Просування ПІІ в Україні: Рекомендації щодо операційної структури

Александр Кнут, Філіп Стеден, Дмитро Науменко

Німецька консультативна група в Україні

Берлін/Київ, червень 2011 року

© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. Рекомендації щодо операційної структури
3. Резюме
4. Огляд
5. Контакти
6. Додаток: Приклади

© German Advisory Group

Мета аналітичної записки

- Попередня консультативна робота PP/04/2010 і аналітична записка PB/10/2010 пояснювали фактори успіху і процес побудови агенції із залучення та просування прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україні
- Нещодавно створене Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України (ДАІНП) отримало повноваження із стимулювання ПІІ (з поміж інших завдань)
- Ця аналітична записка надає рекомендації стосовно операційної структури департаменту ДАІНП по залученню ПІІ
- Ключові питання:
  - Розподіл завдань і повноважень між головним офісом ДАІНП та його регіональними відділеннями
  - Розподіл завдань і повноважень між головним офісом ДАІНП та місцевими адміністраціями
  - Управління робочими процесами

© German Advisory Group

Підхід щодо надання рекомендацій

- Рекомендації базуються на аналізі кращої міжнародної практики і професійного досвіду
- Фокус: Іноземні інвестиції в нові проекти та проекти з розширення
  - Підприємці, самостійні і відповідальні за рішення, що приймаються
  - Плани із створення або розширення існуючого підприємства, тобто тобто комерційної одиниці
  - Примітка: Не для вже готових інвестиційних проектів
- Ключовими критеріями для оцінки придатності кращої міжнародної практики і досвіду до ситуації в Україні є:
  - **Легкість запровадження** (на основі існуючої організаційної структури)
  - **Низька вартість** (приймаючи до уваги бюджетні обмеження)
  - **Відсутність порушення конкуренції** (однакове ставлення до всіх іноземних інвесторів)
  - **Ефективність** (концентрація на заходах із найбільшим ступенем впливу)

© German Advisory Group

Керівні принципи

- Обмеження для органів виконавчої влади в Україні, таких як ДАІНП:
  - Обмежене бюджетне фінансування
  - Обмежена можливість залучення і утримання кваліфікованого і досвідченого персоналу
  - Обмежені стимули для персоналу для досягнення гарних результатів
- Висока мотивація для місцевих адміністрацій (мерів міст) в Україні щодо залучення іноземних інвесторів:
  - Частка податкових надходжень, що залишається на місцевому рівні
  - Прямий вплив ПІІ на місцеву зайнятість, інфраструктуру, добробут
- Таким чином: Роль ДАІНП як посередника у налагоджені контактів між інвестором місцевими адміністраціями
- Важливо: ДАІНП не повинно надавати комерційні послуги інвесторам
  ДАІНП не повинно впливати на рішення інвесторів

© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. **Рекомендації щодо операційної структури**
3. Резюме
4. Огляд
5. Контакти
6. Додаток: Приклади

© German Advisory Group

Організація агенції з ПІІ/департаменту повинна слідувати ланцюжку створення вартості залучення інвестицій

Просування інвестицій

- Класична реклама
- Економічне стимулювання
- Інвестиційний маркетинг
- Маркетинг окремих подій
- PR (преса та медіа)
- Коефіцієнти
- Маркетинг окремої галузі

Залучення інвестицій

- Встановлення та розвиток відносин із клієнтами
- Виявлення потенційних клієнтів
- Контакти із потенційними особами, що приймають рішення
- Підтримка у прийнятті рішень. “Книга пропозицій”
- Створення мережі контактів

Інвестиційний сервіс

- Полегшення інвестиційного процесу
- Підтримка у знаходженні правильного місця розміщення
- Адміністративна підтримка
- Субсидії та фінансові стимули (податки)
- Людські ресурси та підбір персоналу

Клієнтська підтримка/переконання

- Консультаційні послуги для заснованих компаній
- Введення до мережі контактів
- Підтримка проектів розширення
- Пропозиція додаткових послуг
- Зростання рівня задоволення клієнтів
- Утримання клієнта

Залучення інвестицій → **пост-підтримка**

В основному на національному рівні | **В основному регіональний рівень**

© German Advisory Group

Огляд ринку іноземних інвестиційних проектів як точка відліку

Іноземні інвестиційні проекти (або проекти ПІІ) можуть бути проаналізовані за допомогою бази даних ринку ПІІ (Financial Times).

- З 2003 року в базі даних ринку ПІІ по Україні було зареєстровано прибл. 850 проектів ПІІ, в середньому 97 випадків на рік (нових проектів та проектів розширення, без врахування угод по злиттю і поглинанню або чистих фінансових інвестицій).
- 50% від загальних ПІІ прийшли із Західної Європи, 33% - з решти країн Європи, 10% - з Північної Америки.
- Країнами, що здійснили найбільші вливання ПІІ (у порядку спадання) були: Росія, Німеччина, США, Польща, Австрія, Франція, Великобританія.
- Містами, що здійснили найбільші вливання були: Москва, Дюссельдорф, Відень, Париж, Лондон, Варшава, Таллін.
- Абсолютна кількість проектів із Західної Європи зросла з 2005 року і відтоді стабілізувалась на рівні 60 проектів на рік.
- 50% від усіх проектів були здійснені в 6 містах: Київ (30%), Одеса, Львів, Харків, Дніпропетровськ, Донецьк (від 2% до 7% кожне).
- Провідними інвесторами були компанії Metro (Німеччина), Inditex (Іспанія), PKO Bank Polski (Польща), Raiffeisen Zentralbank (Австрія) і Лукойл (Росія).

© German Advisory Group

Галузевий аналіз проектів ПІІ як точка відліку

База даних ринку ПІІ показує, що позиції України є сильними в ряді проектів ПІІ в окремих галузях.

Проекти ПІІ в Україні за секторами



Джерело: База даних ринку ПІІ

- Більш ніж 50% з 876 зареєстрованих проектів були здійснені лише в 7 галузях:

Сектор	Тенденція
1. Фінансові послуги	↘
2. Харч. і тютюн. пром.	↗
3. Легка пром.	↗
4. Нерухомість	→
5. Споживчі товари	↗
6. Вугілля / Нафта / Газ	→
7. ПЗ та ІКТ	→

- Екстраполяція тренду та оцінка очікувань щодо ПІІ показані стрілками зверху.
- У порівнянні із іншими країнами Сх. Європи Україна має сильні позиції в проектах ПІІ у секторах фінансових послуг, вугілля/нафти/газу і харч. /тютюн. промисловості. Слабкі позиції у секторах пром. машинобудування, обладнання та інструменти, та нерухомості.

© German Advisory Group

Операційна структура: Огляд

Завдання робочих процесів із залучення ПІІ	**Розподіл повноважень**			
	Зовнішні організації	ДАІНП, департамент із залучення ПІІ		Місцеві органи влади
		Націон. рівень	Регіон. рівень	
а) Інтернет портал для “маркетингуреагування”		X		
б) Створення іміджу/бренду країни		X		
в) Генерування інвестицій (виявлення потенційних клієнтів, визначення цільових груп)	(x)	X		
г) Обробка запитів інвесторів		X		
д) Підготовка та підтримка візитів до країни		X	X	X
е) Інвестиційне посередництво (послуги для інвесторів)				X
є) Підтримка після здійснення інвестицій (пост-підтримка)		(x)	(x)	X

© German Advisory Group

a) Інтернет портал для “маркетингу реагування”

Що це таке?	• Спеціальний веб-сайт з ПІІ, відокремлений від сайту ДАІНП • Базова інформація про економіку країни і бізнес-середовище • Легке досягнення “єдиної точки (першого) контакту”: телефонна гаряча лінія
Хто відповідає?	• ДАІНП на національному рівні
Якими є типові моменти?	• Аналіз 100 000 відвідувачів показує, що відвідувач сайту витрачає в середньому 5 хв. і читає 3 сторінки. • Інвестори зазвичай використовують веб-сторінку для швидкого огляду і отримання першої інформації. Потім інвестори шукають прямого контакту за допомогою e-mail чи телефону для отримання точної інформації, корисної для проекту, та запитують про окремі деталі. • Дослідження Світового банку показує, що успішні агенції із стимулювання інвестицій (ACI) мають веб-сайти, де інвестор може отримати доступ до переліку пріоритетних секторів за 2-3 кліки.
Які фактори успіху?	• Легка до запам’ятовування назва бренду; посилання, що легко знаходяться • Веб-сторінка гарно організована; різні мови, англійська (повна версія!) є обов’язковою. • Не потрібно надавати багато інформації і створювати забагато сторінок! Ясність, гарна структура веб-контенту та легкість знаходження основної інформації є ключовими. • Інформація про регіони та галузі в Україні повинна легко знаходитись за декілька кліків. Часте (принаймні щомісячне) оновлення важливих новин для інвесторів демонструють професіоналізм і динаміку.
Висновки для України	**Ефективна веб-сторінка є найбільш важливим інструментом для “маркетингу реагування”. Це має стати найпершим пріоритетом для запровадження. Розгляньте можливість використання існуючих джерел, наприклад проект USAID “LINC”**

© German Advisory Group

б) Створення іміджу/бренду країни

Що це таке?	• Іміджеві компанії для створення сильної репутації • Присутність на світових міжнародних інвестиційних виставках, промислових виставках та місцевих виставках (MIPIM; EXPO REAL) • Використання Інтернету та соціальних медіа для побудови сильного бренду
Хто відповідає?	• ДАІНП на національному рівні
Якими є типові моменти?	• Компанії по всьому світу стикаються з ACI все більше і більше. Багато країн розширюють свої ACI. Національні та регіональні ACI стають більш активними на міжнародних ринках. • В результаті країни мають чимось відрізнятись. В чому саме ви добре почуваєтесь? Ви почуваєтесь добре у легкій промисловості? Де саме у легкій промисловості? • Потім мають бути розроблені кампанії, що є автентичними, дивують і легко запам'ятовуються.
Які фактори успіху?	• Дуже важливо спочатку розробити чітку ціннісну пропозицію: Що є виняткового в Україні? Якими саме є сильні сторони? • В якому напрямку повинен рухатись економічний розвиток у майбутньому? • Галузеві та іміджеві кампанії повинні говорити мовою інвесторів. • Побудова позитивного іміджу займає багато часу. Проте він може бути зруйнований дуже швидко.
Висновки для України	**Може бути дуже дорогим. Дієвість та ефективність важко оцінити -> Низький пріоритет для впровадження. Почніть з незначних фінансових ресурсів в окремих областях**

© German Advisory Group

в) Генерування інвестицій (виявлення потенційних клієнтів, визначення цільових груп)

Що це таке?	• Виявлення окремих секторів і компаній для стимулювання потенційних інвестицій • Створення проектів, ідентифікація та вплив на вибір інвестором країни • Деталізована поштова розсилка для створення контактів та знаходження потенціалу • Візити компаній, майданчиків
Хто відповідає?	• ДАІНП на національному рівні • (регіональні відділення, коли справа доходить до розширення проектів існуючими інвесторами)
Якими є типові моменти?	• Визначення потенційних секторів, під-секторів і інвесторів • Пряме листування, телефонні кампанії, форуми інвесторів, семінари, індивідуальні презентації для окремих інвесторів • Дуже сфокусований проактивний маркетинг для окремих секторів! Не масовий маркетинг! • Розвиток вузького рольового маркетингу для започаткування успішних прикладів. • Торгівельні виставки дають добру можливість вивчити відповідних гравців у галузі. Список учасників виставки є гарним початком. • Типовим випадком є ідентифікація компаній, що мають плани інвестувати в Східну Європу. Іншим випадком є створення проектів і дії у якості стратегічних партнерів для інвесторів
Які фактори успіху?	• Сьогодні компанії отримують набагато більше телефонних дзвінків від ACI, ніж декілька років тому. (Peter Lemagnen, Oxford Intelligence on MIPIM 2011). Масовий маркетинг, що не є достатньо конкретним, не буде успішним. • Таргетування і сегментація можуть бути зроблені лише за допомогою доброго знання галузі та експертних оцінок.
Висновки для України	**Є дорогим та вимагає значних витрат часу для успіху. Потребує висококваліфікованого і досвідченого персоналу -> Низький пріоритет для впровадження або слід розглянути можливість аутсорсингу**

© German Advisory Group

г) Обробка запитів інвесторів

Що це таке?	• Компанії роблять стратегічні інвестиційні рішення і порівнюють різні місця на макрорівні, часто шукаючи контакту з ACI для збору інформації. • Підтримка у прийнятті рішень; Створення “Книги пропозицій” і надання вчасної та точної інформації.
Хто відповідає?	• ACI на національному рівні, частково повинно бути включене знання регіону
Якими є типові моменти?	• Є звичайною практикою, коли компанії надсилають деталізований список запитань із всією інформацією, яку вони хочуть отримати за 2 дні. • Питання можуть стосуватися діапазону від входу на ринок до розміщення виробництва, юридичних і податкових питань, візових та міграційних питань, фінансування і субсидій, сильних галузевих сторін і кластерів, розміру ринку, якості інфраструктури, витрат на ведення бізнесу. Інколи не лише інвестори шукають контакту з ACI. • Консультанти, агенти з нерухомості або “люди-невидимки” контактують з ACI як агенти і не розголошують інформацію про інвестора. • Зазвичай член галузевої команди повинен діяти як єдина контактна особа для компаній, що запитують інформацію (персональний менеджер). Створення загального відділу швидкого реагування на більш дрібні та “секретні” звернення може бути виправданим.
Які фактори успіху?	• ACI повинні швидко реагувати на запити. Вони повинні розуміти галузь клієнта і його потреби. Найкращим чином це може бути зроблено в рамках окремих галузевих підрозділів. • Всі види інформації вздовж ланцюжка вартості повинні бути легко доступними для інвестора. Добрі ACI відповідають на кожний запит, проте мають пріоритетні сектори, на яких фокусують більшість своїх зусиль.
Висновки для України	**Це дуже важливо, оскільки це повинно бути обов’язково. Коли компанії роблять запит на інформацію, ACI не мають другого шансу -> Негайна імплементація**

© German Advisory Group

д) Підготовка та підтримка візитів до країни

Що це таке?	• Візити делегацій іноземного бізнесу до України повинні бути підготовлені та підтримані. • Ключовим тут є організація поїздок інвесторів в Україну “на місця”
Хто відповідає?	• ДАІНП на національному рівні, ДАІНП на регіональному рівні, місцева влада (мери міст).
Якими є типові моменти?	• В цілому ефективна програма також включає і бізнес-візити. • Для іноземних інвесторів, що вже працюють в Україні це виступає в якості знаку подяки. • Дуже часто інвестори хочуть отримати інформацію про окремі регіони. Це означає, що головний офіс має організувати візит до країни, проте також має бути залучений місцевий досвід відповідних регіонів.
Які фактори успіху?	• Ключовим моментом є добра організація поїздок інвесторів в Україну “на місця” • Національний та місцевий досвід мають бути поєднані • Мовна підтримка
Висновки для України	**Це важливо і не дуже дорого (інвестори самостійно оплачують свої витрати). Важливим є здійснення візиту до країни, що є об’єктом інтересу, у найкоротший час.**

© German Advisory Group

e) Інвестиційне посередництво (послуги для інвесторів)

Що це таке?	Після того як інвестор обрав конкретне місце (місто) • Підтримка у пошуку будівельного майданчика. • Допомога у реєстрації, ліцензуванні, отриманні дозволів. • Підтримка інвесторів, направлена на уникнення “корупційних пасток”. • Менший вплив на прийняття стратегічних рішень, більша допомога у імплементації проектів.
Хто відповідає?	• Місцеві органи влади (мери міст). • Головний офіс ДАІНП і регіональні відділення можуть надавати резервну підтримку місцевим адміністраціям на їх запит.
Якими є типові моменти?	• Інвестори потребують підтримки в процесі вибору місця. На макрорівні (який регіон?) національне АСІ повинне надавати підтримку. Для допомоги на мікрорівні (яка дольова участь у капіталі?) повинні бути підключені місцеві та регіональні знання. • Типовий інвестор може визначити характеристики необхідного місця: Тип розміщення (офісний простір, промислова нерухомість)? Скільки квадратних метрів? Якої вони якості (міський центр або науковий парк?) За яку ціну?
Які фактори успіху?	• Важливо мати галузеві підрозділи і спеціальних персональних менеджерів. Консультанти АСІ повинні розмовляти “мовою інвесторів”. • АСІ повинні надавати допомогу з усіх цих тем. АСІ необхідно мати експертів у сферах фінансів, нерухомості, трудових ресурсів.
Висновки для України	**Є дуже важливим, оскільки це має бути Обов’язково. Навіть коли було прийнято стратегічне рішення, проекти можуть зазнати невдачі через проблеми у впровадженні.**

© German Advisory Group

є) Підтримка після здійснення інвестицій (пост-підтримка)

Що це таке?	• Спеціальна програма пост-підтримки визначає існуючі компанії в Україні, особливо ті, що мають потенціал зростання і розширення проектів. Увага може бути приділена іноземному капіталу, що знаходиться під загрозою переміщення за межі Ukraine. • Аналогічна практика існує і у приватних компаніях, коли здійснюється процес знаходження нових клієнтів, і коли перш за все задовольняються чинні клієнти
Хто відповідає?	• Місцева влада (мери міст), ДАІНП на регіональному рівні • Для дуже великих компаній (ключові клієнти) головний офіс може надавати додаткову підтримку за потреби
Якими є типові моменти?	• Компанії в Україні, що хочуть розширяти свій бізнес стикаються із такими ж проблемами, що і нові компанії: Фінансування і субсидії, вибір місця розташування, найм досвідченого персоналу, адміністрування і дозволи тощо. • ACI може полегшити життя для вже існуючих компаній і сприяти економічному зростанню. • Багато проектів ПІІ ініційовані компаніями, що вже присутні в Україні
Які фактори успіху?	• Важливо розвивати програму пост-підтримки для підтримання рівня задоволення компаній і надання їм допомоги для розширення бізнесу в Україні. • Особливий фокус має бути зроблений на компанії з іноземним капіталом, що працюють в Україні.
Висновки для України	**Важливим другим кроком є започаткування програми пост-підтримки. Хоча це і важке завдання, має бути запроваджена ефективна програма. Сильна синергія з проектами ПІІ. Повинна бути розпочата у довгостроковій перспективі.**

© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. Рекомендації щодо операційної структури
3. **Резюме**
4. Огляд
5. Контакти
6. Додаток: Приклади

© German Advisory Group

Резюме

- Найбільш важливі завдання головного офісу ДАІНП
  - Для негайної імплементації:
    - Веб-сайт, що легко читається і містить детальну контактну інформацію для доступу до “гарячої” телефонної лінії
    - Швидка і надійна система обробки запитів інвесторів, що в основному надає інформацію та відповіді на конкретні питання
  - Для впровадження у майбутньому:
    - Пряме залучення інвесторів
    - Програма пост-підтримки
    - Побудова іміджу/бренду країни
- Найбільш важливі завдання для регіональних відділень ДАІНП
  - Для негайної імплементації: Підтримка візитів інвесторів до місцевих “інвестиційних майданчиків”
- Найбільш важливі завдання для місцевих адміністрацій
  - Послуги з інвестиційного посередництва

© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. Рекомендації щодо операційної структури
3. Резюме
4. **Огляд**
5. Контакти
6. Додаток: Приклади

© German Advisory Group

Міжнародні тенденції в організації залучення ПІІ можуть представляти інтерес для України в майбутньому

	В минулому	Зараз / Майбутні тренди
Типові юридичні форми інституцій	Державний орган, державна агенція, підрозділи міністерств	Автономні державні органи Деякі з них повністю, або частково є приватними (державно-приватне партнерство - ДПП)
Типове фінансування	Державний бюджет	Державний бюджет + залучення коштів приватного сектору **Але**: Немає економічного доходу, такого як плата за консультації, комісії
Типовий працівник	Державний службовець	Галузевий експерт з досвідом роботи у приватному секторі
Типова схема компенсації працівнику	Стандартна заробітна плата державного службовця	Конкурентна заробітна плата; Стимулююча оплата праці **Але**: Заборонено отримувати гроші або подарунки від інвесторів!
Типова модель генерації вартості	Всі послуги “в одному місці”	Аутсорсинг деякої діяльності Мережа партнерів
Типові повноваження	Широкі повноваження: Стимулювання експорту, туризм, розвиток МСП, тощо.	Чітка спеціалізація на підтримці нових і розширенні існуючих прямих іноземних інвестицій. Протидія “розмиванню функцій” через включення їх до інших державних функцій.

© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. Рекомендації щодо операційної структури
3. Резюме
4. Огляд
5. **Контакти**
6. Додаток: Приклади

© German Advisory Group

6. Контакти

Д-р. Александр Кнут
knuth@berlin-economics.com

German Advisory Group
c/o BE Berlin Economics GmbH
Schillerstr. 59, D-10627 Berlin
Tel: +49 30 / 20 61 34 64 0
Fax: +49 30 / 20 61 34 64 9
E-mail: info@beratergruppe-ukraine.de
www.beratergruppe-ukraine.de



© German Advisory Group

Структура

1. Вступ
2. Рекомендації щодо операційної структури
3. Резюме
4. Огляд
5. Контакти
6. **Додаток: Приклади**

© German Advisory Group

Приклад №1: Система ACI в Німеччині

Короткий опис	• В Німеччині існує одна національна агенція - Germany Trade and Invest (GTAI). • Кожна федеральна земля має власну ACI, часто організовану як ДПП. • Багато великих міст і районів також мають Відділи Економічного Стимулювання.
Яким є ключовий досвід?	• GTAI концентрується на залученні інвестицій і підтримці торгівлі, або комбінації, що була рекомендована UNCTAD (2009 рік). Державні ACI (наприклад, Berlin Partner, NRW Invest, Invest in Bavaria) також фокусуються на залученні ПІІ і частково є відповідальними за пост-підтримку. Підтримка угод по злиттю і поглинанню (M&A) не є їх завданням. • Передбачається, що така система об'єднує національний і регіональний досвід: GTAI робить підтримку для ПІІ, рекламу на міжнародних торгівельних виставках і надає інформацію про Німеччину за допомогою веб-сайту і персональних контактів. Після того як рішення було прийнято на користь однієї із 16 федеральних земель, функції підтримки передаються до державної ACI. Передбачається, що надалі регіональні ACI вирішують конкретні регіональні питання стосовно субсидій, власності, пошуку місця та взаємовідносин із місцевою владою. • На практиці GTAI та регіональні ACI працюють разом. Проте також існують конкуренція і дублювання: Міжнародні виставки відвідують обидві сторони, представники GTAI і регіональних ACI. Визначення цільових груп встановлення відносин із клієнтом відбувається незалежно.
Якими є фактори успіху?	• ДПП вважається фактором успіху, оскільки він надає ACI більшої незалежності від уряду. Включення досвіду приватного сектору є перевагою. • Усунення дискримінації між завданнями і мотивацією головного і регіональних офісів є важливим для ефективного співробітництва. • "Агенція однієї зупинки" є перевагою. Інвестори у Німеччині хочуть мати єдину точку контактів із спеціальною контактною особою.

© German Advisory Group

Приклад №2: Виявлення потенційних клієнтів

Короткий опис	• Виявлення потенційних клієнтів є завданням ідентифікації перспективних проектів ПІІ, а також компанії, що можуть бути зацікавлені у здійсненні проектів ПІІ. Завданням є ідентифікація компаній з добрими перспективами, але також і ініціювання проектів розширення діяльності компаній.
Яким є ключовий досвід?	• В минулому деякі державні німецькі АСІ пробували здійснювати “холодні” (пасивні) телефоні дзвінки закордонним компаніям. Оскільки зараз існує більш ніж 30 млн. бізнесів у Західній Європі і Північній Америці, але лише 8 000 проектів ПІІ започатковується щорічно, шанси потрапити на перспективну компанію становлять приблизно 1: 4 000. Підхід тривалого “холодного” телефонного опитування не був успішним. • Сьогодні, замість масового маркетингу успішні АСІ обирають проактивний підхід із використанням вузького рольового маркетингу. Для побудови цільового списку має бути зроблене глибинне дослідження, для знаходження того, які під-сектори в яких країнах можуть бути цікавими для проектів ПІІ в материнській країні. • Деяка робота може бути передана зовнішнім консультантам для ідентифікації потенціалу у цільових країнах і досягнення домовленостей про зустрічі із компаніями за кордоном та на галузевих виставках. • Хоча проактивний маркетинг не обов’язково завершується швидкими перемогами. Для запуску проектів необхідний час. Досвід ведучих АСІ в Німеччині показує, що 25% від усіх успішних проектів компаній були зроблені за допомогою прямої підтримки АСІ. 40% ініціатив надійшли з мережевих контактів, рекомендацій інших фірм тощо. І лише 20% з них є прямим результатом торгівельних виставок, присутності на конференціях і подорожей із збирання інформації за кордоном. • Комбінація із пост-підтримкою є надзвичайно важливою. Іноземні компанії, що вже працюють в Україні можуть вказати на найбільш перспективні ініціативи і проекти розширення.
Якими є фактори успіху?	• Гарні мережі і доступ до баз даних є важливим для появи ініціатив. Експертні та галузеві специфічні знання є важливими для розуміння галузей та їхньої інвестиційної поведінки.

© German Advisory Group

Приклад №3: Запит інформації

Короткий опис	• Компанії, що вже вирішили інвестувати, проте знаходяться на етапі рішення про вибір місця часто шукають контакту з ACI для збору інформації.
Яким є ключовий досвід?	• Особливо більші компанії здійснюють систематичний процес порівняння і оцінки різних місць розміщення в різних країнах і регіонах. • Не дивно, вони надсилають детальний перелік питань про інформацію, яку вони потребують. • Згідно із Світовим банком 70% ACI втрачають іноземні інвестиції через провали у наданні інвесторам точної і вчасної інформації. (IFC, вересень 2009 року). • Агенції сприяння інвестиціям можуть надавати інформацію лише у короткостроковому періоді, коли вони мають ключову інформацію і відповіді на більшість типових питань. • Дослідження щодо Red Hot Locations (Лондон) показує, що ключовими факторами інвестиційних рішень є: талант, інфраструктура, якість життя, пропозиції від промисловості, можливості для росту. ACI повинні бути готові надавати детальну інформацію про це. • Для ефективної обробки запитів інвесторів, повинні бути засновані галузеві підрозділи (команди). Вони можуть створити специфічні галузеві знання і подбати про відповідні кластери. • Інколи замість інвесторів отримати доступ до ACI намагаються їх консультанти, агенти з нерухомості або “люди-невидимки”, тримаючи ім’я інвестора в секреті.
Якими є фактори успіху?	• ACI можуть надавати всю необхідну інформацію вчасно різними способами. Цим вони демонструють доброзичливу культуру поведінки. • ACI повинні швидко реагувати на запити. Вони повинні розуміти галузь клієнта і його потреби. • Всі види інформації по ланцюжку вартості повинні бути негайно доступними для інвестора. Найкраще це може бути зроблено спеціальними галузевими командами.

© German Advisory Group

Приклад №4: Інвестиційне посередництво і поїздки на місця

Короткий опис	• Після прийняття рішення на користь країни, інвестори потребують допомоги у знаходженні правильного місця для початку свого бізнесу.
Яким є ключовий досвід?	• ACI знають свою країну краще, ніж іноземні інвестори. Саме тому вони надають цінну допомогу інвесторам і створюють доброзичливу культуру. • ACI можуть впливати на вибір місця інвесторами. Інколи інвестори мають перше враження про правильне місце розташування, але можуть бути переконані, що інший регіон/місце є більш підходящими. Поїздки на місця є корисними для демонстрації інвесторам різних виробничих або офісних майданчиків. • Для іноземних інвесторів адміністрування і бюрократія в іншій країні є таким, що ускладнює бізнес, заплутує і вимагає значного часу. Саме тому їм подобається єдина точка контакту. ACI повинні бути організовані як “агенція однієї зупинки”. Принципу “Одне обличчя перед клієнтом” повинні слідувати в усіх проявах. Це означає, що один менеджер проектів є єдиною контактною особою, що має справу з інвестором. • Менеджер проекту в ACI створює – за потреби – команду експертів. Менеджер проекту вимагає інших експертів і адміністративний персонал за потреби. • After the investment project is finished, companies shouldn't be left alone. There is potential for aftercare and later on expansion projects.
Якими є фактори успіху?	• Коли інвестори хочуть дізнатися інформацію про регіон та його місця, необхідна сильне співробітництво між національним рівнем (головний офіс) і регіональними відділеннями. • Єдина точка контакту має бути запроваджена для кожного інвестора, щоб полегшити життя інвестору створити доброзичливу культуру. • Навіть після прийняття інвестиційного рішення важливо допомогти інвесторам запровадити свої проекти. “Доповнення” є ключовим словом тут (проекти виконуються швидше, у більшій кількості і кращій якості).

© German Advisory Group