



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVIII, br. 1, 2010., str.41-57  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

## UPRAVLJANJE SOCIO - POLITIČKIM RIZIKOM, LOKALIZACIJOM POSLOVANJA I MARKETINGA U INOSTRANSTVU

**Prof. dr Branko Rakita\***  
**Mr Dušan Marković\***

**Rezime:** Globalizacija, karakteristična za kraj XX i početak XXI veka, manifestuje se liberalizacijom međunarodnih ekonomskih odnosa i multidimenzionalnom povezanošću nacionalnih ekonomija. Na ovaj način, kreirano je podsticajno poslovno okruženje za internacionalizaciju poslovanja putem investiranja u inostranstvu. Investiranje u inostranstvu nosi sa sobom veću izloženost političkom i socijalnom riziku u odnosu na izvozne i strategije transfera tehnologije. Za razliku od ostalih, politički i socijalni rizici se ne mogu u potpunosti transferisati na treću stranu. Usled ovog ograničenja, neophodna je vrlo pažljiva analiza i aktivno upravljanje političkim i socijalnim rizicima. Strateška partnerstva u vidu zajedničkih ulaganja predstavljaju aktivnu meru upravljanja političkim i socijalnim rizicima, ali imaju uticaj i na ostale mere upravljanja.

**Ključne reči:** Globalizacija, zajednička ulaganja, politički i socijalni rizik, upravljanje rizikom

### Uvod

Današnje poslovno okruženje odlikuje se procesom globalizacije i ekonomske liberalizacije. Ovi procesi obuhvatili su većinu država, osim manjeg broja koje tvrdo istrajavaju na principima socijalističkog društvenog uređenja i/ili ekonomskog nacionalizma. Proces globalizacije karakteriše sve veća povezanost nacionalnih ekonomija, stvarajući na taj način

---

\* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet; e-mail: brakita@eunet.rs;  
dusanm@ekof.bg.ac.rs

UDK 005.334; Pregledni rad

Primljeno 09.11.2009.; Prihvaćeno: 15.01.2010..

multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih i političkih entiteta koji funkcionišu na principu „spojenih sudova“. Može se konstatovati da se današnje poslovno okruženje odlikuje globalnom konkurencijom koja od svakog učesnika iziskuje stratejski pristup pri donošenju poslovnih odluka. Neuvažavanje ili negiranje izmenjenog konkurentskog okruženja, koje se odlikuje radikalnim, turbulentnim i teško predvidivim promenama, dovodi do konkurentske inferiornosti.

Novi poslovni ambijent je sa jedne strane kreirao obilje poslovnih prilika, dok je sa druge strane zaoštrio konkurenciju i izloženost preduzeća raznim vrstama rizika. Na novo poslovno okruženje preduzeća su reagovala internacionalizacijom aktivnosti, nastojeći da iskoriste ukazane poslovne prilike, i formiranjem mreža strateških partnerstava, u cilju aktivnog upravljanja rizikom.

Najveći broj država koje su imale krajnje restriktivan odnos prema inostranim investicijama su nakon krupnih socio-ekonomskih i političkih promena tokom 90-ih godina prošloga veka, liberalizovale regulativu za strane investitore. Ova nekada „nedostupna“ tržišta su odjednom postala dostupna inostranim investitorima. Mnoge od ovih država se i dalje odlikuju visokim političkim i socijalnim rizikom. I pored značajne izloženosti političkom i socijalnom riziku inoinvestitori su na ova tržišta uložili stotine milijarde USD. Odlukama o investiranju prethode detaljne analize izloženosti, kao i kreiranje strategija upravljanja političkim i socijalnim rizikom. Jedna od mera u okviru strategije upravljanja političkim i socijalnim rizikom predstavlja partnersko povezivanje na investicionoj osnovi. Partneri ovim putem vrše podelu neophodnih finansijskih sredstava za ulaganje, čime se značajno umanjuje izloženost riziku. Udruživanjem informacija, znanja i kontakata kompanije stvaraju bolju bazu za zajedničko upravljanje rizikom.

### **Međunarodno poslovno okruženje kao izvor socio - političkog rizika**

Strani investitori, među kojima prednjače velike multinacionalne kompanije (MNK), nastoje da maksimiraju prinos na investirana sredstva prilagođavajući se ili utičući, u skladu sa svojim mogućnostima i eksternim ograničenjima, na konkretne socio ekonomske uslove poslovanja. Političko uređenje predstavlja jedan od najbitnijih faktora koji opredeljuje odnos državnih organa prema stranoj investiciji kao i odnos stranog investitora prema zemlji domaćinu. Pokušaj direktnog uticaja na politički sistem zemlje domaćina ne smatra se korektnom strategijom od strane inostranog investitora, a može imati i dugoročne negativne posledice na poslovnu reputaciju. Pravilna strategija inostranog investitora podrazumeva proaktivnu

### **Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu**

analizu političke situacije. Inostrani investitor treba da sagleda i vrednuje političko okruženje matične države, države u koju namerava da investira i međunarodno političko okruženje. Na osnovu iznetog, može se konstatovati da se inostrani investitor nalazi pod uticajem domaće, inostrane i međunarodne politike.

Odnos države domaćina i stranog investitora je vrlo kompleksan, jer se država domaćin prema inoinvestitoru javlja u funkciji regulatornog tela (određuje zakonski okvir), strateškog partnera (preko kompanija u državnom vlasništvu i državnih organa) i konkurenata (preko kompanija u državnom vlasništvu). Što je nivo poslovne aktivnosti stranog investitora veći samim tim i faktor politike zemlje domaćina dobija na značaju. Treba imati na umu da bez obzira na proklamovane principe o domaćem statusu stranih investitora u praksi postoji startna diskriminacija prema stranom investitoru. Diskriminacija je naročito izražena prema investitorima koji potiču iz država sa kojima zemlja domaćin ima zategnute političke odnose. Investitori iz ovih zemalja su često meta aktivnosti formalnih i neformalnih političkih grupa. Naime, ove grupe inostrane investitore doživljavaju kao „produženu ruku“ matičnih država.

Na poslovanje kompanija koje investiraju u inostranstvu, snažan uticaj ima i politika matične zemlje. Iako na prvi pogled izgleda da je u interesu matičnih zemalja da podstiču svoje kompanije da investiraju u inostranstvu, prisutni su i obrnuti primeri. Naime, kompanije se često nalaze na meti kritika domaćih političkih organizacija, radničkih sindikata i nevladinih organizacija. Predmet kritike i osporavanja je „izvoz“ radnih mesta. Iako teorijski i praktično nije potvrđeno, radničke organizacije tvrde da investiranje u inostranstvu, naročito u zemlje sa jeftinom radnom snagom, dovodi do zatvaranja radnih mesta u matičnoj zemlji. Vlade matičnih zemalja često vrše pritiske na investitore kako bi uticale na nivo i kvalitet investicija u inostranstvu, a u skladu sa postavljenim političkim ciljevima. Predmet regulacije i indirektnih pritisaka su izbor ciljnog tržišta, kao i izvoz kapitala i tehnologije. SAD su svojim kompanijama uvele zabranu investiranja u države koje po njihovim uverenjima krše ljudska prava i potpomažu terorističke organizacije (Kuba, Iran, Libija, Sirija, Severna Koreja i sl.).

Strani investitori svoje poslovne aktivnosti moraju prilagođavati i političkim odnosima na globalnom nivou. Tokom „hladnog rata“ investitori iz zemalja „Zapadnog bloka“ morali su prilikom odlučivanja o formiranju zajedničkih ulaganja sa kompanijama iz zemalja koje su pripadale „Varšavskom ugovoru“ da vode računa o odnosima na relaciji „Istok“ – „Zapad“. Prilikom investiranja u inostranstvu neophodno je izvršiti i analizu

odnosa zemlje domaćina sa nadnacionalnim organizacijama kao što su *NATO, OECD, IMF* i sl.

### **Tipovi socio - političkih rizika**

Promene u političkom i društvenom okruženju su neminovnost čega su svesni i strani investitori. Evolutivne i postepene političke promene su prihvatljive, dok većina investitora izbegava ulaganja u države koje se odlikuju čestim i radikalnim političkim promenama. Političke promene koje su radikalne i nepredvidive, tako da stvaraju klimu neizvesnosti, direktno utiču na odluke o investiranju.

Sasvim neočekivano 7. avgusta 2008. godine Gruzija, saveznik SAD, pokušala je vojnim putem da vrati pod kontrolu otcepljenu pokrajinu Južnu Osetiju koja uživa podršku Ruske Federacije. U kontraofanzivi koja je usledila Rusija je proterala gruzijsku vojsku iz Južne Osetije. Pregovori koje je pokrenula EU su doprineli prekidu vojnih operacija, ali ne i političkom rešenju problema. Ruska Federacija je 26. avgusta priznala nezavisnost otcepljenih pokrajina Južne Osetije i Abhazije. Kratkotrajni rat između Gruzije sa jedne i Južne Osetije i Rusije sa druge strane, prerastao je u globalni politički konflikt. Rast tenzija na relaciji SAD – Rusija doprineo je porastu političkog rizika za strane investitore u Rusiji, ali i na Kavkazu, kao regionu izuzetno bogatom naftom i gasom. Jedan broj inostranih investitora je po zaoštavanju krize prodao svoja ulaganja i napustio tržište Rusije. Glavni berzanski indeks na Moskovskoj Berzi je indeks RTS 1 koji se računa na bazi vrednosti akcija 50 najvećih listiranih kompanija. Pregled kretanja indeksa RTS 1 u avgustu 2008. godine dat je narednom tabelom:

**Tabela 1: Vrednost indeksa RTS 1**

<b>Datum</b>	<b>Vrednost indeksa RTS 1</b>	<b>Promena indeksa RTS 1 u %</b>	<b>Obim trgovanja u USD<sup>1</sup></b>
8/29/2008	1,646.14	-0.47%	39,237,339
8/28/2008	1,653.99	4.09%	27,973,707
8/27/2008	1,589.05	0.63%	44,191,390
8/26/2008	1,579.12	-4.16%	28,775,379
8/25/2008	1,647.67	-3.17%	20,510,288
8/22/2008	1,701.61	-1.21%	34,516,291
8/21/2008	1,722.41	0.52%	41,451,558

<sup>1</sup> Obuhvata vrednost trgovanja akcijama koje čine indeks RTS 1

**Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga  
u inostranstvu**

8/20/2008	1,713.50	1.66%	41,402,626
8/19/2008	1,685.60	-5.21%	48,051,229
8/18/2008	1,778.29	-0.40%	11,885,706
8/15/2008	1,785.36	-0.55%	18,475,908
8/14/2008	1,795.23	1.08%	21,633,435
8/13/2008	1,776.06	-1.54%	42,861,728
8/12/2008	1,803.82	3.49%	45,250,417
8/11/2008	1,742.96	1.18%	52,668,898
8/8/2008	1,722.71	-6.51%	46,764,850
8/7/2008	1,842.58	1.54%	26,947,290
8/6/2008	1,814.60	0.14%	48,887,715
8/5/2008	1,812.00	-4.42%	45,342,795
8/4/2008	1,895.86	-2.36%	77,472,723
8/1/2008	1,941.73	-1.27%	30,384,921

*Izvor:* [www.rts.ru/en/index/stat/dailyhistory.html?code=RTSI](http://www.rts.ru/en/index/stat/dailyhistory.html?code=RTSI)

Ukupan pad vrednosti RTS 1 indeksa u avgustu iznosio je 15.22%. Indeks je naročito gubio na vrednosti u danima koje su obeležili krupni vojni ili politički događaji. Dana 8. avgusta, napad Gruzije na Južnu Osetiju, RTS 1 indeks je izgubio 6,51% vrednosti, dok je 26. avgusta, formalno priznanje nezavisnosti Južne Osetije i Abhazije od strane Rusije, izgubio 4,16% vrednosti. Političko rešenje problema nije nađeno ni u septembru, a retorika između SAD i Rusije se sve više zaoštravala. Usled ovakvog sleda događaja vrednost RTS 1 indeksa nastavila je da pada i u septembru. Nakon dve nedelje, u septembru je njegova vrednost iznosila 1,341.75, što je za 30.9% manje nego 1. avgusta [17]. Povlačenje stranog kapitala je pretilo da ugrozi stabilnost deviznog kursa zbog čega je Centralna banka morala da reaguje prodajom deviznih rezervi. Po izveštaju Centralne Banke Rusije devizne rezerve su 1. septembra iznosile 581.6 milijardi USD, što je bilo smanjenje od 14.3 milijardi USD u samo jednom mesecu [15].

U užem smislu, politički rizik podrazumeva takozvani „rizik suvereniteta“ odnosno mogućnost suverena da utiče na sposobnost kompanije da ostvaruje prinose svojim vlasnicima. Pored ovoga, politički rizik obuhvata i razne vrste ekonomskih i političkih rizika koji utiču na profitabilnost projekta finansiranog stranim kapitalom, a kojih ne bi bilo da zemlja domaćin ima stabilnije i razvijenije poslovno okruženje i institucije

[7, str 2]. Ovakvo poimanje političkog rizika prenebregava činjenice da izvor političkog rizika može biti kako matična zemlja investitora, tako i šire okruženje. Politika matične zemlje može biti povod za uvođenje raznih vrsta sankcija, što značajno uvećava rizik investiranja. Regionalni politički događaji mogu uticati na situaciju u državi bez obzira što ona nije direktni učesnik političkih dešavanja.<sup>2</sup>

Socijalni rizik se, sa druge strane, odnosi na socijalne kategorije kao što su korupcija, bojkot stranih kompanija, ekološke incidente, koji stvaraju tenzije sa lokalnim stanovništvom, kršenje prava radnika i sl. Svi ovi slučajevi mogu dovesti do kreiranja negativne poslovne reputacije i finansijskih gubitaka. Bez obzira na sve, socijalni i politički rizik se često prepliću zbog čega ih je nekada nemoguće posmatrati izdvojeno [2, str. 33].

Politički i socijalni rizici kojima su izloženi strani investitori mogu se klasifikovati u dve velike grupe: 1. *rizici koji pogađaju imovinu* 2. *rizici koji otežavaju transfer sredstava i poslovanje* [12, str. 108 – 112].

Rizici koji pogađaju imovinu obuhvataju: 1. konfiskaciju 2. eksproprijaciju 3. nacionalizaciju 4. domestikaciju. Vlade država kao glavni razlog za oduzimanje imovine stranim investitorima navode ubrzani privredni razvoj. Po njihovom ubeđenju, inostrane kompanije vode računa samo o stvaranju profita zbog čega strane investicije nisu efikasne u ostvarenju opšte društvenih interesa. U većini slučajeva, oduzimanje imovine stranim investitorima dovodi do neefikasnosti, tehnološkog zaostajanja i nekonkurentnosti na globalnom tržištu. Poslednjih dvadeset godina usled uočenih slabosti, vlade država sve ređe posežu za ovim merama.

Konfiskacija predstavlja meru države kojom se investitorima oduzima imovina bez nadoknade. Ovakve mere su postale prava retkost, a ponekad ih države primenjuju u baznim industrijama. U današnjim uslovima ova mera je postala više sudska nego ekonomska. Uglavnom se primenjuje kada se osuđenim licima oduzima imovina stečena kriminalnim aktivnostima.

Eksproprijacija je državna mera koja je slična konfiskaciji. Od nje se razlikuje samo po tome što podrazumeva određenu nadoknadu investitoru. Najčešće nadoknade ne predstavljaju adekvatnu kompenzaciju za eksproprijisanu imovinu. Po zakonima Republike Srbije, naknada za eksproprijisanu imovinu, u cilju opšte društvenog interesa, ne može biti manja od tržišne vrednosti imovine koja je predmet eksproprijacije [13, str. 1].

---

<sup>2</sup> Slabija turistička sezona u Turskoj usled rata u Iraku,

### **Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu**

---

Nacionalizacija predstavlja državnu meru kojom se oduzima imovina investitora u cilju ostvarivanja državnih interesa. Država investitorima, čija je imovina nacionalizovana, isplaćuje nadoknadu koja često značajno odstupa od tržišne vrednosti nacionalizovane imovine. Ovu meru preduzimaju državni organi u cilju promene društveno ekonomskog uređenja ili promene u određenim strateškim delatnostima (naftna polja, građevinska industrija, finansijski sektor....). U avgustu 2008. godine, državni organi Republike Venecuele, u skladu sa proklamovanom strategijom „novog socijalizma“, posle naftnih polja nacionalizovali su i inostrane kompanije koje se bave proizvodnjom cementa. Kompanija *Holcim* je za 85% vlasništva u lokalnoj filijali obeštećena sa 552 miliona USD, dok je *Lafarge* za 89% učešća u vlasništvu obeštećen sa 267 miliona USD. Meksička kompanija *Cemex*, najveći proizvođač cementa u Venecueli, odbila je odštetu od 650 miliona USD za svoju filijalu, zahtevajući 1,3 milijarde USD. Pošto pregovori nisu urodili plodom državni organi su uz pomoć Nacionalne garde zauzeli objekte *Cemexa* u Venecueli i izvršili konfiskaciju [16].

Domestikacija predstavlja postupak postepene lokalizacije pravnog lica u stranom vlasništvu. Ova državna mera se sprovodi postepenim transferom inostrane investicije u nacionalni posed. Serijom vladinih mera se povećava lokalno učešće u kapitalu ili udeo lokalnog menadžmenta u upravljačkim strukturama. Cilj ove mere je da se postigne veće lokalno učešće u vlasništvu, menadžmentu i profitu [4, str. 161]. Sa stanovišta inostranog investitora ova državna mera je najprihvatljivija iz razloga njene postepenosti i predvidivosti.

Rizici koji otežavaju transfer sredstava i poslovanje pored političkog često obuhvataju i socijalni rizik, mada ih je teško posmatrati odvojeno. U ove rizike primarno spadaju transferni rizici, ali i veći broj rizika koji onemogućava normalno poslovanje kompanija u inostranstvu.

Transferni rizik nastaje po osnovu državnih mera koje imaju za cilj da smanje spoljno trgovinski deficit. Ovim merama se stranim investitorima onemogućava repatrijacija profita i kapitala. Transferni rizik je značajno smanjen u poslednje vreme, jer mnoge zemlje svojim ustavima i zakonima stranim investitorima garantuju pravo repatrijacije sredstava, po plaćanju svih poreskih obaveza.

Po pitanju poreskih opterećenja, interes države i privrednih subjekata je suprotstavljen. Dok sa jedne strane državni organi nastoje da prikupe što veći iznos sredstava, preduzeća nastoje da izbegnu plaćanje poreza u okvirima koji ne predstavljaju kršenje zakona. Merama poreske

politike država direktno opredeljuje profitabilnost inostrane investicije. Konstantne i nepredvidive promene poreske politike, sa namerom pokrivanja budžetskih deficita, deluju destimulativno na inostrane investitore. U cilju izbegavanja plaćanja poreza, kompanije primenjuju više mera, a kao najefikasnije pokazale su se transferne cene. Primena transfernih cena u cilju „seljenja“ profita u zemlje sa manjim poreskim opterećenjima može da dovede do tenzija sa zemljom domaćina.

Korupcija, izuzetno karakteristična za tranzicione ekonomije, ima značajan uticaj na sve aspekte društva. Pod pojmom korupcije se podrazumeva odnos između dve strane (primaćac i davalac mita) koji utiče na 1. alokaciju resursa u sadašnjosti ili budućnosti 2. korišćenje javne ili zajedničke imovine i uticaja na ostvarivanje ličnih interesa [8, str. 769]. Nivo korupcije na inostranom tržištu ima veliki uticaj na stranu kompaniju, s obzirom da korupcija dovodi do dodatnih troškova i povećanja neizvesnosti u poslovanju. Međunarodna organizacija *Transparency International* svake godine objavljuje indeks percipirane korupcije po pojedinim zemljama. Indeks se bazira na ocenama poslovnih ljudi i analitičara o nivou korupcije u svakoj od 180 zemalja obuhvaćenih istraživanjem. Indeks percipirane korupcije se kreće između 0 i 10, pri čemu ocena 10 podrazumeva totalno nekorumpirano, a ocena 0 totalno korumpirano društvo. Na osnovu izveštaja za 2008. godinu najkorumpiranija država u regionu centralne i istočne Evrope je BiH, sa vrednošću Indeksa 3.2 i 86 – 92 pozicijom na listi. Na suprotnoj strani je Slovenija sa vrednošću Indeksa od 6.7 i 26 pozicijom na listi. Srbija, Crna Gora i Albanija imaju istu vrednost Indeksa, 3.4, i dele od 81-85 pozicije na listi [18]. Na osnovu ovoga izvodi se zaključak da nivo korupcije prilikom poslovanja na tržištima zemalja Balkana predstavlja značajan socijalni rizik za strane kompanije.

Pitanje bojkota je usko vezano za aktivnosti državnih organa, ali i mnogih formalnih ili neformalnih grupa. Najveći broj današnjih država svoje privredne aktivnosti organizuje na principima tržišne ekonomije, tako da su direktne akcije usmerene na bojkot proizvoda iz određenih zemalja prava retkost. Umesto toga sve je prisutniji trend indirektnog bojkota stranih kompanija pod plaštom promovisanja domaćih kompanija. Tako je u Republici Srbiji sprovedena kampanja „Kupujmo domaće“, a u Republici Hrvatskoj „Kupujmo Hrvatsko – budimo kreativni“ u cilju promocije domaćih proizvoda. Rezultati ovih kampanja su bili kratkotrajni, ali su ipak predstavljali jedan vid bojkota inostranih kompanija. Bojkot proizvoda može biti i posledica aktivnosti mnogih formalnih i neformalnih grupa, pri čemu



## Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu

efekti mogu značajno da prevaziđu bojkote organizovane od strane državnih organa.<sup>3</sup>

### Mogući načini amortizovanja političkog i socijalnog rizika u međunarodnom poslovanju i marketingu

Politički i socijalni rizici su u većini slučajeva ignorisani prilikom evaluacije projekata u inostranstvu. Naime, političke i socijalne rizike je često nemoguće adekvatno kvantifikovati kako bi bili uključeni u diskontnu stopu prilikom procene neto gotovinskog toka (*NCF*). Prema istraživanju koje je sproveo *Američki institut ovlašćenih javnih Računovođa (AICPA)* 84% kompanija ne uključuje politički i socijalni rizik u analizu rentabilnosti projekata u inostranstvu [37]. Analiza i upravljanje političko – socijalnim rizikom se mogu simulirati jednostavnim modelom. Model se sastoji od četiri koraka koji se mogu prikazati sledećom slikom.

**Slika 1: Model upravljanja političkim i socijalnim rizikom**



Početni korak u modelu predstavlja identifikovanje i analiza potencijalnih socijalnih i političkih rizika. U prethodnom delu teksta su navedeni samo najčešći tipovi, a menadžment mora da identifikuje sve

<sup>3</sup> Tako je na sajtu Islamske zajednice Podgorice istaknut spisak danskih proizvoda koje treba bojkotovati. Poziv na bojkot je posledica uvredljivih karikatura na račun Islama objavljenih u danskim časopisima, a kasnije i većem broju svetskih časopisa. Istovremeno pokret „Samoopredeljenje“ kosovskih Albanaca pokrenuo je intenzivnu kampanju bojkota srpskih proizvoda.

potencijalne socijalne i političke rizike koji mogu nastati u inostranoj sredini. Naredni korak u modelu predstavlja merenje političkog i socijalnog rizika. Merenje nameće potrebu utvrđivanja političkog i socijalnog rizika kako na privrednom, tako i na nivou grane. Za ove potrebe kompanije često koriste usluge specijalizovanih agencija za praćenje i merenje političkog rizika. Najznačajnije publikacije ovog tipa su *International Country Risk Guide* koji izdaje *Political Risk Services of East Syracuse* i *Country risk* koji izdaje *Economist Intelligence Unit's* zavisno preduzeće *Economista*. Rangiranje zemalja se vrši u rasponu od 0 (bez ikakvog socijalnog i političkog rizika) do 100 (totalni politički i socijalni rizik). Pored ovih agencija pojedine konsultantske kompanije, međunarodne organizacije i kompanije specijalizovane za osiguranje inostranih investicija i izvoza izdaju publikacije o političkom i socijalnom riziku zemalja.

Svetska Banka od 1998. godine izdaje publikaciju pod nazivom „*World governance indicators*“. Publikacija obuhvata šest dimenzija političkog i socijalnog rizika za 212 zemalja. U izveštaju se nalaze sledeće dimenzije: uticaj glasača na vladu, politička stabilnost, efikasnost državne uprave, kvalitet regulative, vladavina prava i kontrola korupcije. Dimenzije se vrednuju od 0 do 100 pri čemu 0 predstavlja najnižu, a 100 najveću vrednost. Indikatori dimenzija se izračunavaju na bazi intervjua sa kompanijama i ekspertima, kako iz razvijenih tako i iz zemalja u razvoju, podataka dobijenih od naučnih instituta, nevladinih organizacija i međunarodnih institucija. Narednom tabelom su prikazani indikatori svih 6 dimenzija za zemlje Balkana u periodu od 2006. do 2008. godine.

**Tabela 2: Dimenzije političkog i socijalnog rizika zemalja Balkana**

	God.	Rang (0-100)							
		Albanija	Bugarska	BiH	Hrvatska	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Makedonija
Uticaj glasača na Vladu	2008	51.4	65.8	48.5	60	56.2	59.1	54.8	53.3
	2007	49	67.3	51	60.1	56.3	59.6	55.3	53.8
	2006	48.1	63	53.4	59.1	48.6	62.5	54.3	54.8
Politička stabilnost	2008	45.4	58.8	25.8	66.5	68.8	55.9	28.2	33.9
	2007	35.1	59.1	26.4	64.4	35.6	55.3	22.6	30.3
	2006	32.2	58.7	28.4	59.1	33.7	54.8	23.6	24.5
Efikasnost državne uprave	2008	44.5	58.2	35	69.6	56.8	50.2	47.8	50.7
	2007	43.1	57.8	21.3	68.7	48.3	50.7	46	46.4
	2006	35.5	58.3	34.1	70.1	46	57.8	47.4	52.1
Kvalitet regulative	2008	57	73.4	48.7	66.6	52.1	67.6	47.3	58.4
	2007	55.8	69.9	44.2	64.6	45.6	66.5	40.8	54.9
	2006	51.7	66.8	39.5	62.9	31.7	64.4	41	52.7
Vladavina prava	2008	32.5	51.1	43.5	55	53.1	53.5	41.1	45.4
	2007	28.1	51	40.5	55.2	48.1	50.5	39.5	43.8
	2006	26.7	50	40.5	52.9	38.1	49.5	35.2	42.9
Kontrola korupcije	2008	39.1	52.1	45.8	61.8	47.8	57	53.1	54.5
	2007	35.7	54.5	43.9	59.4	42.9	56	47.8	50.2
	2006	28.6	57.8	48.1	60.2	39.8	54.4	46.1	45.1

Izvor: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

### **Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu**

---

Iz gornje tabele se vidi da su politički najnestabilnije države na Balkanu BiH, Srbija i Makedonija. U BiH politička nestabilnost je posledica međuentiteskih sukoba, dok je u Srbiji to posledica nepostojanja političkog koncenzusa u društvu i procesa otepljenja Kosova i Metohije. U Makedoniji do političke nestabilnosti dovode tenzije između Makedonaca i Albanaca, kao i proces pregovaranja sa Grčkom oko zvaničnog naziva države. Zemlje koje su članice EU i čiji se prijem očekuje u skorije vreme odlikuju se znatno većom političkom stabilnošću.

Treći korak u modelu predstavlja praćenje i upravljanje rizikom. Ova faza podrazumeva tri procesa: 1. izbegavanje rizika, 2. osiguranje rizika i 3. aktivno upravljanje rizikom. Ukoliko se proceni da je politički i socijalni rizik izuzetno visok, kompanija se može opredeliti i za izbegavanje poslovanja sa takvom zemljom. Jedna od mera koje kompanije preuzimaju prilikom poslovanja sa kompanijama iz visoko rizičnih zemalja je osiguranje od političkog i socijalnog rizika. Kompanije iz SAD se mogu osigurati kod državnih agencija, kao što je *OPIC*, ili privatnih osiguravajućih kuća. Polise osiguranja po osnovu ovih vrsta rizika su izuzetno visoke, a ugovorom o osiguranju je izuzetno teško specificirati sve vrste rizika. Osiguranje od političkog i socijalnog rizika nije samo po sebi dovoljno, već je neophodno da kompanija preduzme mere za aktivno upravljanje rizikom. Aktivno upravljanje rizikom podrazumeva skup mera i aktivnosti koje su usmerene na bolje uklapanje u inostranu sredinu. Sve ove mere se mogu kategorizovati u četiri velike grupe: 1. izbor forme i načina finansiranja investicije 2. društveno odgovorno ponašanje 3. stimulisanje lokalne ekonomije 4. politička neutralnost i diskretno lobiranje.

Formiranje zajedničkih preduzeća sa lokalnim partnerom predstavlja jednu od aktivnosti stranog investitora koja može značajno minimizirati izloženost političkom i socijalnom riziku. Zemlje domaćini često nastoje da ograniče učešće stranih partnera u kapitalu domaćih pravnih lica. Ovim merama države kontrolišu ulazak stranog kapitala u određene oblasti<sup>4</sup> i pokušavaju da obezbede „prelivanje“ tehnologije i „*know - how*“ iz inostranstva. Sa druge strane MNK nisu uvek spremne da pristupe zajedničkim ulaganjima sa lokalnim partnerima, jer postoji realna opasnost da dođe do gubitka kontrole nad najnovijom tehnologijom i „*know - how*“ [10, str. 458]. MNK preferiraju potpuno vlasništvo nad projektima u inostranstvu ukoliko to dozvoljava lokalna regulativa. Teorijski radovi koji su se bavili problematikom zajedničkih ulaganja i političke nestabilnosti pokazali su opravdanost zajedničkog vlasništva sa lokalnim partnerom u

---

<sup>4</sup> Vojna industrija, mediji, prirodna bogatstva i sl.

uslovima političke neizvesnosti. Na primeru Indije, koja je izvršila delimičnu liberalizaciju stranih ulaganja, a kod koje usled političke nestabilnosti postoji realna verovatnoća ponovnog uvođenja određenog stepena restrikcije<sup>5</sup>, dokazana je opravdanost zajedničkih ulaganja sa lokalnim partnerima iako se efekti mogu očekivati u budućnosti. U slučaju kada strani investitor raspolaže superiornom tehnologijom koju može realizovati kroz zajedničko ulaganje ili licenciranje, zajedničko ulaganje predstavlja rentabilniju alternativu [9, str. 20]. Kod licenciranja investitor stiče pravo na fiksnu nadoknadu, ali i kasnije rojalitete u zavisnosti od obima aktivnosti korisnika licence. Na ovaj način ne postoji opasnost od nacionalizacije (nema investiranja), ali se povećava rizik od nekontrolisanog preliivanja tehnologije i „*know - how*“. Zajedničkim ulaganjem sa lokalnim partnerom smanjuje se rizik od potencijalne nacionalizacije, iako dođe do restrikcija stranih ulaganja usled promena u ekonomskoj politici, a istovremeno je stepen kontrole nad uloženom tehnologijom i „*know - how*“ znatno veći nego kod licenciranja. Formiranje novog pravnog lica u zajedničkom vlasništvu sa lokalnim partnerom pruža investitoru mogućnost da lakše odgovori na mere domestikacije koje preuzimaju državni organi. Naime, u dogovoru sa lokalnim partnerom se može postići dogovor o prenosu većinskog paketa vlasništva uz pravednu nadoknadu. Istovremeno strani investitori koriste kontakte koje lokalni partner ima sa vladom kako bi zaštitili svoja ulaganja. Pored izbora forme investiranja jedna od mera kojima se može uticati na stepen izloženosti političkom riziku je i način finansiranja. Zaduživanje na lokalnom finansijskom tržištu značajno smanjuje verovatnoću od nacionalizacije. Naime, nacionalizacija kompanije koja se dominantno finansira iz domaćih finansijskih izvora predstavlja nanošenje direktne štete domaćim finansijskim institucijama, što može ugroziti celo finansijsko tržište. Finansiranje iz lokalnih izvora nije uvek moguće usled ograničenja koje nameću državni organi. U zemljama u kojima postoji verovatnoća nacionalizacije treba izbegavati ulaganje u fiksnu imovinu i osloniti se na iznajmljivanje, naročito od lokalnih lica.

Društveno odgovorno ponašanje ogleda se u učešću stranih kompanija u akcijama koje za cilj imaju ostvarenje opštih društvenih interesa. Kompanije ovim putem široj javnosti šalju poruku da imaju za cilj da se u potpunosti integrišu u lokalnu zajednicu. Rizik da ih lokalna zajednica prepozna kao društveno „neodgovornog“ člana naterala je mnoge kompanije da rade na unapređenju sopstvene društvene odgovornosti. Međutim, iz dva razloga rezultati nisu tako dobri kao što bi mogli biti: 1.

---

<sup>5</sup> Iako je vlada Indije dozvolila strana ulaganja u oblasti avio prevoza kasnije je odbila da ratifikuje zajedničko ulaganje Tata – SIA.

### **Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu**

kompanije posmatraju društvenu odgovornost i profitabilnost kao dva suprotstavljena cilja 2. mere u cilju unapređenja društvene odgovornosti se primenjuju generički, a ne u skladu sa strategijom koju kompanija primenjuje. Većina mera koje kompanije primenjuju u cilju unapređenja društvene odgovornosti nisu ni strategijskog ni operativnog karaktera, već kozmetičke: medijske kampanje, sponzorisanje pojedinačnih aktivnosti, odnosi sa javnošću i sl. [11, str 79]. Kompanije često vrše doniranje manifestacija ili ustanova koje su vrlo bitne za lokalno društvo kako bi aktivno upravljale političkim rizikom. Uloga strateškog partnera, usled bliskosti sa lokalnom zajednicom, ogleda se u izboru manifestacija ili ustanova koje će biti donirane. Lokalni partner može preuzeti obavezu da pošalje nenametljivu, ali i jasnu poruku stanovništvu i državnim organima o društveno odgovornom ponašanju inostranog investitora. Na ovaj način strana kompanija stiče status odgovornog člana društva, ne morajući preterano da se eksponira, a sve u cilju da se izbegne situacija u kojoj se društveno odgovorno ponašanje shvata kao samoreklamiranje.

Stimulisanje lokalne ekonomije sprovodi se kroz različite poslovne angažmane sa lokalnim kompanijama. Angažovanje lokalne radne snage, naročito kvalifikovane, angažovanje lokalnih dobavljača i podizvođača su samo neke od mera za stimulisanje lokalne ekonomije. Na značaju ove mere dobijaju ako se lokalni faktori angažuju ne samo za poslovanje u okviru matične države, već i u inostranstvu. Ove mere će se pozitivno odraziti na izvoz, odnosno platni bilans, što će samo dodatno uticati na značaj kompanije za lokalnu ekonomiju. Uloga lokalnog strateškog partnera je veoma značajna u primeni ove mere. Lokalni partner poznaje tržište tako da je njegovo znanje nezamenljivo prilikom odabira dobavljača, podizvođača, regrutovanju i obuci radne snage. MNK, naročito one koje imaju nameru da ulažu u manje razvijene države, često se nalaze pod pritiskom državnih organa da formiraju međunarodna zajednička ulaganja sa lokalnim partnerima. Manje razvijene države na ovaj način nastoje da obezbede priliv novih tehnologija [1, str. 106]. Strateški partner može obezbediti kontakte sa lokalnim kompanijama koje su sposobne i zainteresovane za zajedničko učešće u projektima istraživanja i razvoja. Na ovaj način se šalje poruka da je investitor zainteresovan za ulaganje i u tehnološki propulzivne, a ne samo radno intenzivne projekte. Cilj svih ovih mera je pokazati državnim organima koliko je inostrani investitor bitan za lokalnu ekonomiju.

Dugoročna opredeljenost svake kompanije je politička neutralnost uz diskretno lobiranje. Javno izražavanje političkih stavova nije preporučljivo, dok je diskretno lobiranje preko specijalizovanih lobi agencija, strateških partnera i državnih organa matične zemlje preporučljivo.

Naime, politički uticaj lokalnog partnera, naročito u manje razvijenim zemljama, može biti toliki da značajno umanju izloženost političkom riziku.

Strategije upravljanja rizikom se svode na delovanje u smeru izbegavanja negativnih uticaja okruženja ili delovanje u smeru menjanja okruženja iz kojeg stižu opasnosti. U teoriji i praksi egzistiraju dve osnovne strategije upravljanja političkim i socijalnim rizikom: 1. strategija niskog intenziteta 2. strategija visokog intenziteta [5, str. 185]. Primena konkretne strategije zavisiće od stepena izloženosti političkom riziku. Izloženost političkom riziku ne mora podrazumevati samo gubitak imovine i prodaje na lokalnom tržištu, već može imati i mnogo veće reperkusije ukoliko je zajedničko ulaganje deo integrisanog sistema. Prekidanje jedne od karika može imati nesagledive posledice po celokupni sistem.

Strategiju niskog intenziteta primenjuju kompanije koje su manje izložene političkom i socijalnom riziku. Kompanije sa manjom izloženošću političkom rizikom se povezuju sa kompanijama koje imaju slične ciljeve, a zatim zajednički lobiraju kod državnih organa na nacionalnom nivou. Cilj strategije je ne privlačiti pažnju, nastojati da se ne bude „meta“ političkih akcija. Povezivanjem kompanije ojačavaju pregovaračku poziciju sa državnim organima i snižavaju troškove lobiranja. Za primenu ove strategije veliki značaj imaju politički kontakti partnera sa kojim je formirano zajedničko ulaganje. Pored ovoga moguće je strateško povezivanje sa ostalim inostranim investitorima kako bi se zajednički lobiralo. Strateško povezivanje stranih kompanija daće veću težinu njihovim aktivnostima, a omogućiće i snižavanje troškova lobiranja, kao i širenje političkih kontakata.

Strategija visokog intenziteta karakteristična je za kompanije koje su značajno izložene političkom i socijalnom riziku i imaju nameru da aktivno njime upravljaju. Suština ove strategije je povezivanje u mrežu širokog spektra stejkholdera. Cilj je formirati mreže stejkholdera na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Mreža stejkholdera predstavlja konstantni izvor inoformacija i mehanizam delovanja na okruženje u cilju minimiziranja izloženosti političkom i socijalnom riziku. Poželjno je da svi stejkholderi u okviru mreže imaju identične ciljeve. Učešće stejkholdera sa suprotstavljenim ciljevima u mreži ne mora biti hendikep, jer i oni mogu predstavljati značajan izvor informacija. Primena ove strategije zahteva značajna sredstva, a vidljivost delovanja na svim nivoima, lokalnim, regionalnim i nacionalnim, je povećana, što može izazvati neželjene reakcije državnih organa. Kontakti i lokalna znanja strateškog partnera su od krucijalnog značaja za implementaciju ove strategije. Pod kontaktima strateškog partnera ne podrazumevaju se samo politički kontakti, već i kontakti koje on poseduje sa ostalim stejkholderima.

## **Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu**

Ne postoji ekskluzivnost u primeni strategija upravljanja političkim i socijalnim rizikom. Kompanije mogu paralelno primenjivati obe strategije. Kompanija koja razvija široku mrežu stejkholdera na svim nivoima može imati interes da se uključi u mrežu kompanija sa sličnim ciljevima, posmatrajući ovu mrežu kao nedostajući deo šire mreže. Slično i kompanije koje inicijalno primenjuju strategiju niskog intenziteta mogu vremenom evoluirati, šireći svoju mrežu novim stejkholderima. Primena bilo koje strategije upravljanja rizikom u fokus stavlja odnos sa strateškim partnerom. Strateški partner već poseduje mrežu političkih i društvenih kontakata i znanje o lokalnom društvu, a kompanija samo razvija sopstvenu mrežu na ovoj osnovi.

Poslednji korak u implementaciji strategije minimiziranja političkog i socijalnog rizika predstavlja analiza i revizija. Naime, kompanije moraju periodično da vrše analizu svoje dotadašnje strategije upravljanja rizikom i po potrebi izvrše njenu reviziju. U ovoj fazi kompanije vrše analizu ostvarenih rezultata, kao i eventualnih novo identifikovanih rizika. Na bazi analize predlažu se mere za modifikovanje postojeće ili kreiranje nove strategije. Ova faza je od velikog značaja, jer se današnje poslovno okruženje odlikuje radikalnim i turbulentnim promenama, zbog čega je potrebno konstantno prilagođavanje strategije izmenjenim eksternim uslovima poslovanja.

### **Zaključak**

Današnje poslovno okruženje odnosa se odlikuje globalizacijom privrednih aktivnosti i liberalizacijom međunarodnih ekonomskih. Ova dva procesa su kreirala obilje novih prilika, ali i opasnosti za kompanije. Obilje prilika koje je kreiralo novo poslovno okruženje kompanije su nastojale da iskoriste internacionalizacijom poslovanja. Internacionalizacija poslovanja, naročito u investicionom obliku, izlaže kompanije političkim i socijalnim rizicima koji potiču iz matične i zemlje domaćina, ali i sa globalnog nivoa. Socijalni i politički rizici se manifestuju u dva osnovna oblika: rizici koji pogađaju imovinu investitora i rizici koji otežavaju transfer sredstava i poslovanje. S obzirom na široko prihvaćene principe tržišne ekonomije, državni organi sve ređe pristupaju oduzimanju imovine stranih investitora, mada takvi postupci nisu prestali u potpunosti, već svoje interes ostvaruju indirektnim merama uticaja.

Bez obzira na koji način državni organi i društvene grupe, formalne i neformalne, utiču na poslovanje, odgovor kompanije na izazove mora biti strategijskog karaktera. U prvoj iteraciji kompanija mora identifikovati sve moguće političke i socijalne rizike. U narednom koraku, kompanije vrše

merenje političkih i socijalnih rizika. Ova iteracija u kombinaciji sa prethodnom je od suštinskog značaja za uspeh strategije minimiziranja izloženosti političkom i socijalnom riziku. U ovoj fazi kompanije često angažuju specijalizovane agencije za procenu rizika. Po proceni političkog rizika sledi kreiranje strategije upravljanja političkim rizikom. Kompanijama na raspolaganju stoje tri tipa mera: 1. izbegavanje rizika 2. osiguranje rizika 3. aktivno upravljanje rizikom.

Aktivno upravljanje rizikom podrazumeva skup mera kojima, u skladu sa pretpostavkama i informacijama dobijenim u prethodnim fazama, kompanija nastoji da minimizira izloženost političkom i socijalnom riziku. Ove mere obuhvataju 1. upravljanje formom i izvorima finansiranja 2. društveno odgovorno ponašanje 3. stimulisanje lokalne ekonomije 4. politička neutralnost i diskretno lobiranje. Kompanije primenjuju različitu kombinaciju ovih mera, a povezivanje sa lokalnim partnerom u formi zajedničkog ulaganja značajno olakšava primenu ostalih mera aktivnog upravljanja rizikom. Naime, državni organi mnogo ređe preduzimaju mere oduzimanja imovine kompanijama koje se nalaze u zajedničkom vlasništvu lokalnog i stranog investitora, naročito ako strani investitor poseduje manjinsko vlasništvo. Sa druge strane znanja, informacije i kontakti koje poseduje lokalni investitor omogućavaju stranom investitoru da efikasnije i efektivnije primenjuje ostale mere aktivnog upravljanja političkim i socijalnim rizikom.

U poslednjoj iteraciji kompanije vrše analizu efekata kreirane i implementirane strategije upravljanja političkim i socijalnim rizikom. Menadžment analizira primenjenu strategiju, kao i promene okruženja koje mogu da utiču na izloženost političkom riziku. U skladu sa rezultatima analize predlažu se mere za unapređenje postojeće ili kreiranje nove strategije upravljanja političkim i socijalnim rizikom.

#### **Literatura**

1. Baughn C. Christofer, Denekamp G. Johannes, Stevens H. John and Osborn N. Richard, Protecting intellectual capital in international alliances, *Journal of World Business*, 32(2),1997, p. 103-117
2. Bekefi Tamara and Epstein J. Marc, Measuring and managing social and political risk, *Strategic Finance*, February 2008, p. 33 – 41
3. Bremmer Ian and Zakaria Fareed, Hedging political risk in China, *Business Harvard Review*, Vol. 84, No. 11, november 2006, p. 22- 26
4. Cateora R. Philip and Graham L. John, 2007, *International marketing*, Mc Graw Hill



## Upravljanje socio - političkim rizikom, lokalizacijom poslovanja i marketinga u inostranstvu

5. Iankova Elena and Katz Jan, Strategies for political risk mediation by international firms in transition economies: the case of Bulgaria, *Journal of world business*, 38 (2003), p. 182 – 203
6. Jeannot Jean – Pierre and Hennesy D. David, 2004, *Global marketing strategies*, Houghton Mifflin Company
7. Kesternich Iris and Schnitzer Monika, „Who is afraid of political risk? Multinational Firms and their choice of capital structure, *Governance and the efficiency of economic systems*, discussion paper No. 213, August 2007, p. 1-31
8. Kwok, C. and Tadesse, S. (2006) “The MNC as an Agent of Change for Host Country Institutions: FDI and Corruption” *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, p. 767 – 785
9. Marjit Sugata, Mukherjee Arijit and Kabiraj Tarun, 2001, *International Joint Venture and Technology of the Future*, Keele University U.K, February 2001, pages 1- 24, [www.keele.ac.uk/depts/ec/wpapers/0101.pdf](http://www.keele.ac.uk/depts/ec/wpapers/0101.pdf)
10. Muler Thomas and Schnitzer Monika, Technology transfer and spillovers in International Joint Venture, *Journal of International Economics*, March 2006, Vol. 68, p. 456 – 468
11. Porter E. Michael and Kramer R. Mark, Strategy & Society, *Harvard business review*, december 2006, p. 78 – 92
12. Rakita Branko, 2006, *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd
13. Službeni glasnik Republike Srbije 53/95, *Zakon o Eksproprijaciji*, član 1
14. <http://info.worldbank.org>
15. [www.en.rian.ru](http://www.en.rian.ru)
16. [www.marketwatch.com](http://www.marketwatch.com)
17. [www.rts.ru](http://www.rts.ru)
18. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

### MANAGING SOCIO-POLITICAL RISK, MARKETING AND BUSINESS ACTIVITIES IN FOREIGN COUNTRIES

**Abstract:** Globalization, the characteristic of the end of the 20<sup>th</sup> and the beginning of the 21<sup>st</sup> century, is manifested in liberalization of international economic relationships and multidimensional interdependence of national economies. A new business environment has been created and it encourages companies to internationalize their operations in the form of foreign investments. Social and political risk involved with foreign investments is much higher than the one involved with export and technology transfer strategies. Unlike other risks, political and social risks cannot be completely transferred to a third party. Due to this limitation, a very detailed analysis and active political and social risks management are required. Strategic partnerships in form of joint ventures represent an active political and social risks management measure, but they also influence other measures of this kind.

**Key words:** globalization, joint ventures, political and social risk, risk management