



A satellite-style map of Southeastern Europe with five orange circular markers indicating city locations. The markers are labeled with the following city names: LJUBLJANA, ZAGREB, SARAJEVO, BEOGRAD, and SOFIJA. The map shows the Balkan Peninsula and the surrounding regions.

# **Gospodarska očekivanja, izazovi i mogućnosti za Jugoistočnu Europu**

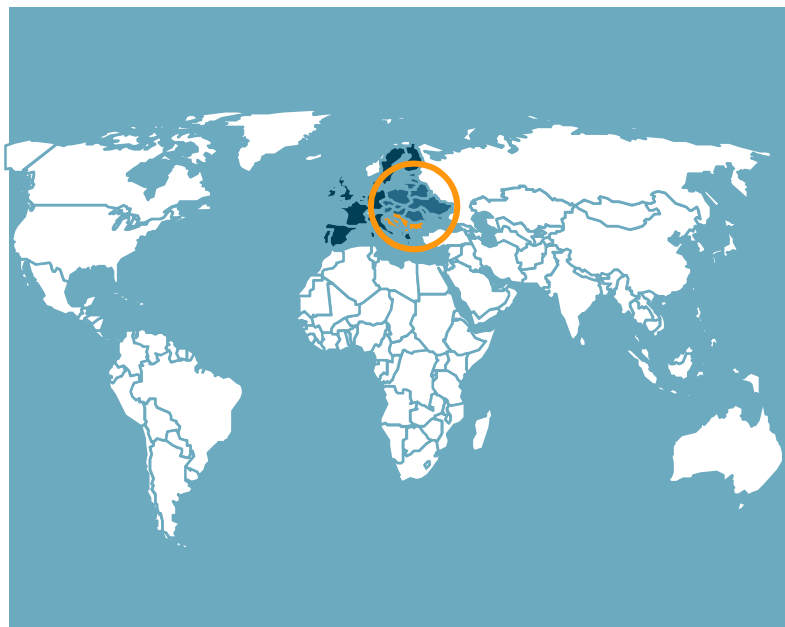
**Prva regionalna konferencija menadžera iz Jugoistočne Europe**

**Dr. Ivan Šimek, Roland Berger Strategy Consultants**

Portorož, 4. travnja 2008.

# Jugoistočna Europa (JIE) – kratki pregled

## Uvod



- Jugoistočna Europa pokazala je **stabilan gospodarski rast** zadnjih godina
- Regija je **gospodarski važna**, s više od 28 milijuna stanovnika i ukupnim BDPom od 139 milijardi EUR (**br. 3 u SIE** nakon Rusije i Poljske)
- Velike razlike u **gospodarskom okviru** ipak otežavaju poslovni razvoj
- Istovremeno su tvrtke iz drugih zemalja počele s međunarodnim širenjem, **povećavajući** time **pritisak** na domaće poslovanje
- Ova prezentacija bacit će pogled na gospodarska očekivanja, izazove i mogućnosti **poslovanja u Jugoistočnoj Europi**

# Natjecanje za jaku poziciju u Jugoistočnoj Europi u punom je zamahu

- 1** Jugoistočna Europa je **važna rastuća regija** u Srednjoj i Istočnoj Europi, a atraktivna će ostati i u nadolazećim godinama – no rast bi mogao biti brži
  - 2** Iako je situacija vrlo **različita**, još uvijek postoji mnogo mogućnosti pozicioniranja (za zemlje i tvrtke)
  - 3** Utrka za vodeće pozicije u mnogim je industrijama **još uvijek u tijeku**, no prisutni su **očiti problemi** u poslovanju
  - 4** Menadžeri iz Jugoistočne Europe najavljuju **pojačanje svojih (regionalnih) poslovnih aktivnosti**
- 
- ↓
- 5** Mogućnosti: Tvrtke mogu dosegnuti brzi rast u Jugoistočnoj Europi, ali uz **više truda i veća sredstva**

# Jugoistočna Europa relativno je velika ali često zanemarena regija u Srednjoj i Istočnoj Europi

Jugoistočna Europa



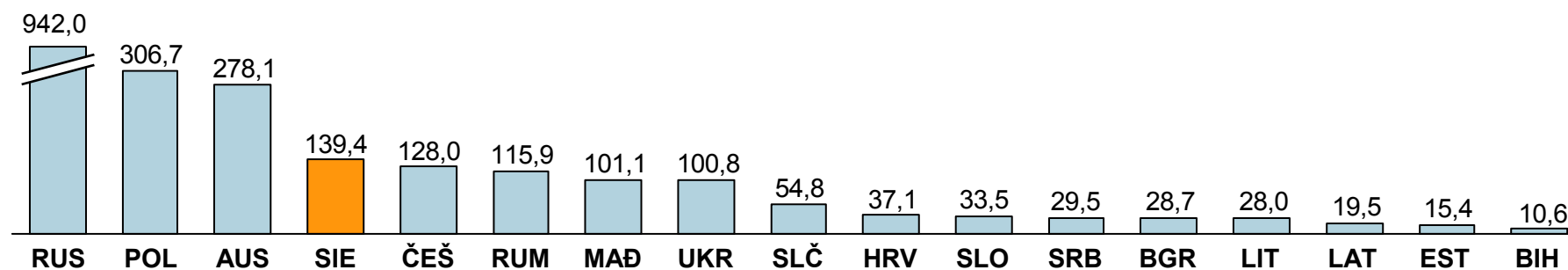
- Jugoistočna Europa ima **sedam zemalja**
- To je zanimljiva regija s **28 milijuna stanovnika**
- **Vrlo je različita** po pitanju kulture, povijesti i poslovnog razvoja
- U regiji su smještene i **najbogatija i najsiromašnija nova zemlja članica EU** (Slovenija, Bugarska)
- Ostale zemlje često ne zamjećuju tu regiju jer je **jako rascjepkana** s mnogo **malih zasebnih tržišta**
- Postoje **zbunjujući nazivi** za tu regiju

Napomena: Albanija nije uključena u ovu analizu

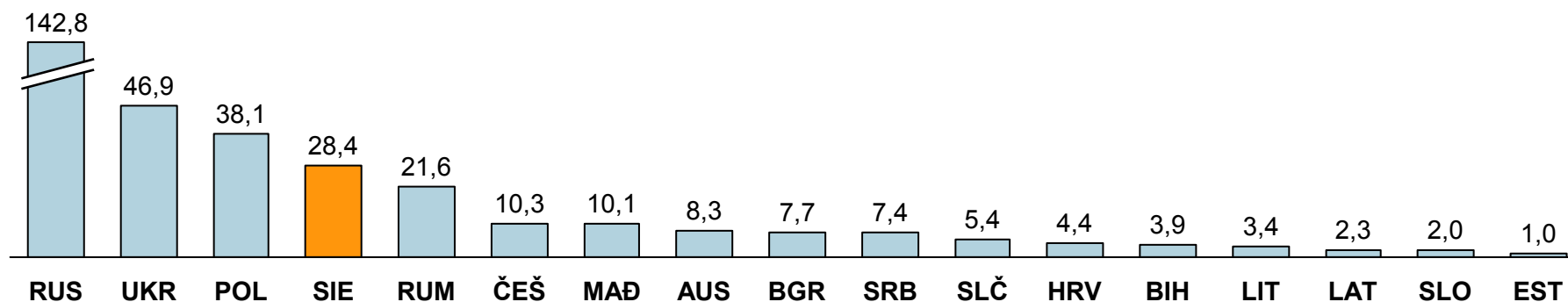
# Regija je treći po veličini gospodarski sustav u Srednjoj i Istočnoj Europi

Jugoistočna Europa u Srednjoj i Istočnoj Europi, 2007.

## BDP [EUR mlrd]



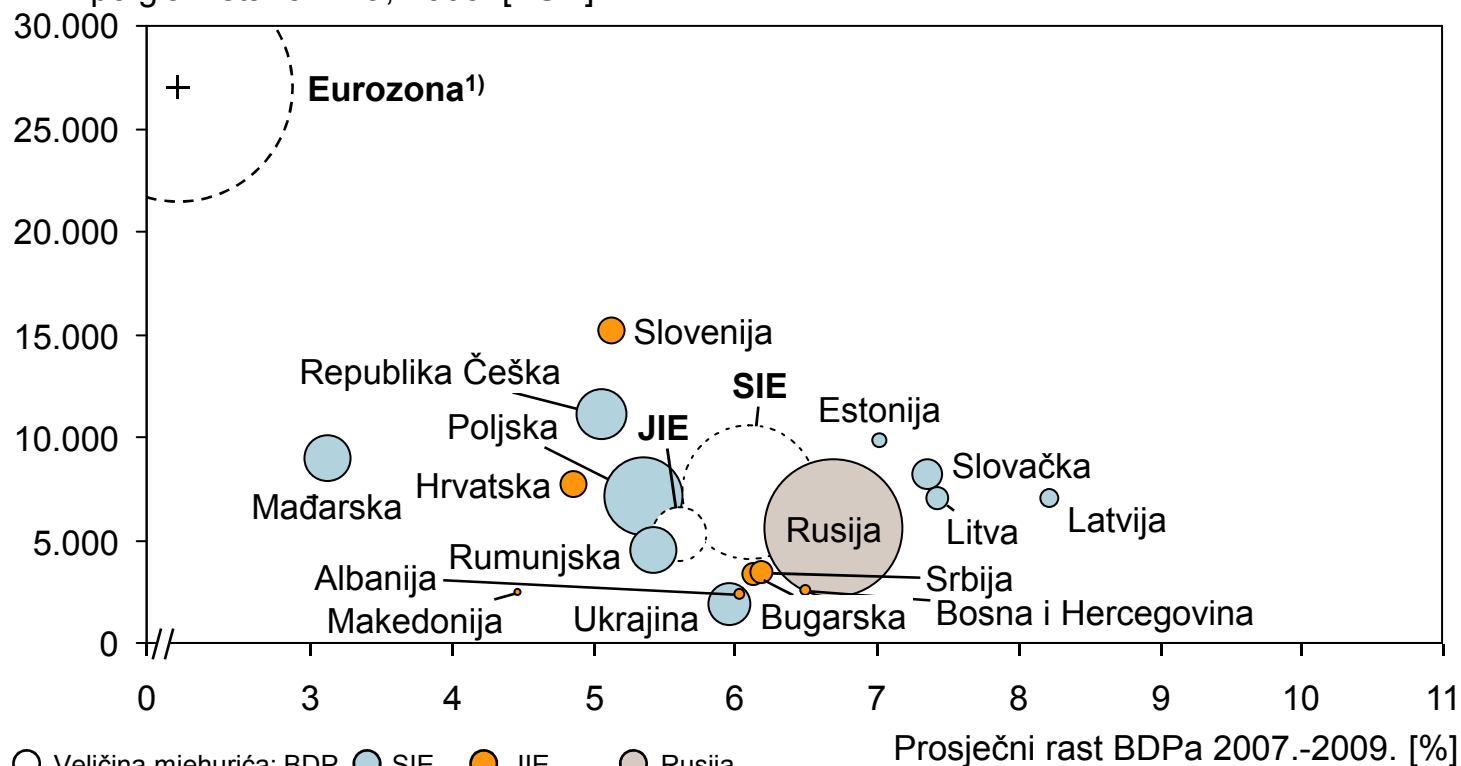
## Stanovnici [u milijunima]



# Rast Jugoistočne Europe je prespor, potrebno je pojačano djelovati

Indikatori regionalne učinkovitosti, 2007.-2009.

BDP po glavi stanovnika, 2006. [EUR]



JIE: Bugarska, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija, Srbija, Slovenija, Albanija

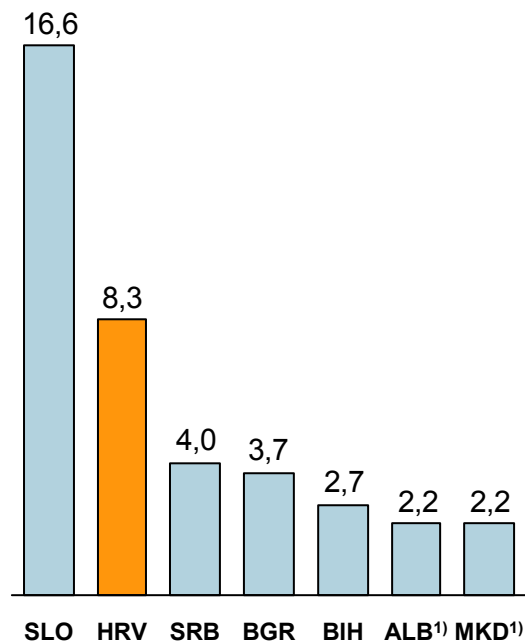
SIE: Republika Češka, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Ukrajina

1) Veličina mjehurića Eurozone ne pokazuje točnu vrijednost BDPa zbog odskakanja od navedenih razmjera (BDP = EUR 8.403 mlrd)

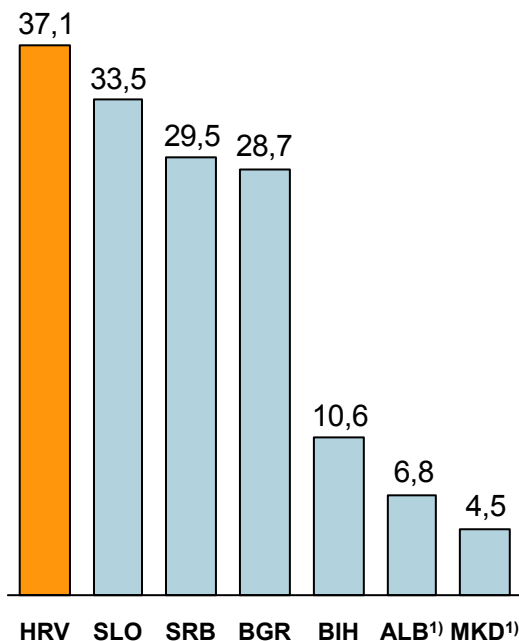
# U sklopu regije Hrvatska ima najjače gospodarstvo

Pregled 2007.

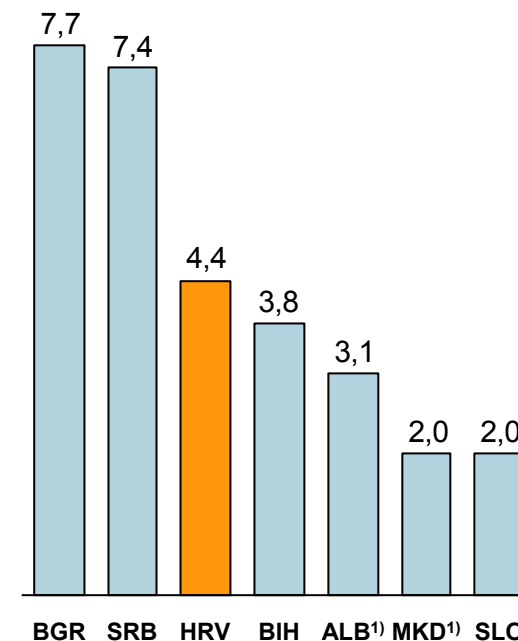
**BNP/stanovniku**  
**[EUR '000]<sup>1)</sup>**



**BNP**  
**[EUR mlrd]<sup>1)</sup>**










**Broj stanovnika**  
**[milijun]**



1) Podaci za 2006.; podaci za ALB i MKD za 2005.

# Radi se o veoma raznolikoj regiji – Međusobno natjecanje zemalja je počelo

Glavni gospodarski indikatori

	SLO	HRV	SRB	BGR	BIH	CGR	MAK
• Porez na dohodak	23%	20%	10%	10%	10/30%	9%	10%
• Infrastruktura <sup>1)</sup>	3,0	3,0	2,0	3,0	2,3	2,0	2,3
• Liberalizacija <sup>2)</sup>							
• Stopa nezaposlenosti	5%	10,2%	21,2%	7,3%	44%	Cca 30%	Cca 36%
• "Olakšica u poslovanju 2008." <sup>3)</sup>	55	97	86	46	105	81	75
• EU status	✓	Kandidat	SSP	✓	SSP	SSP	Kandidat

1) EBRD indeks reforme infrastrukture, 1 do 4+ (4+ jednak je standardu industrijaliziranog tržišnog gospodarstva)

2) Evaluacija Roland Berger a (poštanske usluge, željeznica, energija, telekom)

3) Provođi godišnje Svjetska banka (1=najbolja zemlja/Singapur, 178=najlošija zemlja/Kongo)



# Razvoj poslovanja vrlo je otežan u JIE – Tvrtke moraju savladati mnoge prepreke

Ograničenja poslovanja – Primjer Hrvatska<sup>1)</sup>

## Poslovna kultura - pomanjkanja

- Treba organizirati sastanke i poštivati rokove
- Nedovoljno kvalitetni tajnički poslovi
- Treba se držati dogovora

## Razvoj direktora/zaposlenika

- Ozbiljno pomanjkanje upravljačkog know-howa, strateških sposobnosti, općeg znanja

## Apsurdni zakoni i propisi

- Porezna stopa od 63% je previsoka
- Govovo da nema stručnjaka iz JIE

## Loša putnička infrastruktura

- Loše zrakoplovne, željezničke i cestovne veze u regiji
- Javni prijevoz u začecima

## Nepotizam u širenju

- Korupcija je vrlo raširena
- Strukture nisu fleksibilne












## Neučinkovita birokracija

- Nije jasno čemu birokracija služi
- Vrlo spora (npr. dozvole)

1) Ta i slična ograničenja vrijede za ostale zemlje JIE

# Neki (većinom međunarodni, ali i slovenski) pioniri već su se etablirali

Tvrtke sa značajnim prisustvom u JIE – Primjeri

Industrija	Tvrtka	Prisutna u
Telekomunikacije		SL, HR, SR, BG, MK
Poštanske usluge		SK, HR, HU
Nafta i plin	  	SL, HR, SR, BIH, BG
Graditeljstvo		SL, HR, ME, SR, BG
Električna energija		BG, MK
Maloprodaja	  	Gotovo sve zemlje
Transport		SL, HR, BIH, ME, MK, SR

## Nedavna studija pokazala je da direktori postaju sve aktivniji

Regionalni direktori

... očekuju da **Uprave regionalnih tvrtki JIE** budu smještene u njihovim zemljama

... očekuju da **se vlada konačno aktivira** po pitanju sljedećih područja

- Obrazovanje
- Učinkovitost javne administracije
- Pravni sustav
- Smanjenje subvencija

... su **odlučni** u implementaciji potrebnih koraka i nadoknađivanju propuštenog

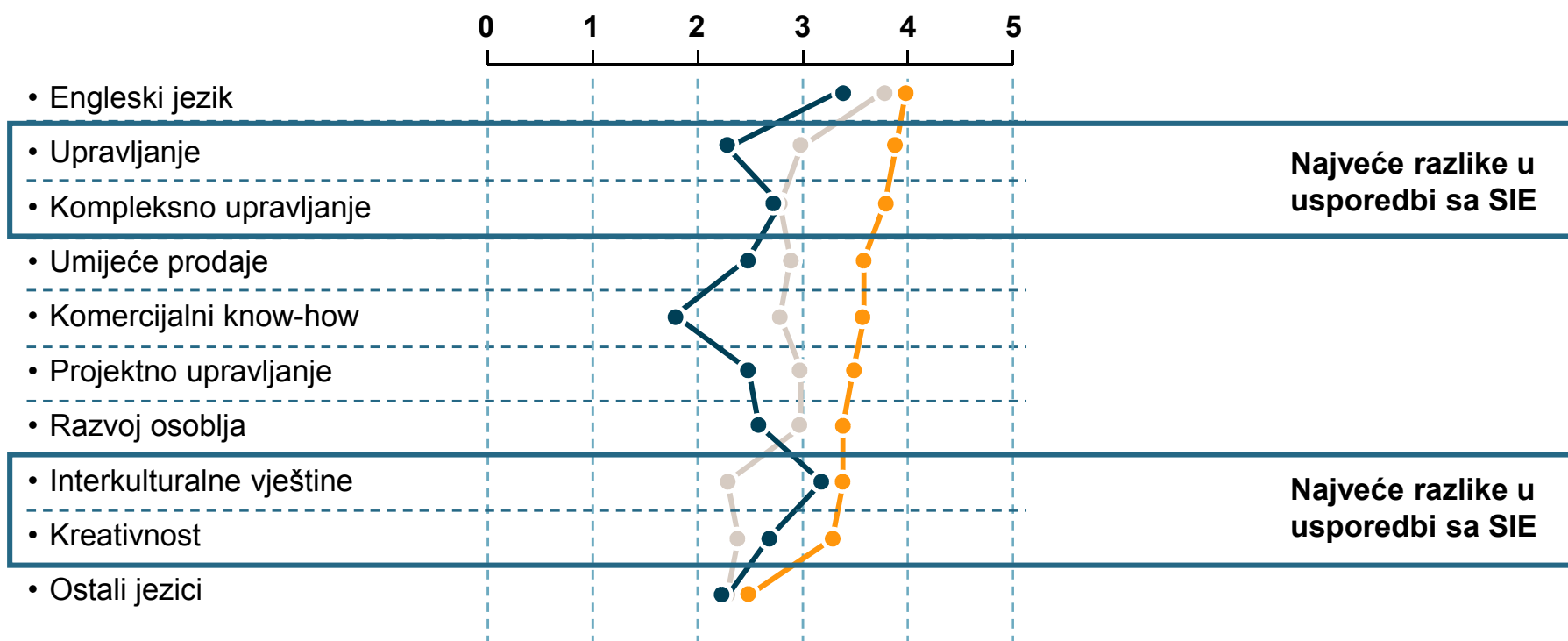
---

↓

Regija će stoga vjerojatno postati **dinamičnija iznutra**. To bi trebalo stimulirati poslovanje u regiji.

# Kad se radi o vještinama, menadžerima često nedostaju neke ključne sposobnosti

Buduće potrebe – Primjer Hrvatska<sup>1)</sup>



1) "Koje će buduće vještine biti potrebne u Vašoj industriji u nadolazećim godinama?" (+5 = vrlo važno; 0 = nije važno)

## Jugoistočna Europa nudi atraktivne mogućnosti rasta

Kako uspostaviti uspješno poslovanje u Jugoistočnoj Europi

- **Tehnička stručnost, upravljačko i opće znanje**, čega u regiji nema dovoljno, od ključne su važnosti i potrebe
- Tvrtke trebaju **jasne procedure**, strpljenje, kvalificirani stav i **upornost** da prevladaju ograničenja te strukture učine fleksibilnijima
- **(Međunarodno) zapošljavanje i razvoj zaposlenika** od posebne su važnosti jer su ljudski resursi najveći problem
- Suradnja s **dobrim lobistima** i **lokalnim (!) odvjetnicima** pomaže u pripremi područja za korporativne aktivnosti



**Trud se isplati, posebno zbog “povratka internacionalizaciji”**

# Vidljivi rezultati

**Roland Berger**  
Strategy Consultants