

Pašvaldības veiksmes faktori privāto investīciju piesaistes procesā

Valērija Lieģe, Oaklins M&A Baltics partnere

2018. gada 4. decembris

Oaklins

Oaklins tīkls un M&A Baltics

Vadošā M&A un biznesa konsultāciju grupa pasaulē

- Oaklins ir globāla M&A un korporatīvo finanšu konsultāciju firma, kas izveidota saskaņā ar unikālu struktūru, kas radusies no visas pasaules vadošo finanšu uzņēmumu zīmola apvienošanas. Lai arī Oaklins ir jauna organizācija, tā ir viena no lielākajām un pieredzes bagātākajām vidējā izmēra M&A darījumu slēgšanas jomā.
- Oaklins komandā ir vairāk nekā 700 profesionāļi no 40 pasaules valstīm, pārstāvot sevi 6 kontinentos. Mūsu vecākie speciālisti jau vairāk kā 30 gadus ir strādājuši ciešā sadarbībā, veicot darījumus 14 galvenajās nozarēs, un ir guvuši pieredzi no vairāk nekā 5,000 veiksmīgi noslēgtiem darījumiem.

Būtiskākie darījumi Baltijā

NCH Capital Inc.
pārdeva

 KARTESIA
ADVISORS

vairākuma daļas anti-reflektīvā
stikla ražotājā

 groglass

M&A PĀRDOŠANAS PUSE
Specializētas ražošanas iekārtas
Riskā kapitāls

VILNIAUS PREKYBA

iegādājās

 bauhof
EHITUS JA AED

M&A PĀRDOŠANAS PUSE
Mazumtirdzniecība

INVL Technology

iegādājās

 algoritmu
sistemas

M&A PĀRDOŠANAS PUSE
IT sistēmas

SAPIENS

iegādājās

 KNOWLEDGEPRICE.COM

M&A PĀRDOŠANAS PUSE
IT pakalpojumi



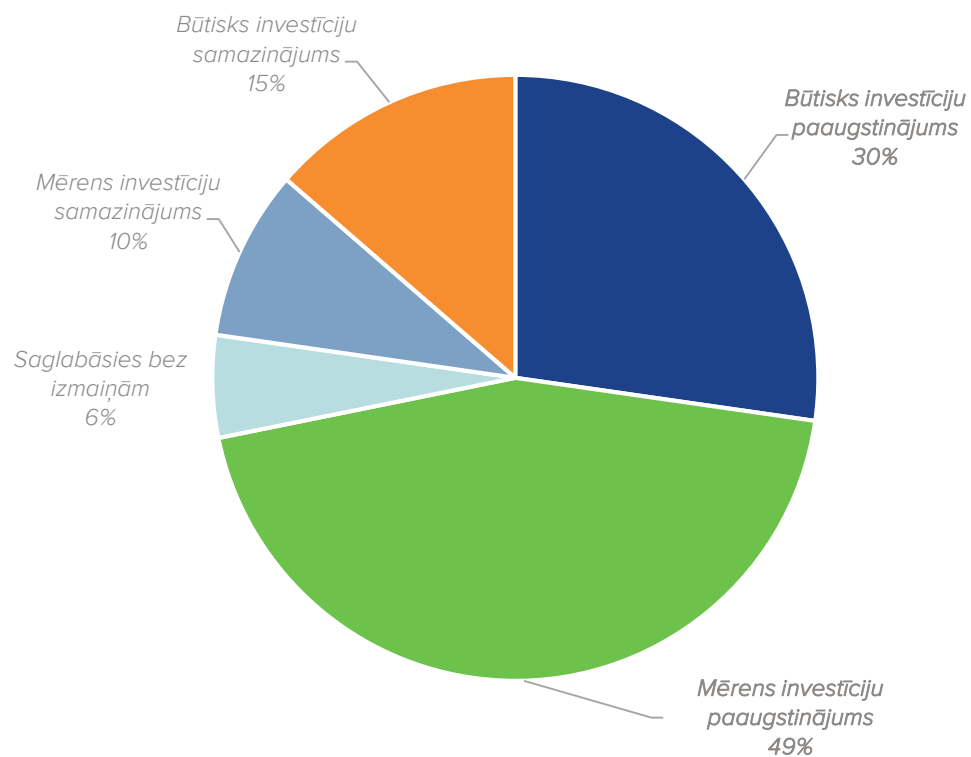


***Investora lēmums ieguldīt
– process un izvēles kritēriji***

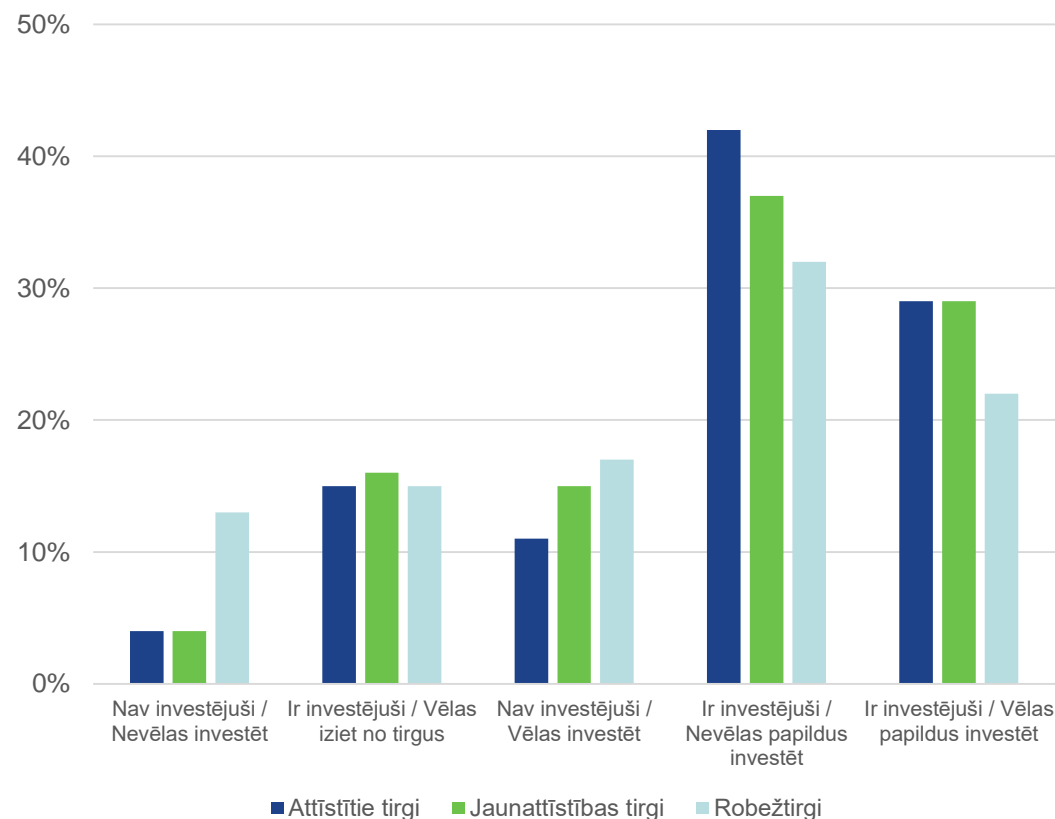


Investori lūkojas pēc investīciju iespējām

Kompānijas plāno investēt vairāk

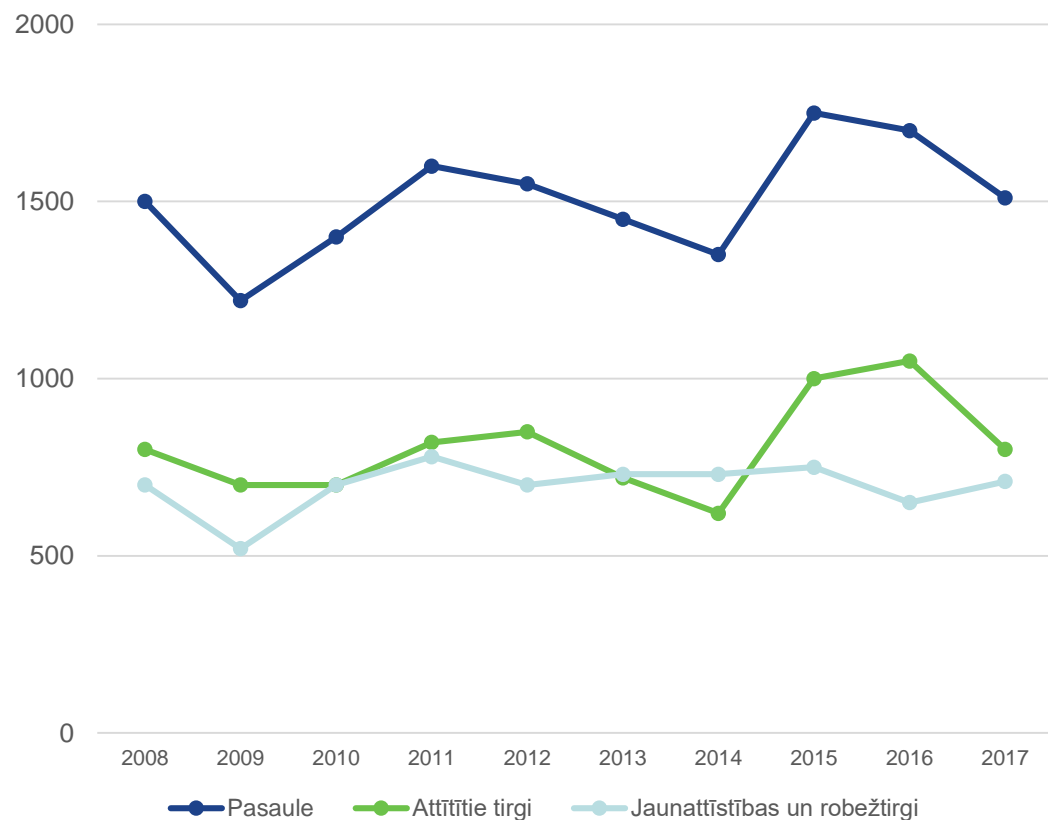


Investoru nākotnes plāni dažādos tirgos

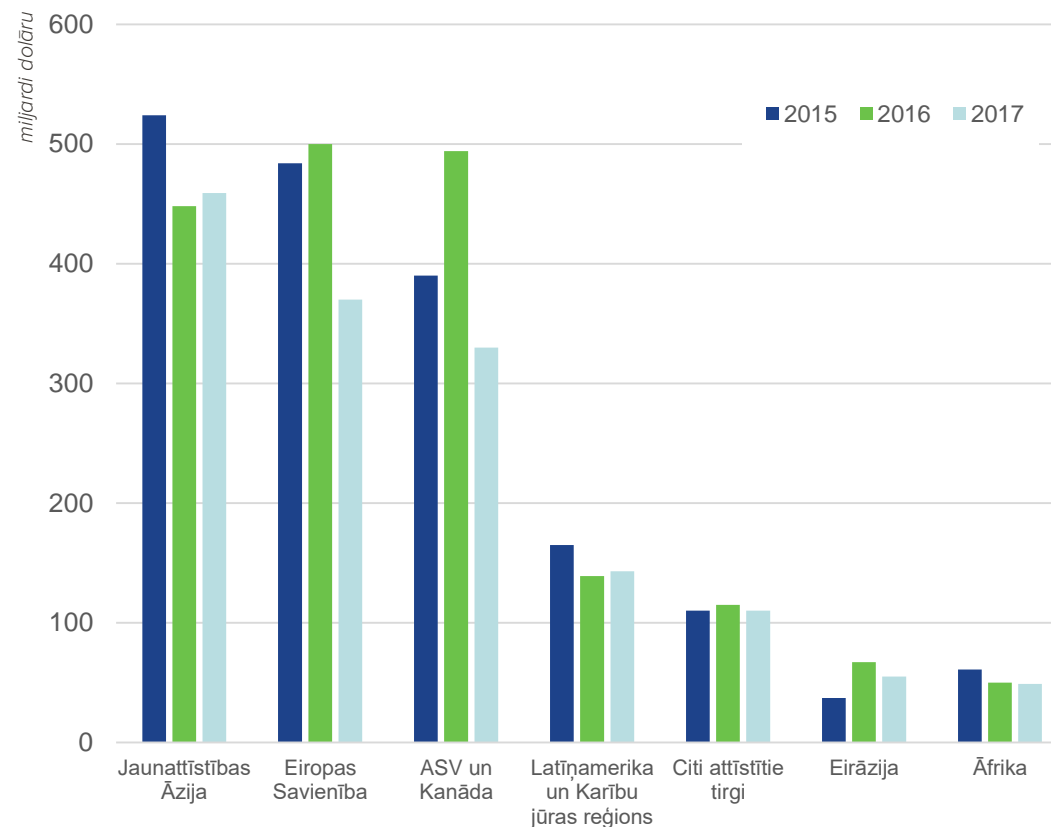


Investori lūkojas pēc investīciju iespējām

FDI tendences pasaulē

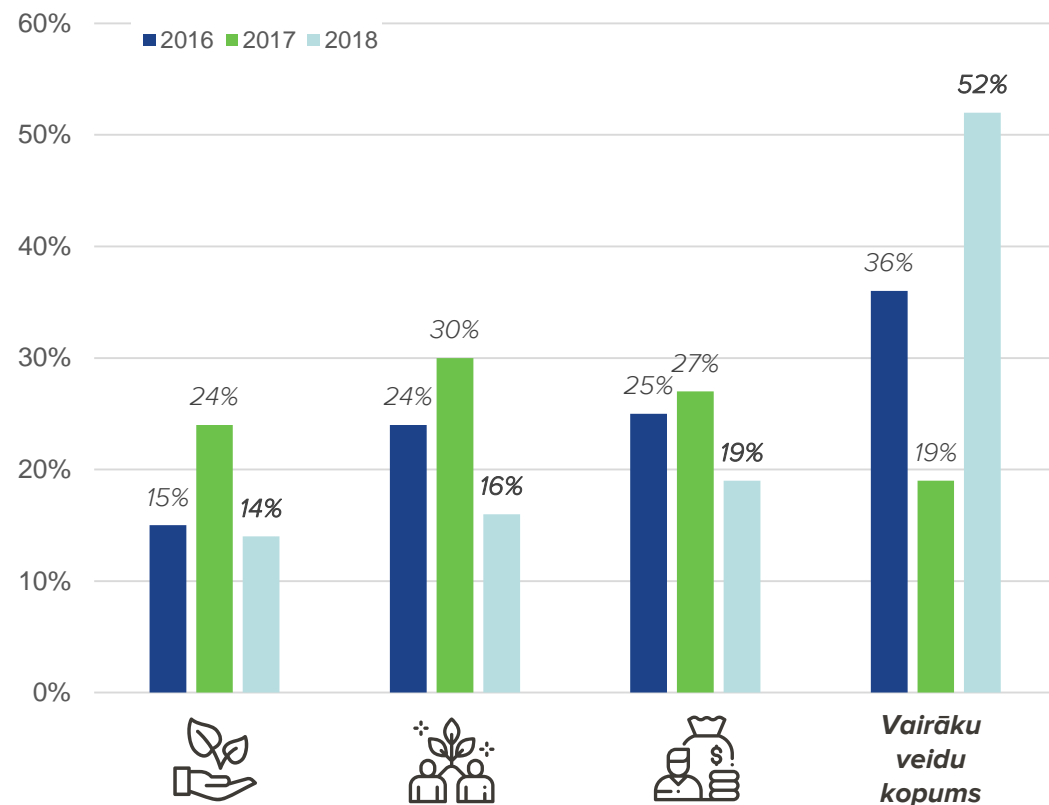


ES joprojām viens no atslēgas tirgiem



Trīs dominējoši FDI veidi

Investoru plānotais investīciju veids nākotnē



«Greenfield» investīcija

Investors izvēlas investēt «no nulles», kā sākot jaunu biznesu – piemēram, būvējot jaunu fabriku uz neattīsta zemes gabala vai izveidojot ofisu un cenšoties pārvilināt citu kompāniju klientus.



Kopuzņēmums ar vietējo uzņēmēju

Investors sadarbojas ar vietējo partneri, visbiežāk – nozarē jau esošu spēlētāju, un nodibina jaunu kompāniju, ko abi partneri pārvalda kopīgi, katram atbildot par noteiktu sfēru.

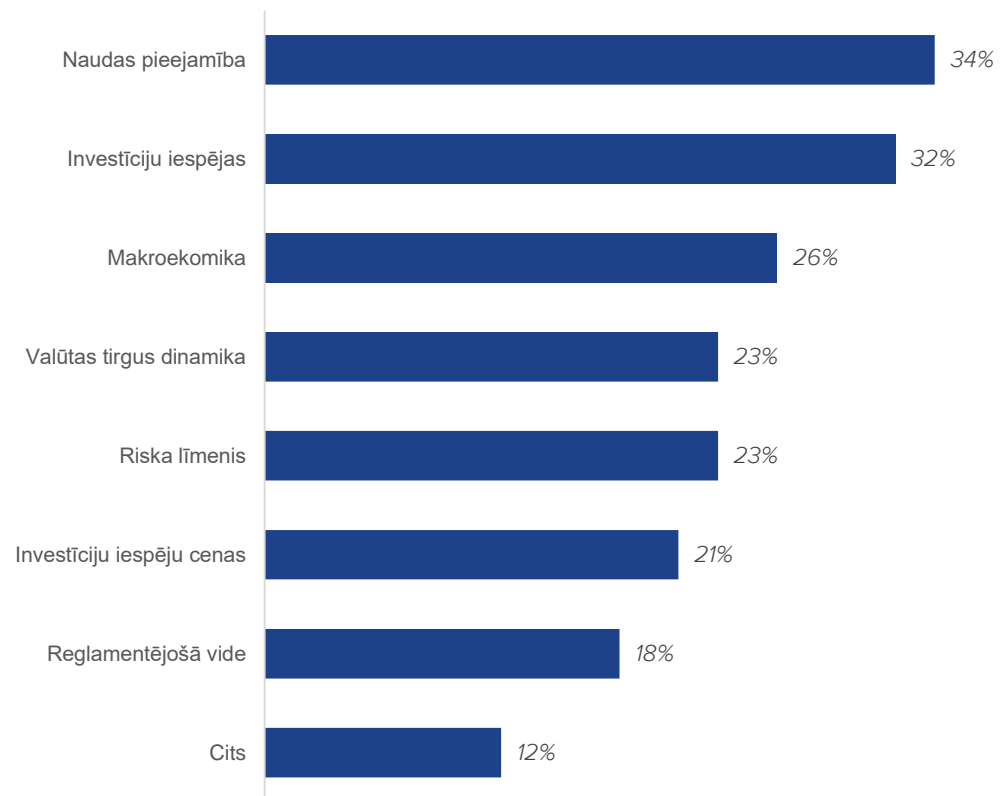


Uzņēmumu apvienošana un iegāde

Investors iegādājas jau esošu uzņēmumu, pārņemot tā aktīvus, klientus, zināšanas, arī darbinieku komandu. Pēc iegādes investors pakāpeniski investē papildus līdzekļus un pārveido kompāniju pēc saviem ieskatiem.

Galvenie faktori pieņemot investīciju lēmumu

Noteicošie faktori, lai veiktu investīcijas



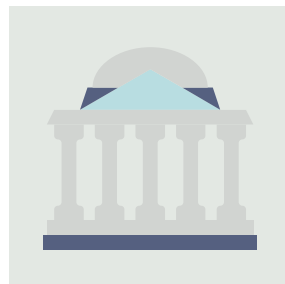
Noteicošie faktori, izvēloties kur investēt



Noteicošie faktori, izvēloties kur investēt



***Tirgus izmērs un
ekonomikas
izaugsme***



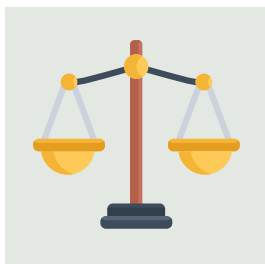
***Valsts
likumdošana un
tiesu procesi***



***Apkārtējā vide,
infrastruktūra un
iniciatīvas***

Lokāli ietekmējamie faktori

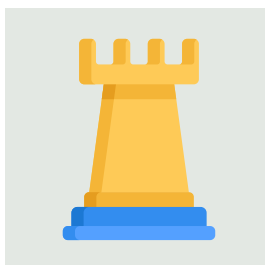
Pašvaldības var ietekmēt ar apkārtējo vidi, infrastruktūru un iniciatīvām saistītos faktoros



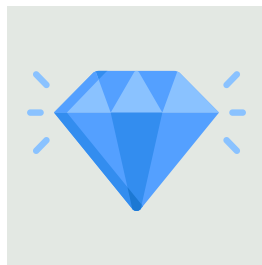
Pašvaldību likumi



Darbaspēka prasmes un atbalsts inovācijām



Infrastruktūra un zeme

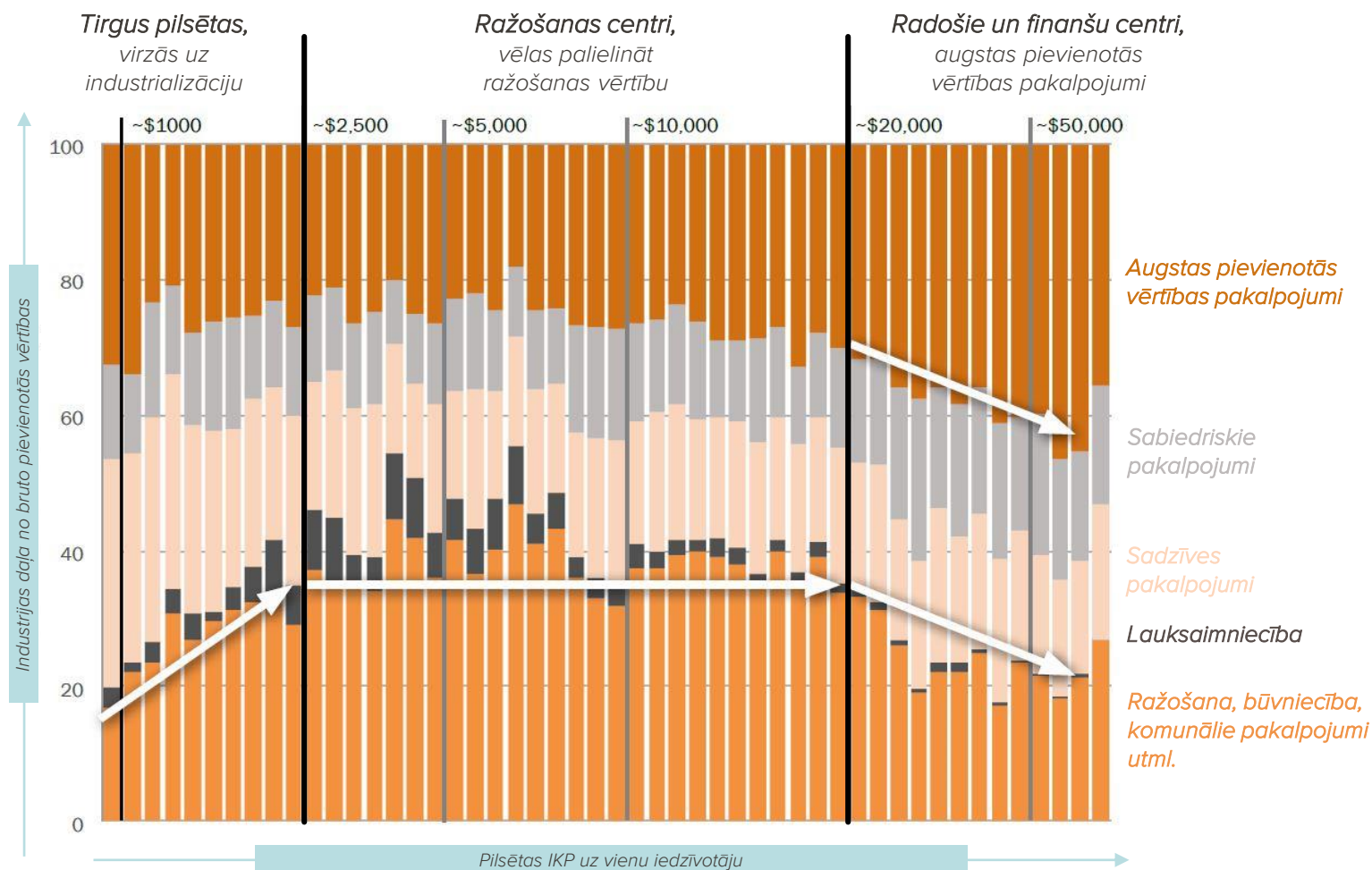


Atbalsts un sadarbība ar vietējiem uzņēmumiem



Apkārtējā vide, infrastruktūra un iniciatīvas

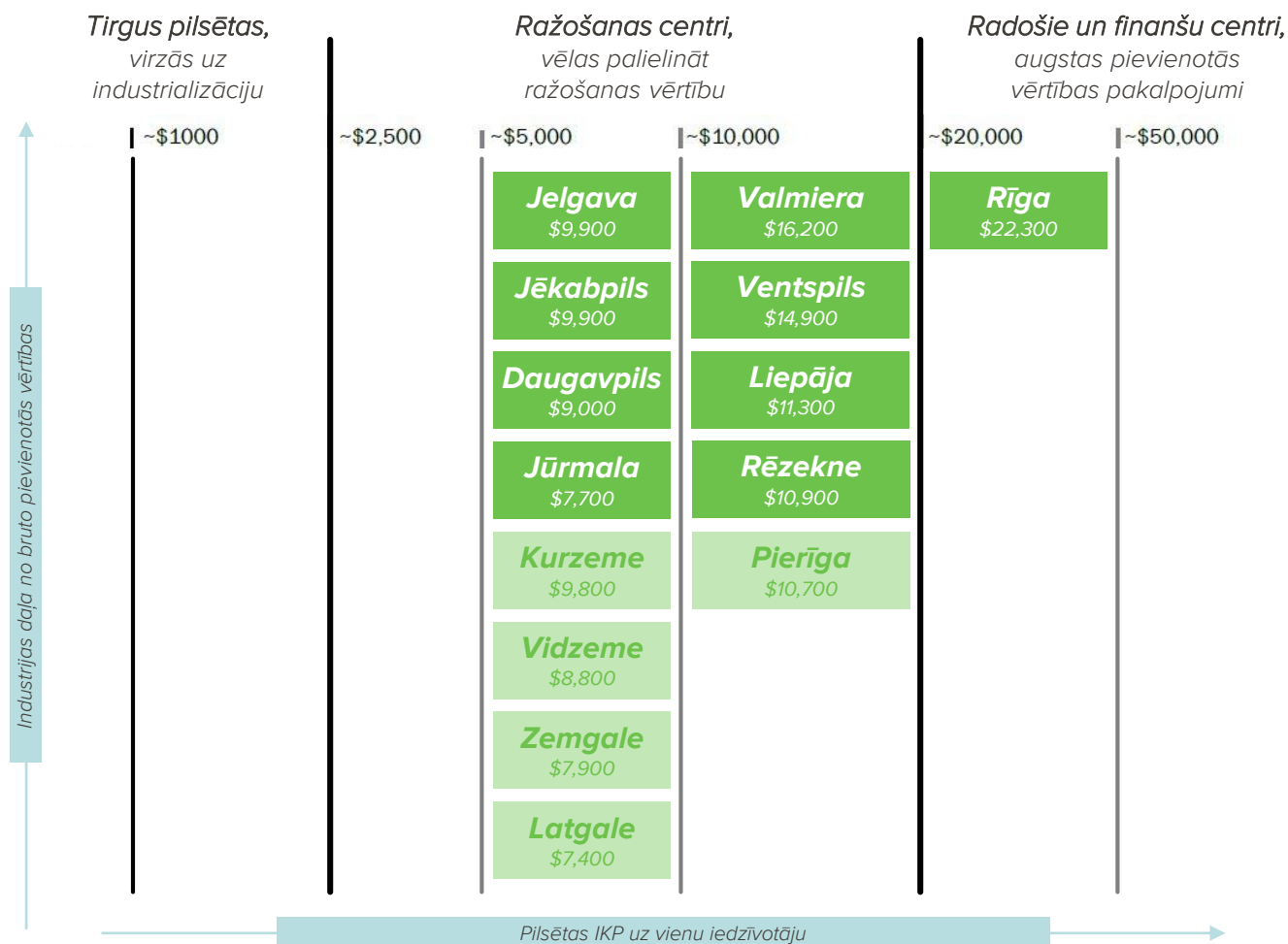
Dažādas pilsētu struktūras



Pēc Pasaules bankas pētījuma rezultātiem, pilsētas var iedalīt trīs kategorijās:

- **Tirgus pilsētas.** Fokusētas uz sadzīves pakalpojumiem kā vairumtirdzniecība, mazumtirdzniecība, ēdināšana, atpūta. Šīs pilsētas ir tirdzniecības pilsētas apkārt esošajai lauku ekonomikai.
Galvenais izaicinājums: kā radīt darba vietu pieaugumu, veicinot industrializāciju.
- **Ražošanas centri.** Visplašākā pilsētu grupa, ar ļoti plašu IKP uz vienu iedzīvotāju spektru, bet līdzīgu industriju profilu. Ražošana, būvniecība un citas «smagās» industrijas sastāda lielāko daļu no pievienotās vērtības.
Galvenais izaicinājums: kā radīt apstākļus, lai uzņēmumi varētu palielināt efektivitāti un produktivitāti
- **Radošie un finanšu centri.** Pilsētas ar attīstītiem augstas pievienotās vērtības pakalpojumiem, pakāpeniski samazinoties ražošanai.
Galvenais izaicinājums: kā atbalstīt uzņēmumus, pārejot uz augstākas pievienotās vērtības servisiem un produktiem

Dažādas pilsētu struktūras



Pēc Pasaules bankas pētījuma rezultātiem, pilsētas var iedalīt trīs kategorijās:

- **Tirgus pilsētas.** Fokusētas uz sadzīves pakalpojumiem kā vairumtirdzniecība, mazumtirdzniecība, ēdināšana, atpūta. Šīs pilsētas ir tirdzniecības pilsētas apkārt esošajai lauku ekonomikai.
Galvenais izaicinājums: kā radīt darba vietu pieaugumu, veicinot industrializāciju.
- **Ražošanas centri.** Visplašākā pilsētu grupa, ar ļoti plašu IKP uz vienu iedzīvotāju spektru, bet līdzīgu industriju profilu. Ražošana, būvniecība un citas «smagās» industrijas sastāda lielāko daļu no pievienotās vērtības.
Galvenais izaicinājums: kā radīt apstākļus, lai uzņēmumi varētu palielināt efektivitāti un produktivitāti
- **Radošie un finanšu centri.** Pilsētas ar attīstītiem augstas pievienotās vērtības pakalpojumiem, pakāpeniski samazinoties ražošanai.
Galvenais izaicinājums: kā atbalstīt uzņēmumus, pārejot uz augstākas pievienotās vērtības servisiem un produktiem

Kas ir «veiksmīga pilsēta»?

1

Ekonomikas izaugsme

«Oxford Economics» pētījumā iekļauto pilsētu ekonomika vidēji auga par 4.7% starp 2005. un 2012. gadu, kamēr veiksmīgākā desmitdaļa audzēja savu ekonomiku par iespaidīgiem 13.5% gadā.

2

Darbavietu radīšana

Veiksmīgākās 10% no pilsētām spēja panākt 9.2% darba vietu izaugsmi gadā, salīdzinot ar 1.9% starp pārējām pilsētām.

3

Ienākumu pieaugums

Veiksmīgākajās pilsētās mājsaimniecību rīcībā esošie ienākumi pieauga par 9.8% gadā, šeit sevišķi izceļoties tirgus pilsētām un ražošanas centriem.

4

Produktivitātes pieaugums

2012. gadā 70% no pētījumā iekļautajām pilsētām sasniedza augstāku produktivitāti nekā to valstu vidējais līmenis.

5

Spēcīga tirgojamo preču nozare

Pilsētās, kur IKP uz iedzīvotāju pieauga visstraujāk, nodarbinātības pieaugums tirgojamo preču nozarē bija par 2.5% procentiem gadā augstāks kā netirgojamo preču nozarē.

6

Tiešās ārvalstu investīcijas (FDI)

Veiksmīgākās 5% no pilsētām piesaistīja tik pat daudz FDI kā pārējie 95%. Šeit gan vietā jautājums – vai veiksmīgas pilsētas piesaistīja FDI, vai pilsētas, kuras piesaistīja FDI, kļuva veiksmīgas?

7

Konkurences priekšrocības

Veiksmīgas pilsētas izmanto kaut mazākās priekšrocības, kas tām ir salīdzinot ar apkārt esošajām pašvaldībām – vai tā būtu ģeogrāfija, prasmīgs darbaspēks, valodu un kultūras saiknes, esoša industrijas bāze.

A hand holding a magnifying glass over a cityscape at night, symbolizing investment and discovery. The magnifying glass is held by a hand on the left side of the frame, focusing on a cityscape at night. The cityscape features several tall buildings with lit windows, a street with blue streetlights, and a body of water in the foreground. The background is dark, with some bokeh light effects.

Atslēga investoru sasniegšanai

Reizēm pietiek darīt ierasto, tikai labāk

1 *Izprast esošo pievienotās vērtības piedāvājumu*

- Zinošs darba spēks?
- Lieliska lokācija?
- Tuvums galvenajiem piegādātājiem vai klientiem?
- Spēcīgs un attīstīts transporta tīkls?

2 *Identificēt investorus ar interesi šajā vērtības piedāvājumā*

- Piemēram, ražošanas firmas, kas vēlas palielināt efektivitāti, lūkosies pēc citām lietām kā pakalpojuma sniedzēji, kas vēlas paplašināt tirgu

3 *Izmanto un atbalsti esošās priekšrocības*

Investoru mērķi var būt ļoti dažādi

	Faktors	Pašvaldības spēja ietekmēt	Investora mērķi			
			Efektivitātes palielināšana	Piekluve jauniem tirgiem	Stratēģiski aktīvi	Stratēģiski resursi
Atrašanās vieta	Attālums no lielākajiem tirgiem un izplatītājiem					
	Dabas resursi					
Attiecības ar pilsētu	Personīgās attiecības starp investoru un pašvaldību					
	Pašvaldības un tās mēra publiskais tēls; pašvaldības institūciju reakcijas ātrums un atsaucība					
Biznesa vide	Makroekonomiskā situācija					
	Likumdošana un regulējums					
	Darbaspēka pieejamība un tā prasmes					
	Infrastrukturās stāvoklis un zemes pieejamība					
	Iniciatīvas: finanšu un citi ieguvumi					
Industrijas attīstības stāvoklis	Izaugsmes iespējas kaimiņvalsts tirgus vai apkārtnējo reģionu attīstības dēļ					
	Piegādātāju un klientu klātbūtne pašvaldībā					
	Līdzīgu biznesu un konkurentu klātbūtne pašvaldībā					

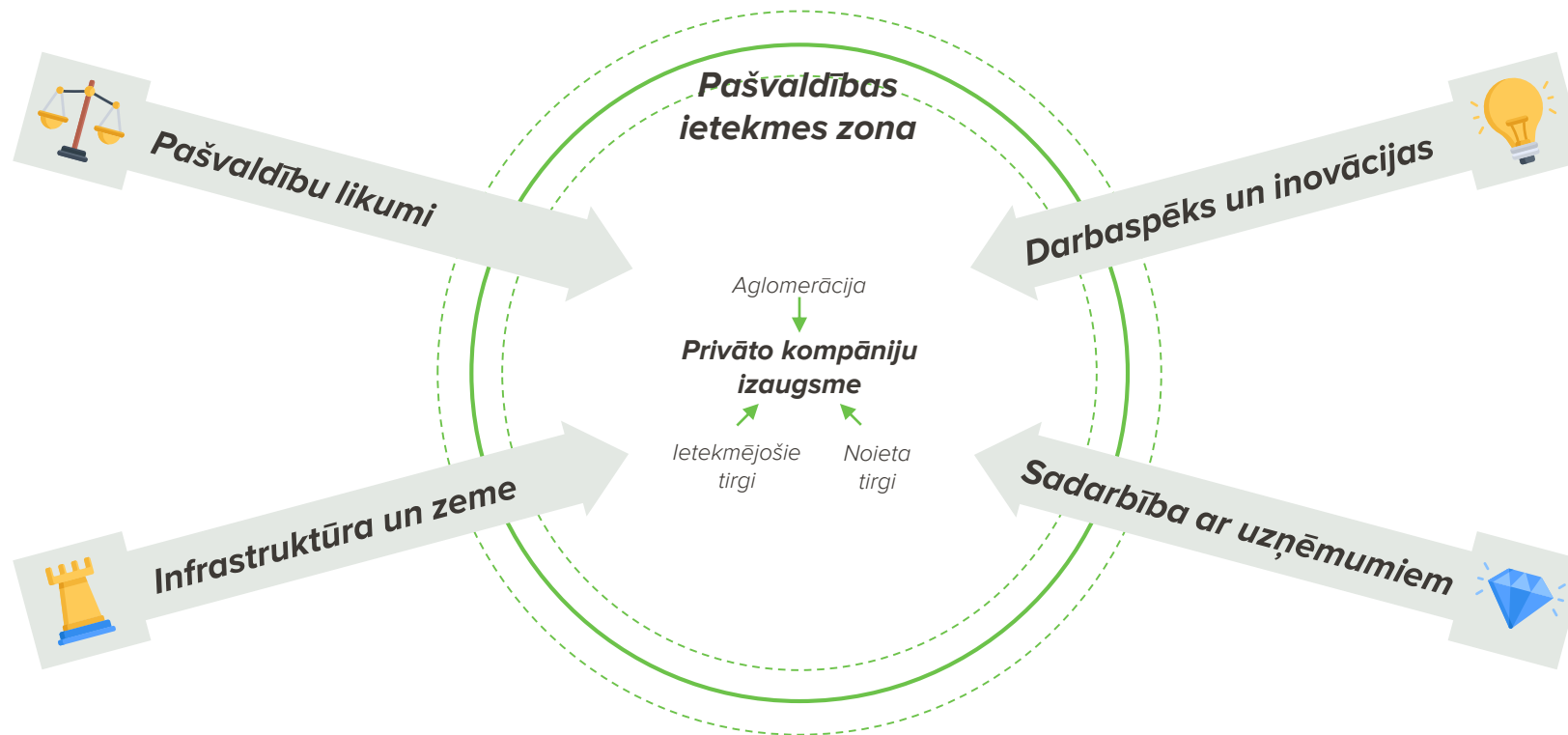
Pašvaldība nespēj ietekmēt
 Pašvaldība spēj ietekmēt, bet pilnībā nekontrolē
 Pašvaldība pilnībā kontrolē

Īpaši svarīgi ražošanas uzņēmumiem
 Īpaši svarīgi pakalpojumu sniedzējiem
 Svarīgi visiem investoriem





Atslēga investoru sasniegšanai

Pašvaldībai jāizstrādā investīciju piesaistes stratēģija un pievienotās vērtības piedāvājums kas ir saskaņā ar esošajām priekšrocībām un piemērots investoriem kādus pašvaldība vēlas piesaistīt.

Mērķis – pašvaldībā esošo kompāniju izaugsme



Piesaistot investorus, jāsāk ar būtiskāko

Atslēgas rādītāji	Tirgus pilsētas < \$2,500 IKP uz iedzīvotāju			Ražošanas centri \$2,500 - \$20,000 IKP uz iedzīvotāju			Radošie un finanšu centri > \$20,000 IKP uz iedzīvotāju		
	Ienākumi	Produktivitāte	Nodarbinātība	Ienākumi	Produktivitāte	Nodarbinātība	Ienākumi	Produktivitāte	Nodarbinātība
 Pašvaldību likumi <i>Ease of Doing Business Index¹</i>	+			+			... un tad jāattīsta infrastruktūru... +		
 Infrastruktūra un zeme <i>Fiziskā infrastruktūra²</i> <i>Sociālā infrastruktūra³</i>	Jāsāk ar pamata infrastruktūru un likumdošanu ...			+			+		
	-			+			+		
 Darbspēka prasmes un atbalsts inovācijām <i>Cilvēkkapitāls⁴</i> <i>Inovācijas⁵</i>				+			+		
				+			+		
 Atbalsts un sadarbība ar vietējiem uzņēmumiem <i>Finanšu infrastruktūra⁶</i>				+			... un jāinvestē cilvēkkapitālā un inovāciju attīstīšanā. +		

Atslēgas rādītāji:

1 Ease of Doing Business, sastāda Pasaules Banka


2 Physical Capital rādītājs, sastāda Europe Intelligence Unit City Competitvness Hotspot (EIU); Infrastutūras rādītājs, sastāda UN-Habitat City Prosperity Index (UN); Elektriības izmaksas, sastāda Pasaules Banka


3 Social and Culture Capital rādītājs, sastāda EIU; veselības apņupes rādītājs, sastāda Economist Intelligence Unit Livability (EIUL); Dzīves kvalitātes indekss, sastāda UN

4 Cilvēkkapitāla rādītājs, sastāda EIU; izglītības rādītājs, sastāda EIUL

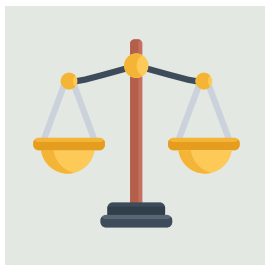
5 Patentu skaits, apkopo Chinese Academy of Social Science Global Urban Competitvness Report

6 Private Credit Bureau Coverage rādītājs, sastāda Pasaules Banka; Financial Maturty rādītājs, sastāda EIU

 Pozitīva un statistiski nozīmīga korelācija 10% pārliecības līmenī

 Negatīva un statistiski nozīmīga korelācija 10% pārliecības līmenī

Pašvaldību iniciatīvu piemēri pasaulē



Pašvaldību likumi

Visaptverošas iniciatīvas

- *Paātrinātas atļaujas (tostarp vienas pieturas aģentūras vai "viena loga" sistēmas);*
- *Pašvaldības procesu **digitalizācija**;*
- *Uzlabota pašvaldības darba caurskatāmība*

Uz industrijām fokusētas iniciatīvas

- *Speciālo ekonomisko zonu un industriālo parku izveide;*
- *Atbalsts uzņēmumiem, kad nepieciešams sasniegt **specifiskus nozares kvalitātes standartus***

Kritiski izdošanās faktori

- *Konsultēšanās ar uzņēmumu pārstāvjiem un rūpniecības kamerām par viņu vajadzībām un ierobežojumiem ikdienas darbībā;*
- *Pašvaldībām jākoncentrējas uz aspektiem, kurus tās **spēj ietekmēt***
- *Nepārtraukta uzmanība, lai nepārkāptu robežas – pašvaldībām jābūt **draudzīgām biznesam, ne «biznesa draugam»***

Pašvaldību iniciatīvu piemēri pasaulē



Infrastruktūra un zeme

Visaptverošas iniciatīvas

- **Pamatpakalpojumu sniegšana.** Koncentrētas pūles, lai nodrošinātu nozarēm būtiskākos pakalpojumus (piemēram, padeves ceļi, ūdens un elektrība)

Uz industrijām fokusētas iniciatīvas

- **Bezmaksas vai subsidēta zeme un komercdarbības telpas** prioritāro industriju spēlētājiem
- **Atbalsts, būvējot industrijai specifisku infrastruktūru** (piemēram, ceļu infrastruktūra loģistikas uzņēmumiem, kabeļu un telekomunikāciju tīkli tehnoloģiju uzņēmumiem)

Kritiski izdošanās faktori

- **Infrastruktūras uzlabojumi jāveic konsultējoties ar mērķa industrijas uzņēmumiem** (nevis pēc «uzbūvēsim un uzņēmēji paši atnāks» principa)

Pašvaldību iniciatīvu piemēri pasaulē



Darbaspēka prasmes un atbalsts inovācijām

Visaptverošas iniciatīvas

- *Izglītības sistēmas uzlabojumi un optimizācija ar mērķi nodrošināt cilvēkresursu pieejamību ilgtermiņā*
- *Talantu piesaistes programmas, piemēram, subsidējot transporta izmaksas, piedāvājot pievilcīgas pozīcijas diasporai, uzlabojot drošību un tīrību, piesaistot ārvalstu universitāšu filiāles un piedāvājot augstākās izglītības programmas vietējiem skolēniem*

Uz industrijām fokusētas iniciatīvas

- *Industrijai nepieciešamā darba spēka izglītošana, piemēram, veidojot sadarbību starp vietējām skolām un uzņēmumiem, piesaistot mērķa industrijas speciālistus pasniegt lekcijas*

Kritiski izdošanās faktori

- *Ar cilvēkresursiem saistītās programmas jāveido sadarbībā ar vietējiem mērķa industrijas uzņēmumiem, lai nodrošinātu, ka tās atbilst darba tirgus realitātei*
- *Programmas nepārtraukti jāvērtē kopā ar industrijas pārstāvjiem, sevišķi piešķirot tām turpmāku finansējumu*

Pašvaldību iniciatīvu piemēri pasaulē



Atbalsts un sadarbība ar vietējiem uzņēmumiem

Visaptverošas iniciatīvas

- *Atbalsts ienākot jauniem uzņēmumiem, piemēram, izvēloties vietu uzņēmējdarbības sākšanai vai zemesgabalu būvniecībai*
- *Atbalsts esošajiem uzņēmumiem, pašvaldībai uzturot kontaktus ar potenciālajiem investoriem, veidojot pašvaldības zīmolu un tā atpazīstamību*
- *Pašvaldības tirgus izpēte, tirgus datu uzskaitē, konkurētspējas analīze*

Uz industrijām fokusētas iniciatīvas

- *Finansiāli stimuli prioritārām nozarēm, tostarp nodokļu atlaides, nozares subsīdijas, naudas dotācijas, atbalsts kredītu saņemšanā (kredītlīnijas, kredītgarantijas, eksporta kredīts)*

Kritiski izdošanās faktori

- *Nozares tiek atbalstītas, ņemot vērā reālu komerciālo potenciālu saskaņā ar tirgus analīzi (nevis patvaļīgus spriedumus);*
- *Iestāžu klātbūtne, lai aizsargātu pret lobēšanas un subsīdiju izsaimniekošanas risku;*
- *Efektīvi mehānismi, kā iesaistīt galvenās ieinteresētās personas un nodrošināt kolektīvu rīcību.*

Veiksmīgas pilsētas nav tikai reģionu centri



Gaziantepa, Turcijā

- Neraugoties uz atrašanos vienā no Turcijas nabadzīgākajiem reģioniem, Gaziantepa ir pasaules vadošā pilsēta mašīnastu paklāju ražošanā.

Ko pašvaldība izdarīja:

- Deva iespēju uzņēmumiem lēti iegādāties zemi – problēma citur Turcijā
- Izveidoja industriālās zonas, plānojot tās konkrētām industrijām un konkrēta izmēra uzņēmumiem
- Samazināja pašvaldības birokrātiju un ierēdņu skaitu no 2,700 uz aptuveni 100

Kojamputūra, Indijā

- Kojamputūra Indijā pazīstama kā «Sūkņu pilsēta», jo tā saražo gandrīz divas trešdaļas no Indijas motora sūkņiem, un ir viena no ātrāk augošajām pilsētām Indijā.

Ko pašvaldība izdarīja:

- Atļāva privātās ekonomiskās zonas izveidi, novērojot, ka blakus esošajās pilsētās vairs nav vietas izaugsmei
- Vietējās skolas māca angļu valodu un matemātiku augstā līmenī, nodrošinot nepieciešamos speciālistus, kas var strādāt arī globālās kompānijās
- Vietējie uzņēmumi aktīvi piedalās izglītības procesā, palīdzot skolām veidot mācību programmas

Tanžera, Marokā

- Desmit gadu laikā Tanžera kļuva par vienu no Āfrikas nozīmīgākajām ostām un svarīgu autoražotāju, joprojām saglabājot savu lomu kā populāram tūristu galamērķim.

Ko pašvaldība izdarīja:

- Izmantoja valsts finansējumu jaunai ostai, lai piesaistītu ārvalstu investorus automobiļu ražošanas nozarē, kuri bija spējīgi maksāt augstākas algas nekā vietējie
- Uzlabojumi tika veikti arī ceļu un dzelzceļu savienojamībā, ļaujot pārvadāt konteinerus, beramkravu un ātri nonākt no ostas uz pilsētu, ļaujot piekļuvi ražošanas un loģistikas nozarēm

Bukaramanga, Kolumbijā

- Bukaramangā ir zemākais bezdarba līmenis Kolumbijā un tās ienākumi uz vienu iedzīvotāju ir 170% no valsts vidējā rādītāja

Ko pašvaldība izdarīja:

- Bukaramanga veiksmīgi lobēja ekonomikai nepieciešamās infrastruktūras modernizāciju. Tā izveidoja vietējo privātā sektora koalīciju, lai pārliecinātu valsts valdību finansēt infrastruktūru
- Tirdzniecības kamera palīdzēja pilsētai gūt panākumus, aktīvi un pastāvīgi palīdzot uzņēmumiem saņemt valsts atbalstu

Paldies par uzmanību un uz tikšanos nākotnē!

Oaklins |
MEMBER FIRM | M&A BALTICS

Kalnciema iela 37-3

LV-1046, Rīga



VALĒRIJA LIEĢE

Partnere

+371 29 17 80 61

Valerija@Oakbaltics.com