju razviti takve «proizvode/usluge» koji odgovaraju i zadovoljavaju prepoznate želje i potrebe, da razviju takav sustav protoka informacija koji omogućava komunikaciju i prepoznavanje ciljeva gradske uprave od strane interesnih i ciljanih grupa. Urbani marketing, zapravo obuhvaća sustavno planiranje, upravljanje i kontrolu svih relacija i odnosa razmjene usluga («proizvoda») između jednog grada (kao institucije) sa svojim tržištima (Muller, W.H, 1992.) S marketinškog stajališta, inozemni investitori dolaze u određenu regiju ili grad zbog određenih investicijskih pogodnosti koje im se nude (Cuong, 2005., Lowendahl 2001.). Svaka odgovorna gradska vlast treba prepoznati potrebu i prednosti direktnih stranih ulaganja (FDI) te usmjeriti svoje ciljne politike i marketinške napore prema njima. Aktivnosti urbanog marketinga potrebno je usmjeriti u tri ključna područja koja su od strateškog interesa za inozemne ulagače, a to su lokacija, konkurentnost i ljudski resursi. Izbor lokacije jedna je od ključnih strateških odluka kod stranih ulagača. Na izbor lokacije utječe niz faktora, a najvažniji su lokalne zajednica, porezna politika, poslovno okruženje, ali i politika države prema inozemnim stranim ulaganjima. Pod konkurentnosti podrazumijevamo sve one faktore koje utječu na poslovanje, poput ekonomske stabilnosti zemlje, veličine BDP-a, postotka nezaposlenosti, stabilnosti nacionalne valute, ali i strukture drugih stranih ulaganja. Osim primarnih ekonomskih pokazatelja veliku ulogu imaju i sekundarni ekonomski pokazatelji, poput postojanje klastera, poduzetničkih inkubatora i tehnoloških centara, a u interesu su stranih ulagača. Cilj je urbanog marketinga istaknuti te prednosti i učiniti ih atraktivnima za strane ulagače. Ljudski su resursi treći važan strateški faktor kod privlačenja stranih investicija. Kvaliteta i educiranost radne snage, suradnja sveučilišta, poduzeća i lokalne zajednice imaju također veliku

ulogu u privlačenju stranih ulaganja. Kako ljudski kapital ima dominantan udio u vrijednosti jedne kompanije, tako je i briga za njega od vitalnog značaja stranih ulagača. Lokalne zajednice moraju dokazati da na području postoji dovoljan broj educirane i sposobne radne snage koja će moći zadovoljiti njihove potrebe.

Pet je ključnih varijabli urbanog marketinga koje je potrebno usmjeriti k privlačenju FDI (Cuong, 2005.):

a) Razrađeni kompleksni gradski proizvod - moderna marketing teorija ukazuje da kupci kupuju proizvode ne zbog dobrobiti i koristi koje za njih tvrde proizvođači, već isključivo zbog dobrobiti i koristi koje će oni imati od takvog proizvoda. Kad govorimo o direktnim stranim ulaganjima (FDI) u gradovima, tada je urbani proizvod zapravo ukupna investicijska klima i okruženje koje vlada u nekom gradu. Tu ukupnu investicijsku klimu čine sve fiskalne, financijske i druge potpore, zajedno s izgrađenom infrastrukturom, pozitivnim odnosom gradskih vlasti prema stranim investitorima i dostupnom educiranom radnom snagom. Svi ti elementi objedinjeni u jedan urbani proizvod čine zapravo konkurentsku ponudu nekog grada na tržištu FDI. Zasebne akcije ne čine gradski proizvod.

b) Pozicioniranje je ono što mi zapravo kažemo našim kupcima, način na koji želimo da nas oni vide. Ono pomaže uobličavanju imidža našeg proizvoda, odnosno onoga po čemu želimo biti prepoznati. Drugim riječima, pozicioniranje se bavi imidžom i percepcijom kakvu želimo da naši kupci imaju o nama (Siegel, 2002., Kotler 1998.). Važno je da gradska vodstva znaju kako ih i po čemu potencijalni investitori prepoznaju te da realno procjene svoje snage i slabosti u odnosu na konkurentska mjesta i na osnovi toga kreiraju adekvatnu strategiju pozicioniranja i kasnije komuniciranja. „Realno pozicioniranje“ važnije je od „visokog pozicioniranja“.

c) Ciljano tržište – kako strani investitori nisu homogeni potrebno ih je svrstati u različite segmente. Oni se mogu grupirati prema zemlji porijekla, industriji, prema tipu kompanija (multinacionalna kompanija ili ne) i sl. Različite regije i različiti gradovi ciljati će različite segmente. Svaki grad odabrat će nekoliko ciljanih tržišta.

d) Distribucija predstavlja procese i lokacije gdje kupac može kupiti određeni proizvod. U tom smislu, kad govorimo o privlačenju FDI, distribucija predstavlja mjesta i procese u koje se pojedini strani investitor može svojom investicijom uključiti. U Hrvatskoj se, primjerice, strane investicije mogu realizirati i u bescarinskim zonama, poduzetničkim zonama, industrijskim parkovima i tehnološkim parkovima, ali i u pojedinim industrijama direktno. Gradovi tako mogu nuditi ulaganja na pojedinim lokacijama ili u poduzetničkim, obrtničkim i sličnim zonama. Registracija, otvaranje poduzeća i transfer ulaganja treba biti što je moguće kraći, brži i jednostavniji.

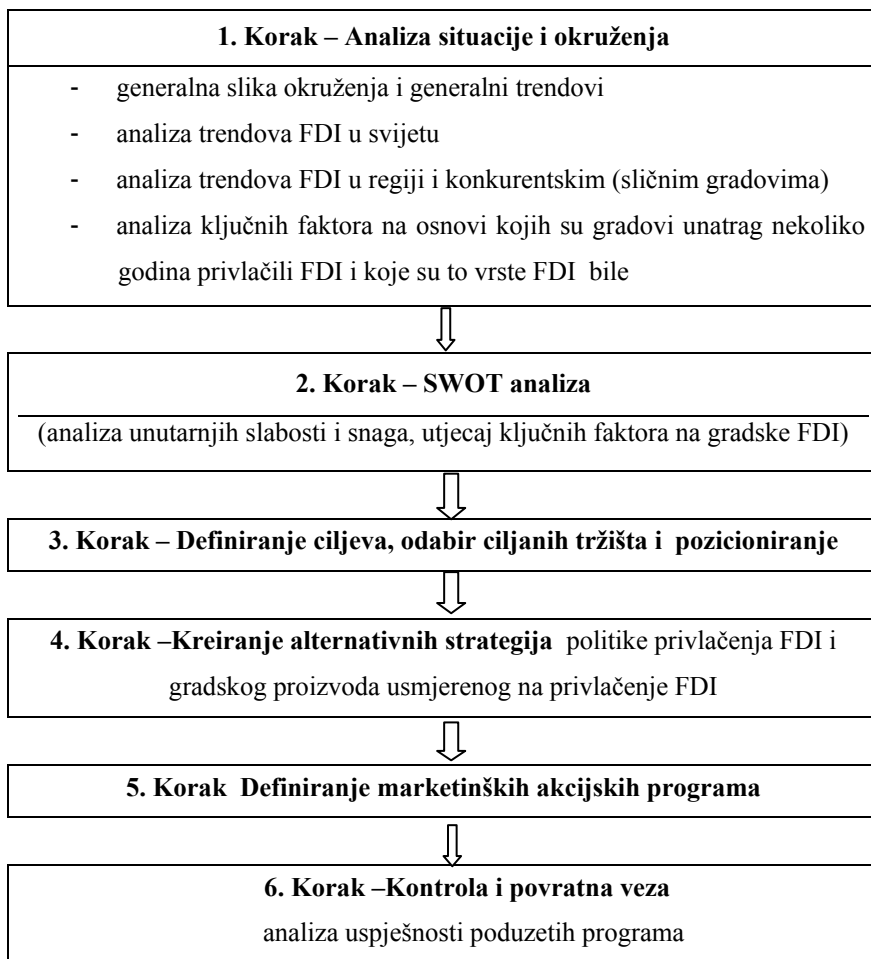
e) Integrirana komunikacija predstavlja način na koji se pozicioniranje dostavlja ciljanom tržištu. Nakon odluke o ciljanom tržištu gradsko vodstvo razradit će programe komunikacije koji će dostaviti željenu poruku do ciljanih

grupa investitora. Tri su glavne promocijske tehnike koje se upotrebljavaju za privlačenje stranih investicija (Wells, Wint, 1991.): tehnike izgradnje primarnog imidža, tehnike promocije investicije i tehnike promocije usluga. Gradovi koji su već uspostavili dobar investicijski imidž koncentriraju se na promociju investicijskih mogućnosti i dodatnih usluga i pogodnosti za investitore. Tehnološki parkovi i gradske poduzetničke zone mogu imati i zasebne promotivne materijale. No, ovdje je potrebno naglasiti da provedena istraživanja (Young, 2005.) ukazuju da isključive promocijske kampanje, bez marketinške strategije i detaljne razrade marketing akcija, nemaju učinka. Svi sudionici trebaju biti podjednako uključeni. Isključivo promoviranje investicijskih mogućnosti bez razrađenog programa neće dati dugoročno pozitivne učinke (Keating, 1991.)

Najčešći problemi koji nastaju u primjeni urbanog marketinga u gradovima radi privlačenja FDI jesu nejasno pozicioniranje grada u odnosu na konkurenciju i loša komunikacija, odnosno neadekvatna promocija FDI ulaganja (neadekvatni promocijski materijali, neažurirana on-line izdanja i sl). Pored navedenog, slabosti u privlačenju FDI u gradovima često se očituju u nedostatku strateškog plana privlačenja investicija, a dosta često i same investicijske liste i mogućnosti nisu uopće usklađene s trenutnim interesom i željama investitora. Osobito je tu važno napomenuti da nepoznavanje interesa i želja ciljanih skupina, u ovom slučaju investitora, prečesto izaziva odašiljanje velikog broja nepotrebnih i nesistematiziranih informacija, bilo kroz promotivni materijal, bilo putem različitih gradskih delegacija, što dodatno otežava komunikaciju i šteti imidžu nekog grada kao nositelja privlačenja FDI.

5. PRIJEDLOG STRATEŠKOG KONCEPTA PRIMJENE URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI USPJEŠNOG PRIVLAČENJA STRANIH ULAGANJA U GRADOVE REPUBLIKE HRVATSKE

Kako bi se gradovi uspješno natjecali u privlačenju stranih investitora trebaju razviti vlastitu marketinšku strategiju uz osiguranje suradnje svih relevantnih institucija i sudionika. Pri tome, kao što smo i ranije naveli, same fiskalne mjere nisu dovoljne jer takve pogodnosti imaju manje – više svi gradovi u okruženju. Potrebno je sinergijsko djelovanje svih relevantnih gradskih i državnih institucija kako bi se ostvario ekonomski rast i razvoj. Pri tome jednako važnu ulogu imaju državne institucije, županije i gradovi koji trebaju potencijalne investitore upoznati s prednostima ulaganja na svom području. S tim ciljem u nastavku predložimo strateški koncept ili model primjene urbanog marketinga u funkciji poboljšanja aktivnosti hrvatskih gradova u privlačenju direktnih stranih ulaganja. U nastavku se predlaže grafički i tekstualni model.



Izvor: autori, 2010.

Slika 2. Strateški koncept (model) privlačenja FDI za hrvatske gradove

a) Analiza situacije i okruženja FDI prije svega treba dati generalnu sliku kretanja FDI ulaganja u svijetu, kao i glavne trendove. Gradska vodstva trebaju biti upoznata s količinom FDI koja se događaju trenutno u svijetu te njihovom strukturom i podjelom. Analiza okruženja treba dati podatke o kretanjima i trendovima FDI po industriji, po zemljama, po regijama i po sličnim gradovima. U sklopu ove analize provodi se i analiza ključnih faktora koja ima zadatak identificirati koji su, kako odlučuju i odabiru FDI grada domaćina te kako reagiraju na promocijske i druge materijale gradova vezanih za privlačenje FDI.

b) SWOT analiza FDI ili identifikacija prilika i prijetnji u okolini sastavni je dio strateške analize koja se koristi u ovdje predloženom modelu. S obzirom da se prilikom razmatranja analize situacije i okruženja susrećemo s veoma kompleksnim varijablama utjecaja, njihov cjelokupni obuhvat i detaljna analiza zahtijevala bi previše vremena i truda, a najvjerojatnije se ne bi niti isplatila s obzirom na vrijeme potrebno za provedbu takve analize i brzinu kojom se odvijaju pojedine promjene u okolini. Stoga se kroz SWOT analizu koncentriramo na one činjenice i događaje koji imaju najveći (kritični) utjecaj na trenutnu situaciju. Matrica predstavlja konceptualni okvir za sustavnu analizu i olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika s unutrašnjim prednostima i nedostacima. Osnovna je svrha SWOT analize izoliranje ključnih činjenica i događaja kako bi se olakšao strateški pristup i prepoznavanje strateških problema (Urban design, 2001.). Također se SWOT (Balamuralikrishna, C.Dugger, 2001.) analiza može promatrati kao sredstvo za razumijevanje i proučavanje organizacijskih internih snaga i slabosti, i prilika i prijetnji iz okoline. U sljedećoj tablici prikazano je izvođenje SWOT analize.

Tablica 2.

Prikaz SWOT analize

Interni faktori	Strengths – interne snage, jakosti Primjerice, prednosti u menadžmentu, proizvodnji, informatizaciji službi, komunikaciji između službi i sl.	Weaknesses – interne slabosti Primjerice, slabosti u menadžmentu, slabosti proizvodnje, financiranja, ovisnost o zastarjelim proizvodima i sl.
Eksterni faktori		
Opportunities – Eksterne prilike Primjerice, tekući i budući ekonomski uvjeti, političke i socijalne prilike, nova dostignuća tehnologije, novi izumi	SO Strategija Maxi-Maxi Mora dati odgovor na pitanje kako na najbolji mogući način iskoristiti naše snage u odnosu na novoukazane povoljne prilike u našoj okolini.	WO Strategija Mini-Maxi , strategija savladavanja vlastitih slabosti; moramo dobiti odgovor na pitanje što učiniti da prebrodimo naše slabosti, a da iskoristimo novonastale prilike u okolini.
Threats – Eksterne prijetnje Primjerice, oskudica energije, jaka konkurencija, nepovoljni ekonomski uvjeti, politička nestabilnost	ST Strategija Maxi – Mini Korištenje vlastitih prednosti da bi se svladale ili izbjegle prijetnje iz okoline; moramo dobiti odgovor na pitanje kako možemo iskoristiti naše snage da bismo prebrodili prijetnje iz okoline.	WT Strategija Mini-Mini Strategija štednje, likvidacije poslova; moramo dobiti odgovor na pitanje kako minimalizirati unutarnje slabosti da bi se prevladale prijetnje.

Izvor: Weilrich, Koontz: *Menedžment*, 10 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994., te dijelom prema www.v-mgroup.com, *Personal strategic SWOT Analysis*, 08.2.2001.

SWOT analizom gradovi kroz sistematski pristup pozitivnih i negativnih događaja, trendova u njihovoj okolini, a u odnosu na njihovo unutrašnje stanje, donose i provode adekvatne politike, programe i odluke. Bitno je svakako imati na umu da bi SWOT analiza trebala biti grupna tehnika i da uvijek mora biti, ukoliko se želi dobiti određene objektivne odgovore, zasnovana na stručnim, obrazovanim i iskusnim učesnicima koji veoma dobro poznaju svoj grad, njegova obilježja, probleme i prednosti u pogledu privlačenja FDI. Svaki drugi način i svi drugi pokušaji mogli bi stvoriti određene slike i vizije grada koje mogu strategiju privlačenja FDI bitno udaljiti od zacrtanih ciljeva.

c) **Treći korak** započinje definiranjem kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva koje želimo ostvariti te putem SWOT analize prepoznavanjem ciljanih tržišta FDI s kojima želimo suradnju. Ciljevi specificiraju aktivnosti koje je potrebno ostvariti da bi se ispunila određena misija i vizija nekog grada, u ovom slučaju grada koji želi privući strana direktna ulaganja i u tome postati uspješan. Što su ciljevi jasniji to je lakše odrediti i programe koji će dovesti do njihovog ostvarenja. Dakle, ciljevi su žarišne točke kojima težimo i koje želimo realizirati. Odabir ciljanih tržišta slijedi nakon provedene segmentacije, odnosno nakon analize ključnih faktora i trendova po sličnim gradovima razrađenim kroz SWOT matricu. Svaki će grad na bazi svojih zacrtanih ciljeva i analiziranih trendova i mogućnosti na tržištima FDI odabrati one ciljane segmente u kojima može konkurirati. Na odabir ciljanih tržišta snažno će utjecati raspoloživost vlastitih kapaciteta i vlastite prednosti koje se nude. Pozicioniranje je zatim logički nastavak zauzimanja položaja u svijesti potencijalnih FDI ulagača. Izjava o pozicioniranju odražava stremljenje nekog grada da bude prepoznat i diferenciran u odnosu na svoje konkurente. Primjerice, grad Rovinj osigurat će najeduciraniju i discipliniraniju radnu snagu u regiji ili će grad Rijeka postati most između jugoistočne Europe i tržišta Azije osiguravajući najbrži i najefikasniji pristup tim tržištima putem svoje infrastrukture.

d) **Četvrti korak** obuhvaća kreiranje alternativnih strategija na bazi prije spomenutih varijabli (ciljevi, ciljano tržište i pozicioniranje). U obzir treba biti uzeto i razmatrano više različitih strategija. Sve su alternativne strategije usmjerene prije definiranim ciljanim tržištima, ciljevima i pozicioniranju. Nakon evaluacije potrebno je odabrati jednu ključnu strategiju, kao glavni put djelovanja i do dvije alternativne koje mogu osigurati fleksibilnost u odnosu na dinamične tržišne pomake kod potencijalnih FDI investitora. Strategije trebaju osigurati zajedničko djelovanje svih relevantnih čimbenika, prije svega koordinaciju i put suradnje između grada i gradskog ureda za gospodarstvo, županijskih ureda za gospodarstvo, državnih agencija za poticanje ulaganja i županijskih agencija za poticanje ulaganja te ostalih dijelova ministarstava po potrebi.

e) **Peti korak** obuhvaća definiranje marketinških akcijskih programa. Oni se trebaju sastojati od detaljnog opisa ciljeva, svih mjera za poticanje ulaganja (programa), promocijskih aktivnosti, lokacija za investiranje, strateških okvira i kontrolnih mehanizama. U nastavku se predlaže sadržaj jednog takvog akcijskog programa namijenjenog hrvatskim gradovima.

Tablica broj 3.

Prijedlog sadržaja marketinškog akcijskog plana za privlačenja FDI

Kvalitativni ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> - kreiranje imidža grada vezanog za pozitivnu percepciju privlačenja FDI ulaganja - izgradnja odnosa između gradskih, županijskih i državnih tijela i uprava
Kvantitativni ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> - broj novih investicija - ciljani porast investiranog kapitala - rast broja zaposlenih u odnosu na početnu godinu prije FDI i sl.
Opis djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> - u kratkim crtama opisati ciljano tržište, željeno pozicioniranje grada u odnosu na ostale FDI potencijale, strategije i njihove alternative, postojeće stanje i očekivano buduće stanje te navesti u najkraćim crtama najvažnije točke vodilje iz analize situacije i FDI trendova
Implementacija	<p>definiranje programa (sve vrste poticaja, mjera i sl.) prema svakom ciljanoj tržištu</p> <ul style="list-style-type: none"> - definiranje integrirane komunikacije (sve vrste promocijskih aktivnosti za svaki program posebno, prema svakoj ciljanoj grupi, uzimajući u obzir njihove specifičnosti) - definiranje distribucije – sve lokacije i objekti kao potencijal za investiranje, složeni po logičkom redoslijedu u odnosu na definirane programe
Koordinacija i suradnja	<ul style="list-style-type: none"> - definiranje gradskog ureda ili gradske agencije za poticanje ulaganja - definiranje ključnih osoba, imenom i prezimenom, funkcijama i kontaktima - definiranje suradnje gradskih ureda ili agencije s državnim uredima i agencijama uz imenovanje kontakata i ključnih osoba - definiranje suradnje gradskih ureda ili agencije sa županijskim uredima i agencijama uz imenovanje kontakata i ključnih osoba - definiranje inozemnih odjela, osoba i agencija koje su ili koje će biti zadužene za promociju FDI ulaganja
Mjerenje i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - definiranje kriterija usporedbe i rezultata prema zacrtanim ciljevima, definiranje načina njihova mjerenja, definiranje statističkih metoda za njihovo praćenje - stalna kontrola i povratna veza s ciljem korektivnih akcija i pomaka

Izvor: autori, 2010.

f) **Šesti korak** obuhvaća prije svega definiranje načina i kriterija za usporedbu rezultata. Kod kontrole uspješnosti potrebno je prije svega jasno definirati prema čemu će se realizacija mjeriti, samo prema kvantitativnim ciljevima ili i prema kvalitativnim te s kojim će se pokazateljima uspoređivati. Najčešće se uzimaju određene početne godine prije angažiranja akcija na privlačenju FDI te se zatim na bazi godišnjih rezultata isti mjere i korigiraju.

6. ZAKLJUČAK

U svijetu gdje vlada globalna konkurencija marketing ima ključnu ulogu u privlačenju inozemnih investicija. Od gradova i lokalnih zajednica očekuje se «proaktivno» djelovanje i samostalan nastup na tržištu FDI. Pri tome marketing mora istaknuti prednosti koje oni nude, a na lokalnim zajednicama i gradovima je da eventualne administrativne prepreke svedu na minimum i time pomognu inozemnim ulagačima.

Inozemna ulaganja pozitivno utječu na gospodarski rast, pridonose zapošljavanju lokalnog stanovništva i prijenosu novih tehnologija, vještina i znanja. Gradovi i lokalne zajednice trebaju imati jasno razrađene strateške planove privlačenja investicija, kao i jasno definiranu listu potencijalnih ulagača. Odabir pogrešnih investitora može negativno utjecati na već postojeće domaće investitore, kao što je to u članku i navedeno. Informacije koje gradovi i lokalne zajednice nude ulagačima trebaju biti sistematizirane i strukturirane, odnosno oslobođene nepotrebnih informacija, što nije čest slučaj u praksi. Pristup potencijalnim inozemnim investitorima treba biti direktan i s jasno definiranom marketinškom strategijom.

Da bi definirali jasnu marketinšku strategiju potrebno je primijeniti u ovom tekstu predloženi strateški koncept pomoću kojega ćemo dobiti jasnu sliku onoga što želimo postići, kao i korake koje je nužno napraviti na tom putu. U tom konceptu posebnu ulogu ima marketinški akcijski plan, kao što je i navedeno i opisano. Međunarodni integracijski procesi, u koje je Hrvatska sve više uključena, otvaraju mogućnosti bržeg i stabilnijeg razvitka. Pri tome je uloga FDI u ostvarenju tog razvitka izuzetno važna i mora biti jedna od ključnih ciljeva u procesu oporavka hrvatskog gospodarstva. Marketing je u funkciji privlačenja tih investicija sastavni dio procesa i prvi korak u njegovu definiranju i prepoznavanju.

LITERATURA

Babić, Pufnik, Stučka, *Teorija i stvarnost izravnih stranih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku*, 2001., preuzeto s www.hnb.hr, 01.9.2010.

Bilas, V.; Franc, S, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja*, serija članaka u nastajanju, Ekonomski fakultet Zagreb, članak broj 06-13, 2006.

Blomström, M. ; Kokko, A., *How Foreign Direct Investment Affects Host Countries*, WB Policy, Research Working Paper 1745, Washington, 1997.

Borensztein, E., *How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?*, Journal of international economics, 1998., 45(1).

Brockhoff, K.; Teichert, T., *Cooperative R&D and Partners Measures of Success*, International Journal of Technology Management, 1995., vol 10(1).

Contractor , F.J.; Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, New York Lexington Books, 1998.

Cuong Mai The, *The Marketing Approach to FDI Attraction*, Vietnam Development Forum and National Economics University, 2005.

Graham, E.G., *Foreign Direct Investment in the World Economy*, IMF, Working Paper 59 , 1995.

Hakansson, H. ; Johanson J. *A Model of Industrial Network*, Working Paper, Department of Business Administration, University of Uppsala, 1984.

Kotler, P. ; Gertner, D., *Country as a brand, product and beyond*, Place marketing and brand management perspective, Journal of Brand Management 9, 2002.

Philip Kotler, *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1998.

Keating, M, *Comparative Urban Politics: Power and the City in the US, Canada, Britain and France*, Aldershot, UK, Edward Elgar, 1991.

Lowendahl, H., *A framework for FDI promotion*, Transnational Corporations, broj 10, 2001.

Lim, S.H., *Foreign investment impact and incentive: A strategic approach to the relationship between the objectives of foreign investment policy and their promotion*, International Business review 14, 2005.

Moran, T.H.: *Foreign Direct Investment and Development*, Institute for International Economics, Washington, 1996.

Muller, W.H: *Territoriales (regionales und komunale) Marketing*, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992.

Petrak, Ž., *Izravna strana ulaganja i razvitak*, savjetnički rad, Ministarstvo vanjskih poslova Republike Hrvatske, 2000., dostupno na www.mvpei.hr, 15. 8. 2010.

Reinhard, Friedman, *Marketing Urbano: Como promover una Ciudad*, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000.

Sidel Philips, *Marketing Policy*, lecture notes prepared for MBA course at the International University of Japan, Niiagata, 2002.

Wells, Louis; Alvin G. Wint, *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, Forgein Investment Agency , Occasional Paper , 1991.

Young, C., Meeting the new forgein direct investment challenge in East and Central Europe: Place marketing strategies in Hungary, *Enviroment and Planning C: Government and Policy* 23, 2005.

www.urban.uiuc.edu : Urban Design Project Manual, SWOT Analysis, 8. 2. 2001.

Balamuralikrishna, C. Dugger: SWOT Analysis: A Management tool for initiating new program in vocational schools, <http://borg.lib.vt.edu/ejournals/>, Iowa state University, 8. 2. 2001.

Ostali korišteni nespomenuti izvori:

Internet stranica HNB-a (Hrvatske narodne banke), www.hnb.hr, 11.9.2010.

UNCTAD (2004.), *Foreign Direct investment and Development*, www.unctad.org, 11.9.2010.

Zakon o poticanju ulaganja, Narodne novine broj 138/06.

Zakon o slobodnim zonama, Narodne novine 44/1996 i Zakon o izmjeni Zakona o slobodnim zonama, Narodne novine 92/2005.

Cuong Mai The: PPT presentation on Marketing approach to FDI attraction, Vietnam development forum, 19. 8. 2004.

Metaxas T, Deffner, A., What are Public Relations doing in a Place like place marketing?, a proposed PR Plan for the region of Kainuu, Finland, Department of Planning and Regional Development, School Engineering, University of Thessaly, www.prd.uth.gr, 15.10.2010.

Porter M.E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986.

Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York , The Free Press, 1980.

Weilrich, Koontz, *Menedžment*, 10. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994.

Yasheng Huang: *OECD global Forum on FDI, New horizons and policy challenges for FDI in 21 th century*, Mexico City, 26. 11.2001, presentation on web

Marko Paliaga, Ph. D.

University of Juraj Dobrića, Pula
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

Željko Strunje, mag. oec. univ. spec. oec.

Zagreb

THE ROLE OF URBAN MARKETING IN ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN CROATIAN CITIES

Abstract

Attracting foreign direct investment is one of the primary goals of today's regions and cities. The term includes virtually all kinds of investments by foreign companies or natural persons in the economy of a country. The significance of foreign direct investments (FDI) comes to light in the 80s due to several reasons. One of the most important is networking and liberalization of global financial markets, especially the European ones through the intensive process of globalization. Globalization and liberalization forced business entities to offer products and services that are able to withstand the competition and survive in the market. Developed countries have immediately recognized the benefits of foreign direct investment (FDI), and they consider FDI an important channel for the activation of their own investment potentials which are indispensable for the economic growth. Therefore, within their own development strategies, the cities got occupied with how to attract foreign direct investment by creating favorable business environment which would be attractive and encouraging for foreign investors. With the strengthening of global competition, especially among world cities, and with the competition for limited funds, there is a growing interest for foreign direct investment as one of the successful instruments for increasing the efficiency of national local companies, for transfer of new knowledge, technologies and new management techniques, and all that in order to increase the competitiveness of the local urban economy and to catch up with other developed urban economies. Our point of interest in this paper are some of the strategies to attract FDI through the possibility of applying some marketing tools, with special emphasis on the role of FDI in the development of Croatian regions and cities. Thus, a strategic concept (model) for all Croatian cities has been elaborated in this paper so as to improve the marketing strategies and tools for successful systematic attraction of foreign direct investment and for enabling growth and development of local community.

Key words: urban marketing, FDI – foreign direct investment, urban economy, site promotion

JEL classification: M31