

MEGATREND REVIJA

MEGATREND REVIEW

3 | 2016

MEGATREND REVIJA MEGATREND REVIEW

3/2016



Univerzitet „Džon Naisbit”, Beograd
“John Naisbitt” University, Belgrade

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 3/2016

Izdavački savet / Publishing Council:

Predsednik / President:

Professor Slobodan Pajović, PhD

Članovi iz inostranstva / International members:

Professor Jean-Jacques CHANARON, PhD – Grenoble Ecole de Management, France

Academician Vlado KAMBOVSKI – Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, FYR Macedonia

Professor Žarko LAZAREVIĆ, PhD – Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia

Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary

Professor Sung Jo PARK, PhD – Free University, Berlin, Germany

Professor Ioan TALPOS, PhD – West University of Temisoara, Romania

Članovi iz Srbije / Members from Serbia:

Professor Milojko BAZIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Associate Professor Ana JOVANCAI STAKIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Oskar KOVAČ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Momčilo MILISAVLJEVIĆ, PhD – in retirement

Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade

Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – “John Naisbitt” University, Belgrade

Izdaje i štampa / Published and printed by:

Univerzitet „Džon Nezbit”, Beograd / “John Naisbitt” University, Belgrade

ISSN 1820-3159

UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

All papers have been reviewed by two reviewers.

Adresa redakcije / Editorial address:

Megatrend revija / Megatrend Review

Bulevar maršala Tolbuhina 8

11070 Novi Beograd, Srbija

Tel.: (381-11) 220 31 50

Fax: (381-11) 220 30 47

E-mail: review@naisbitt.edu.rs

www.megatrendreview.com

Redakcija / Editorial board:

Glavni urednik / Editor-in-chief:

Professor Biljana STOJANOVIĆ, PhD

Članovi iz inostranstva / International members:

Professor Dragan BOLANČA, PhD – Faculty of Law, University of Split, Croatia

Professor Vladimir DAVIDOV, PhD – Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Professor Vladimir S. KOMISSAROV, PhD – Faculty of Law, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Professor Jana LENGHARTDOVÁ, PhD – The University of Economics, Bratislava, Slovakia

Professor Maria DE MONSERRAT LLAIRÓ, PhD – Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina

Professor Kevin V. OZGERGIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA

Professor Valeria PERIGLI, PhD – Faculty of Law, University of Siena, Siena, Italy

Professor Laura RUIZ JIMENEZ, PhD – Institute Hose Ortega y Gasset, Complutense University of Madrid, Spain

Professor Maria Mojca TERČELJ, PhD – Faculty of Humanities, University of Primorska, Koper, Slovenia

Članovi iz Srbije: / Members from Serbia:

Professor Tatjana CVETKOVSKI, PhD – Faculty of Business Studies, “John Naisbitt” University, Belgrade

Assistant Professor Uroš ĆEMALLOVIĆ, PhD – Faculty of Law, Public Administration and Security,

“John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Nedo DANILOVIĆ, PhD – Faculty of Law, Public Administration and Security,

“John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Dragana GNJATOVIĆ, PhD – Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,

University of Kragujevac

Professor Vladimir GRBIĆ, PhD – Faculty of International Economy, “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Boris KRIVOKAPIĆ, PhD – Faculty of Business and Industrial Management and Law,

University Union – Nikola Tesla, Belgrade

Professor Živko KULIĆ, PhD – Faculty of Law, Public Administration and Security,

“John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Sreto NOGO, PhD – Faculty of Law, Public Administration and Security,

“John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Vladan PAVLOVIĆ, PhD – Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica, University of Priština

Professor Beba RAKIĆ, PhD – Faculty of Business Studies, “John Naisbitt” University, Belgrade

Associate Professor Vladimir RISTANOVIĆ, PhD – Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade

Associate Professor Nataša STANOJEVIĆ, PhD – Faculty of International Economy, “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Milan TUBA, PhD – Faculty of Computer Sciences, “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Vladimir VUČKOVIĆ, PhD – Faculty of International Economy, “John Naisbitt” University, Belgrade

Direktor izdavačke delatnosti / Publishing director:

Branimir TROŠIĆ

Tehnički urednik / Technical editor:

Ana DOPUĐA

Sekretar redakcije / Editorial secretary:

Mirjana TOPIĆ

U finansiranju časopisa učestvuje Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. The financing of the journal is supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.

“Megatrend Review” is the leading scholarly journal
of national importance, according to the classification M51,
classified by the Ministry of Science, of Republic of Serbia.

* * *

“Megatrend Review” is registered
in The International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
produced by the London School of Economics and Political Science
– Pro Quest Michigan USA.

* * *

“Megatrend Review” is registered and published
in EBSCO's (EBSCO Publishing Inc.) Database "Business Source Complete":
<http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls>

* * *

“Megatrend Review” is registered
in GESIS "Knowledge Base SSEE", Leibniz Institute for the Social Science:
<http://www.cee-socialscience.net/journals/>

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331

Type of Material: Serial (Periodical)

Uniform Title: Megatrend Revija. English.

Main Title: Megatrend review : the international review of applied economics.

Published/Created: Belgrade : ill. ; 24 cm.

Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-
Year 1, no. 1 ('04)-

ISSN: 1820-4570

CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

MEGATREND revija = Megatrend Review / glavni urednik Biljana Stojanović.
- God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Univerzitet “Džon Nezbit”, 2004- (Beograd :
Univerzitet “Džon Nezbit”). - 24 cm

Tekst na srp. i engl. jeziku.

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija

COBISS.SR-ID 116780812

Sadržaj – Contents

EKONOMIJA – ECONOMICS

PROFESSOR BILJANA STOJANOVIĆ, PhD

Faculty of Geoeconomics, John Naisbitt University, Belgrade

THE RISE AND GROWTH OF SERBIAN BANKING UNTIL WORLD WAR I

Part One: Creation of preconditions for the rise of Serbian banking until 1878 1

POF. DR DRAGANA GNJATOVIĆ

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

DUŽNIČKI TERET KRALJEVINE JUGOSLAVIJE

U VREME VELIKE SVETSKE EKONOMSKE KRIZE 21

PROF. DR DRAGOLJUB TODIĆ

Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

PARISKI SPORAZUM O KLIMI U SVETLU CILJEVA I PRINCIPA

SAVREMENE POLITIKE I PRAVA ŽIVOTNE SREDINE 45

JASMINA OGNJANOVIĆ, MSc

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

POSLOVNI USPEH HOTELA U SRBIJI

POSMATRAN KROZ UTICAJ POSLOVNIH AKTIVNOSTI

KOJE DOPRINOSU STVARANJU VREDNOSTI 63

ALEKSANDRA STOJAKOVIĆ, M.S., UNDERWRITER

Insurance company DDOR Novi Sad, Subotica

ASSOCIATE PROFESSOR LJILJANA JEREMIĆ, PhD

Singidunum University, Belgrade

DEVELOPMENT OF THE INSURANCE SECTOR

AND ECONOMIC GROWTH IN COUNTRIES IN TRANSITION 83

GORDANA ĐUKIĆ

Doktorand Univerziteta „Džon Nezbit”, Beograd

EKONOMSKE I DEMOGRAFSKE PRETPOSTAVKE

FUNKCIONISANJA SISTEMA JAVNOG PENZIJSKOG OSIGURANJA 107

DANIJELA RISTIĆ PETROVIĆ, STUDENT DOKTORSKIH STUDIJA

Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet Džon Nezbit Beograd

SAVREMENA EKONOMSKA DIPLOMATIJA KAO INSTRUMENT

OSTVARENJA PRIVREDNIH CILJEVA REPUBLIKE SRBIJE 131

POLITIKA I BEZBEDNOST – POLITICS AND SECURITY

EMINA LAZOVIĆ JOVIĆ, DOKTOR POLITIČKIH NAUKA

Fakultet političkih nauka, Beograd

AKCIONA ISTRAŽIVANJA U POLITIČKIM NAUKAMA

155

MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING

NINA PETKOVIĆ, MSc

Faculty of Management, Zaječar, „John Neisbitt” University, Belgrade

PROFESSOR MILAN BOŽINOVIĆ, PhD

Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica - Department of Mathematics, University of Priština

**THE APPLICATION OF THE DYNAMIC PROGRAMMING METHOD
IN INVESTMENT OPTIMIZATION**

171

VESNA RODIĆ LUKIĆ, PhD

Faculty of Education in Sombor, University of Novi Sad

NEMANJA LUKIĆ, MSc.

Faculty of Education in Sombor, University of Novi Sad

**APPLICATION OF MARKETING MIX CONCEPT
IN STUDENT RECRUITMENT STRATEGIES:
EVIDENCE FROM UNIVERSITY OF NOVI SAD, SERBIA**

183

VESNA GETEJANC

Doktorand Fakulteta za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit”, Beograd

DR LJILJANA STANOJEVIĆ, VANREDNI PROFESOR

Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet „Džon Nezbit”, Beograd

**OTVORENE INOVACIJE, INOVACIONE ZAJEDNICE
I INOVACIONE AKTIVNOSTI ORGANIZACIJA**

203

JAVNE POLITIKE – PUBLIC POLICIES

ASSOCIATE PROFESSOR BILJANA RATKOVIĆ NJEGOVAN, PhD

Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Serbia

SREČKO STAMENKOVIĆ, ASSOCIATE ON SCIENCE PROJECT

Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Serbia

BUSINESS AND CORPORATE ELITES IN SERBIA

227

ŽELJKO TOMIĆ, MSc, BSc IN ELECTRICAL ENGINEERING

Director at OSA – Računarski inženjering doo

MIHAILO JOVANOVIĆ, PH.D., BSc IN ELECTRICAL ENGINEERING

Executive Director at PTT Serbia Public Enterprise

**DATA SYNCHRONISATION AND COST REDUCTION
USING API IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

243

„SRBIJA NA PUTU KA EVROPSKOJ UNIJI”

MEĐUNARODNI EKSPERTSKI OKRUGLI STO, MEGATREND UNIVERZITET, 2015

„SERBIA TOWARDS EUROPEAN UNION”

INTERNATIONAL EXPERT ROUND TABLE, MEGATREND UNIVERSITY, 2015

MIGUEL SANTOS NEVES, ASSOCIATE PROFESSOR

Autonoma University Lisbon and President of the Network of Strategic and International Studies

**THE PARADOX OF EU ENLARGEMENT AND MEMBER STATES’ POLICIES:
DILEMMAS AND CHALLENGES - THE CASE OF PORTUGAL**

263

STRUČNI RADOVI – EXPERT ARTICLES

DR VLADIMIR KNEŽEVIĆ, VANREDNI PROFESOR

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla Univerzitet, Beograd

DR DRAGAN IVKOVIĆ, VANREDNI PROFESSOR

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla Univerzitet, Beograd

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I KONKURENTNOST SRBIJE

U KONTEKSTU Približavanja EVROPSKOJ UNIJI

287

VUKOSAVA VUJOVIĆ

Finansijski saradnik u Kontroli letenja Srbije i Crne Gore SMATSA doo, Beograd

CARMEL RACIO ANALIZA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

AKTIVE I PASIVE OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA U REPUBLICI SRBIJI

309

DOC. DR SVETLANA DUŠANIĆ GAČIĆ

Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

DOC. DR VANJA ŠUŠNJAR ČANKOVIĆ

Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

MA ZORANA AGIĆ, PREDAVAČ

Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

ANALIZA REFORMI REGISTRACIJE POSLOVANJA I STANJA

MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ

329

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

345

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

I UPUTSTVO ZA AUTORE

349

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

359

Original scientific paper

Received: 26.09.2016.

Approved: 25.11.2016.

**THE RISE AND GROWTH
OF SERBIAN BANKING UNTIL WORLD WAR I****
Part One:
***Creation of preconditions for the rise
of Serbian banking until 1878***

The development of Serbian banking during the 19th century was a gradual process that underwent two distinctive stages with the turning point in 1878 when Serbia became an independent state by the international agreement concluded at the Berlin Peace Conference. In the first stage, until 1878, the vassal state of Serbia had been introducing necessary political, economic and institutional preconditions for the rise of banking that led to the creation of the first organized credits and banks. At the end of this stage, there were two types of proper banks: state banks and privately-owned banks. Since the authorities of the vassal state of Serbia played a key role in preparing institutional framework for the banking operations and in organizing the first credit facilities, it could be argued that Serbian banking arose in the 19th century as a result of both state-backed and growth-induced processes.

Keywords: *banking, organized credits, interest rates, usury, paid-up capital, the vassal state of Serbia*

* PhD, Biljana Stojanović, Full-time Professor of the Faculty of Geoeconomics (Former Faculty of International Economics), John Naisbitt University, Belgrade, Serbia, bstojanovic@naisbitt.edu.rs

** This paper was prepared and presented in English language on XV World Economic History Congress, held in Utrecht, the Netherlands, from 3 to 7 August, 2009.

1. Introduction

The main subject of the analysis in this paper is the development of Serbian banking on the territories of Belgrade Pashaluk, vassal Principality of Serbia and Kingdom of Serbia from the beginning of the 19th century until the First World War.

The late nineteenth century was a national banking era for many countries in the world. For those countries that had already been sovereign states, like the USA and Japan, there was the ongoing process of comprehensive bank reforms aiming at shaping more congruent and efficient banking systems conducive to stability and the growth of the national economy, particularly the industry.¹ On the other hand, for Serbia, which gained political independence at the Berlin Peace Conference in 1878, it was an era of the inception of the national banking system.

Prior to 1878, the government of the vassal state of Serbia had been making efforts in introducing new legislative measures that would enable economic transition from feudal to capitalistic economic system. Also, those efforts included organizing credit facilities from the public funds. In time, however, simultaneously to favorable institutional and economic framework, arose private initiatives in the business of banking. Thus, during vassalage, the political, economic and institutional preconditions had been unfolding that led to the creation of the first banks in 1860's and 1870's. This rudimentary stage of banking evolved into a full-fledged national banking with the formation of the independent Principality of Serbia in 1878 that was to be proclaimed Kingdom in 1882.

The basic structure of the banking system in the Kingdom of Serbia, more or less, followed the pattern of the banking systems in Europe with the *Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia (the National Bank)* as a national bank of note-issue (developing into a proper central bank), and the host of other banks (and bank-like institutions) of various sizes and types of ownership.

Up to the present day, the Serbian economic literature has quite extensively elucidated the work and operations of the *National Bank* until the World War I. Ample official records facilitated these surveys too. On the other hand, data on the operations and work of the other banks are scattered and less reliable which makes a comprehensive analysis of their operations rather a difficult task. Having this general limitation, and relying mostly on the available official statistics, this paper tries to shed more light on the rise and growth of the banks in Serbia from the beginning of the 19th century until the World War I.

The first part of the paper deals with the initial stage of the rise of banking that took place until 1878, showing how gradually preconditions of banking were unfolding, how vassal state of Serbia was active in organizing credit facilities and

¹ For the USA in: White, E. (1998): *Were Banks special Intermediaries in Late Nineteenth Century America*, Federal Reserve Bank of St. Louis, May/June. For Japan in: Cameron, R et.al.,(1967): *Banking in the Early Stages of Industrialization*, Oxford University Press, London.

how the first state credit institutions and private banks were set up and operated. The second part of the paper deals with the growth of banking of the independent state of Serbia. In this part, all the major quantitative and qualitative aspects of banking are analyzed – its structure, the rate of expansion, size, the factors of growth and the importance of banking for the economy is evaluated. The third part deals with relations of the *National Bank* with the other banks trying to discover in what extent the *National Bank* succeeded to perform the classical function of the central bank – the role of the lender of the last resort.

2. The Medieval Beginnings

The history of Serbian banking actually begins in the late medieval times like in many other European countries. During 13th, 14th and 15th centuries, especially famous throughout Europe were private bankers from Italian city-states – Venice, Florence, Genoa and Milan.²

During the reign of Emperor Dušan (1331-1355), lending money, i.e. giving money on interest, was considered as an independent profession in Serbia. A lender was known as “*kamatnik*” which comes from the word “*kamata*” meaning “*interest*”.³ It is important to note here, that in medieval Serbia paying interest for the loan was considered as an acceptable practice, i.e. interest was taken as a price for money. This was in contrast with many European countries where the interest was banned under the influence of the Catholic Church’s dogma that every interest was a form of usury. Nonetheless, in practice this ban was not obeyed.

In Serbian medieval written documents there were no other bans regarding credit operations except one – the lender could be anyone but the monk.⁴ Loans were made in coined money – first in foreign, and with the coinage of the Serbian silver *dinar* from the late 13th century, loans were transacted in domestic coins respectively. It was a regular custom that loans were secured with some kind of a pledge – jewelry and other movable valuables, land or sovereign’s revenues (in case of the King or Emperor being a borrower). Exceptionally rarely, loans were issued without the pledge. It was interesting that the pledge was not defined to protect only the interest of the lender, but also the interest of the borrower since, according to Article 90 of the *Emperor Dušan’s Law*, the borrower could repurchase the pledge at any time, i.e. even if he missed to meet the originally contracted deadline of a loan.⁵

² Kindleberger, P. Charles, (1987) *A Financial History of Western Europe*, George Allen & Unwin, London, 41.

³ Gnjatović, D., Dugalić, V., Stojanović, B. (2003): *Istorija nacionalnog novca*, Sineks, Beograd, 101.

⁴ *Ibid.*

⁵ Taranovski, Teodor (2002): *Istorija srpskog prava u Nemanjičkoj državi*, Lirika, d.o.o, Beograd, 494.

These secured loans were in widespread use in medieval Serbia from the beginning of the 14th century.

Apart from lending, other banking businesses were also practiced in medieval Serbia. Written sources from the second half of the 14th century mention cases of taking deposits with paying interest as an established banking business.

Medieval Serbia had highly prosperous economy during the first half of the 15th century. Economic prosperity was the result of the comprehensive economic, political and diplomatic measures taken by the mighty figure of the Serbian ruler Despot Stefan Lazarević (1395-1427) – perhaps the greatest Serbian statesmen of all times.⁶ Apart from the traditional agriculture, mining, domestic and foreign trade (particularly export of silver) were especially flourishing during his reign, in spite of him being a double vassal – Turkish and Hungarian. The external factor contributing to this prosperity was the bullion famine that prevailed throughout Europe during 15th century. The reasons for the bullion famine lay, on the one hand, in the depletion of principal European silver mines (located in today's Germany, Austria, The Czech Republic and Slovakia) and, on the other hand, in persistent huge European trade deficit with countries of the Far East – China and India.⁷ The diminished European silver production caused severe monetary problems since the silver was the main monetary metal in Europe. Mints closed down and consequently production of silver coins had dropped all across Europe, causing shortage of money, debasement and deflation of prices.

This grave situation in Europe was, however, favorable for medieval Serbia. Its rich silver mines increased production and export of silver during the first half of the 15th century. According to some estimates, Serbian export of silver only to Dubrovnik in the period 1427-32 was around 25 tons a year.⁸ This suggests that Serbia was one of the primary producers and suppliers of silver to the European market. While many European countries at that time of bullion famine faced depreciation, i.e. debasement of their currencies, Serbia experienced revaluation of its currency – silver *dinar*. As early as 1407, Despot Stefan Lazarević increased the weight of his silver *dinar* from the average weight of 0,30-0,43 grams to 0,82-1,2 grams.⁹ The weight was maintained for almost another 50 years when it dropped to only 0,34 grams due to the state's financial needs caused by the wars with Turks.¹⁰

All these economic and monetary developments that stimulated banking activities were abruptly interrupted in 1459, when Serbia fell under the rule of

⁶ Kalić, J.(2001): *Srbi u poznom srednjem veku*, Službeni list SRJ, Beograd, 98-108.

⁷ Allen, Larry (2009): *The Encyclopedia of Money*, Second edition, ABC Santa Barbara, California; Denver, Colorado; Oxford, England, 188.

⁸ Tadić, J. (1968): *Privreda Dubrovnika i srpske zemlje u prvoj polovini XV veka*, Zbornik filozofskog fakulteta, X-1, 531.

⁹ Stojaković, Slobodanka (2006): *Despot Stefan Lazarević*, Srpsko numuzmatičko društvo, Beograd, str. 158.

¹⁰ Petrović, J., (1933-34): *Veoma retki srpski srednjovekovni grošići iz sela Malo Boljinice kod Vlasotinaca*, Starinar VIII-IX, str. 24.

the Ottoman Empire which introduced its own feudal economic and monetary systems. Coming under the monetary sovereignty of the central monetary authority in Istanbul, Serbia lost the right to coin its silver *dinar*. Serbian people left towns and moved inland far away from the main routes, living mainly on cattle raising in closed patriarchal family units. Economic life in these self-sufficient units diminished the need for money since exchange reverted to barter. Trade fell exclusively in the hands of Turks, Tzintzars and Greek merchants. Under such circumstances Serbian medieval banking lost chances to grow for almost another four centuries.

3. Building the Political, Economic and Institutional Preconditions until 1878

In the process of step by step liberation from the Ottoman rule that was intensified from the beginning of the 19th century, the possibilities for Serbian economic and monetary developments were reopened and led to creating first banks in 1860s and 1870s. The Serbian rule was developing rather slowly by gaining from Porta (the Ottoman Government) one by one various autonomous legal and economic rights. Among the first autonomous rights, central to financial development, was the right to collect taxes, granted to the Serbian Prince and the elders in 1815.

From the beginning of the 19th century until World War I, the territory of Serbia had enlarged and its population had increased. The enlargement of the territory is shown on the Figure 1 in Appendix.

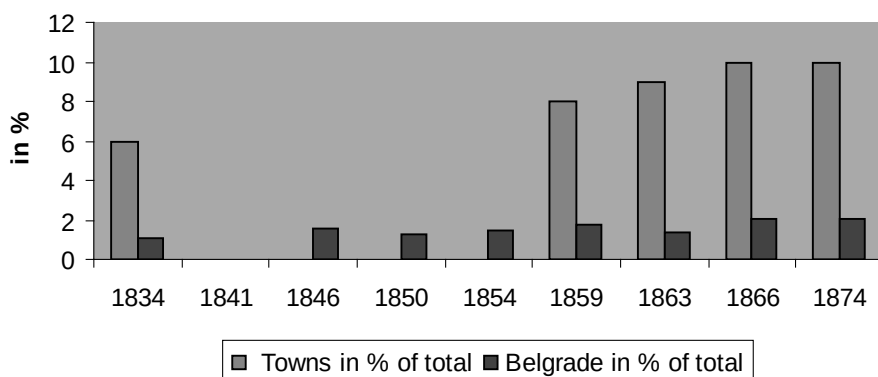
Parallel with gaining autonomous rights in negotiations with Ottoman empire, Serbian ruler, Prince Miloš (1780-1860), introduced active policy of colonization, i.e. immigration of Serbian people from other countries, particularly from Austria. This led to the increase of population between 1815 and 1839. After 1839, population growth still continued by immigration, but also by the natural increase, so that between 1834 and 1874 population had almost doubled – from 0,678 to 1,353 million (Table 1).

A large number of immigrants were craftsmen and merchants mostly settled in towns, who were contributing to the revival of production and trade and causing economic change, modernization and consequently development of credit activities. Nevertheless, in 1874 the share of town population reached only 10% and that of the capital of Serbia, Belgrade, only 2% (Figure 1) of the total Serbian population. This meant that the majority of population were peasants and that agriculture was the main branch of the economy.

Table 1. *Population of the Principality of Serbia 1834-1874*

Year	Total	Towns	Belgrade	Towns in % of total	Belgrade in % of total
1834	678 192	41 347	7033	6,0	1,0
1841	828 895	-	-	-	-
1846	915 000	-	14371	-	1,5
1850	956 893	-	12 344	-	1,3
1854	998 919	-	14 600	-	1,4
1859	1 078 281	86 841	18 860	8,0	1,7
1863	1 108 668	97 692	14 760	9,0	1,3
1866	1 216 342	116 007	24 768	10,0	2,0
1874	1 353 890	138 710	27 605	10,0	2,0

Source: *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije*, various years.

Figure 1. *Share of Belgrade and other towns in total population*

Source: Table 1

Even in spite of this, the earliest proposals for the creation of banks appeared in 1808. They weren't caused by the increasing demand for money and credit from the rising business community, but by the need to finance the purchase of weapons and other war materials as advocated by the Serbian wealthier elders during the First Uprising (1804-13) against the Ottoman rule.¹¹ The banks had not been created and this need was partly financed by clandestine minting of silver Turkish and Austrian copper coins.¹² Since they did not much differ from the original ones, these coins were successfully put into circulation.¹³

¹¹ Milić, D. (1998): *Privredne prilike u Srbiji na početku XIX veka*, Zbornik, Narodni muzej Niš, broj 5, Niš, 26.

¹² Milić, D. (1959): *Trgovina Srbije 1815-1839*, Nolit, Beograd, 21.

¹³ *Ibid.* 30.

In the period between 1815 and 1830, cattle trade was an economic activity that gave an impetus to the revival of overall economic life, including credit operations. The main export market was Austria. Serbian cattle merchants were small merchants who lacked money and capital. They conducted their trade with the help of commercial credits, known as “*veresija*”, in their relations with the Austrian partners. Having overcome successfully this obstacle of shortage of money and capital by commercial credits, they faced another obstacle – monopolistic power of Prince Miloš who concentrated in his hands, not only political, but economic power as well. Prince Miloš thus became the major impediment for unfettered growth of foreign and domestic trade. He controlled trade by a wide range of direct and indirect instruments - prohibitions, licenses, price controls, regulations on trade fairs and credit relations between the merchants.¹⁴

To restrict competition from other Serbian merchants, in order to secure his monopolistic position, Prince Miloš forbade the use of commercial credits in the cattle exports to Austria, which severely affected the majority of small merchants. The use of commercial credit was also banned in the internal trade. In practice, however, this ban was not obeyed since commercial credit was of crucial importance for smoothly conducting foreign and domestic trade, so the merchants continued to use it regardless of the ban.

From the above mentioned, it could be argued that commercial credit or “*veresija*” marked the beginning of credit operations in Ottoman-ruled Serbia in the first half of the 19th century.

Apart from resorting to “*veresija*”, Serbian small merchants developed the practice of forming partnerships between themselves as a method of overcoming the shortage of money and capital. The partnership was known as “*ortakluk*”. Usually, one partnership numbered from two to ten individuals. The latter was commonly known as trade company.

The partnerships were widespread, not only among merchants but between them, craftsmen and other businessmen. It was not rarely the case that one merchant was a party in several different partnerships. The use of commercial credits in partnerships led to the formation of the network of overlapping credit relations between the parties that very often ended up in disputes.

The partnerships that spontaneously arose in this period were the embryo of joint-stock companies of the later date.

The monopolistic position of Prince Miloš and his close partners (family members, friends and state officials) hindered the development of trade and credit, but only temporarily. In 1820, there were 56 big exporters while, by the year of 1836, there were 7913 people whose main line of work was trade and craft.¹⁵

Beside the monopolistic power of the Prince Miloš, yet another impediment to the growth of trade was the chaotic monetary system with 43 Turkish and for-

¹⁴ *Ibid.* 104.

¹⁵ *Ibid.* 124 and 197.

eign kinds of money in circulation – 10 golden, 28 silver and 5 cooper.¹⁶ To facilitate payments, the Serbian authorities issued currency exchange rate lists. These lists determined exchange rates, i.e. the prices of Turkish and foreign currencies in Serbian accounting unit called “groš” (*grosh*). The *groš* itself had been introduced much earlier, in the period of the Austrian occupation of Serbia from 1717 to 1739.¹⁷

The Hatisherifs of 1830 and 1833 granted Serbia relatively wide internal autonomy by which it formally became a vassal principality of the Ottoman Empire under the Russian protectorate.¹⁸ Soon after, in 1838, another Hatisherif was issued defining the internal state order in Serbia and regulating other social and economic issues. This Hatisherif is known as the “Turkish Constitution” of Serbia (since the Serbian one declared in 1835 had been abolished).

Framed by the provisions of Hatisherifs, Serbian authorities carried out various internal economic and legislative measures that enabled transition from barter to market economy, higher monetization of the economy and adopted legal regulations of the economic activities and business organizations.

The most important of these measures were: abolition of the Turkish feudal system in Serbia (1833, 1835), introduction of tax collection in money terms (1835), granting of unlimited landowner rights to Serbian peasants (1839)¹⁹ and adoption of free trade principle.

The adoption and application of free trade had two phases. In the first, Porta granted freedom to Serbian people to conduct trade across the whole territory of the Ottoman Empire (1830). In the second, Serbian authorities began to loosen internal trade restrictions imposed by the Prince Miloš. Officially, this phase began with the provision on free trade granted by 1838 Constitution (Article 45). In practice, this phase began in 1839 by the state Decree allowing free opening of private retail shops in the Serbian villages that Prince Miloš had forbidden previously.²⁰

Regarding legislation, two acts were of particular significance for economic and credit issues – the *Civil Code* of 1844 and the *Commercial Act* of 1860. The *Civil Code* acknowledged full unlimited private property rights to all Serbian citizens (Chapter III), regulated credit relations (Chapter XXI) and defined partnerships (Chapter XXVII) in general terms.²¹ Provisions of the *Commercial Act*

¹⁶ *Ibid.* 251.

¹⁷ Dugalić, V. (1999): *Narodna banka 1884-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd, 15.

¹⁸ The Russian protectorate lasted until the Paris Peace Treaty of 1856, when the protectorate was transferred to England, France and Sardinia. This way Serbian autonomy was granted international recognition. (Stanojević, S. (2008): *Istorija srpskog naroda*, Logos Art, Beograd, 300).

¹⁹ Vučo, Dr N. (1955): *Privredna istorija Srbije*, Naučna knjiga, Beograd, 169.

²⁰ Milić, D. (1959), 150.

²¹ *Građanski zakonik za Kraljevinu Srbiju*, (1891), u Beogradu, štampa i izdanje Kralj.srpske drž. Štamarije.

more comprehensively regulated trade and types of partnerships – offering possibilities for creating three forms of partnerships (Chapter III): public (unlimited), mixed (with limited liability) and joint-stock (limited liability).²²

4. The First Organized Credits

Gradual enlargement of the territory, increase of population, building of autonomous economic and institutional framework, together with the growth of internal and foreign trade, resulted in steady increase in demand for money and credits in the vassal Principality of Serbia.

As already indicated, this demand was initially met by commercial credits – known as “*veresija*”. However, the loans in coined money were very rare. Only a small number of wealthy merchants, at first foreign and later Serbian, was able to give such loans. The principal cash creditor was Prince Miloš.²³ His debtors were Serbian merchants and higher civil servants but also Turks and other foreigners. In the course of time, a new class of small shopkeepers and owners of taverns joined the group of cash creditors.

In negotiating a loan, every creditor determined the level of interest rate according to his opinion of the debtor’s creditworthiness. Because of the absence of any credit regulations and big demand for money and credit, there was a tendency of contracting very high interest rates that reached usurious levels – from 24% to 50% a year.²⁴ It was not rare that the interest very often exceeded the principal, with the interest rate rocketing to even 120% a year.²⁵

The practice of usury began to ruin Serbian peasants. They found themselves in a paradoxical position – legally, they had become free from the shackles of feudal system and unlimited owners of their land, but in practice they were caught in the net of their greedy creditors. To prevent the total ruin of farmers, Prince Miloš issued a decree in 1836 that proscribed a minimum of land (known as “*baština*”) with the house and cattle (two oxen and a cow) that a peasant could not pledge for a loan. Subsequently, the minimum of protected land was defined to be 0,8 hectares (1861)²⁶ and to be 2,875 hectares (1873).²⁷ In the beginning these legal regulations protected peasants from usury, but in the long-run, they had two unfavorable consequences: first, Serbia was constricted to having small farm

²² *Ibid.*

²³ Milić, D. (1959), 262.

²⁴ Gnjatović, Dragana (2013): *Privilegovana agrarna banka Prilog istoriji poljoprivrednog kredita Srbije 1836-1947*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, 9.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Kukla, S. (1924): *Razvitak kreditne organizacije u Srbiji (do svetskog rata)*, Komisiona naklada, Zagreb, 15.

estates, second, the development of mortgage loans to the Serbian peasants was hampered. Unfortunately, these legal limitations of developing mortgage loans for agriculture were in force throughout the life of the Kingdom of Serbia and were abolished with the establishment of *Privileged agrarian bank* in 1929.²⁸

In order to alleviate the shortage of cash loans, Prince Miloš began to advance such loans from the state treasury reserves that were accumulated as a result of the continuous fiscal surpluses starting from 1822.²⁹ The state reserves were physically kept in special iron crates for which reason they were called the “*immovable crate*”.³⁰ The loans from reserves were advanced with or without interest and security for the repayment of the loan, depending on the borrower.

To meet the growing demand for money and credit, in 1836 the Serbian state began with the practice of allowing certain public funds to be sources for cash credits. The first such funds were the church and orphan funds.³¹ Until 1856, other public funds also became the sources of credits - court, widow, communal and school funds. Maturity of these credits were three years with the 6% interest rates.³²

In 1837, the total amount of loans advanced from the state reserves to individuals, local authorities and monasteries was 103.029 *ducats* of which half yielded interest.³³ The same year, Prince Miloš proscribed annual maximum interest rate of 12 % in credit operations as another measure against expanding usury.³⁴ From 1838, loans from the state reserves started to be given to wealthier farmers.³⁵

To improve credit organization further, the vassal state of Serbia adopted two important measures in 1839. The first was the establishment of the institution of the *State Banker* and the second was adoption of *Regulation for the Loan from the State Treasury*.

The *State Banker* was authorized to effect international payments and contract foreign loans on behalf of the Serbian state. Customarily, only well-established Serbian merchants were appointed to the post. A foreign banker Tirka from Vienna was an exception in this regard.³⁶ Officially, they were paid commission for their work but actually they took advantage of their position to gain huge

²⁸ Gnjatović, Dragana, (2013), 7.

²⁹ Petrović, M. (1901): *Finansije i ustanove obnovljene Srbije do 1842*, knjiga I, Štampano u državnoj štampariji Kraljevine Srbije, 359.

³⁰ Milić, D. (1981): *Nepokretna kasa*, Istorijski institut, Poseban otisak iz mešovite građe, Knjiga 9, Beograd.

³¹ Glomazić, M. (1933): *Istorija državne hipotekarne banke 1862-1932*, Narodna misao, Beograd, 53.

³² Gnjatović, Dragana, (2013), 9.

³³ Cvijetić, L. (1970): *Kreditiranje iz državne kase do formiranja Uprave fondova*, Finansije XXV, broj 9-10, 500.

³⁴ Arhiv Srbije, (1837): Zbornik zakona, Zbornik 30, Beograd, 137.

³⁵ Petrović, M. (1901), 395.

³⁶ Cvijetić, L. (1965): *Pokušaji osnivanja prvih banaka u Srbiji*, Finansije broj 1-2, 119.

profits for their own pockets. It is recorded, for example, that the *State Banker* Jovan Kumanudi used to raise loans in Vienna with normal market interest rates in order to give loans to Serbian borrowers with usurious interest rates.³⁷

Regulation for the Loan from the State Treasury (Regulation) was the first official act that regulated credit operations in the vassal state of Serbia. According to *Regulation*, credit must be secured by immovable property, annual interest rate was 6%, minimum amount of loan was 50 ducats but the maximum amount was not limited. Maturities were not determined but the possibility of prolonging agreed maturities was allowed. In a year, however, the minimum amount was changed to be 300 ducats. Because of this change, small borrowers, who were the most needy and numerous, were practically excluded from the access to the state treasury and again left to usury. Thus, the “*immovable crate*” remained open to wealthy merchants and higher state officials. They borrowed from it at 6% interest and then re-loaned the same money to small borrowers at usurious interest.

During the regime of Constitution Defenders (1842-1858), usurious interest rates soared to 300% and bankruptcies of small businessmen and farmers were widespread.³⁸ Despite this, the regime did almost nothing for economic development and improvement of credit organization.³⁹ Various proposals to create a note-issuing bank in the form of joint-stock company together with other types of banks were rejected by the regime. To make things worse, the regime produced permanent fiscal deficits which were covered from the state reserves, i.e. the “*immovable crate*”, from which cash loans were also advanced to the public. All this led to a drastic decrease of cash in the “*immovable crate*”. From the previous 380 000 *ducats*, cash in the state reserves shrank to only 25 000 *ducats*. At the same time, debt instruments (bonds) rose to 266 000 *ducats* before the end of the regime.

The decline of the cash in the state reserves forced the Ministry of Finance to announce in 1858 that the proposal of setting up state note-issuing bank should be abandoned simply because the State did not have sufficient metal cover for such a bank. Instead, the Ministry proposed creation of a private note-issuing bank under the state control.⁴⁰

One of the greatest debtors of the “*immovable crate*” during 1850s was Porta, the Turkish central government that was regarded as a privileged borrower. As an illustration, in 1856, Porta got a loan of 90 909 *ducats* with maturity of seven years without obligation to pay interest.⁴¹ Porta used the loan to finance the con-

³⁷ Cvijetić, Dr L. (1970): *Kreditiranje iz državne kase do formiranja Uprave fondova*, Finansije XXV, broj 9-10, 508.

³⁸ *Ibid.* 504.

³⁹ Jovanović, Slobodan (1925): *Ustavobranitelji i njihova vlada (1838-1858)*, drugo dopunjeno izdanje, Izdavačka knjižarnica Napredak, Beograd, 87.

⁴⁰ Dugalić, V. (1999), 26.

⁴¹ Cvijetić, Dr L. (1970), 510

struction of telegraphic line between the Turkish town of Jedrene and Serbian Niš. The *State Banker* Jovan Kumanudi escorted transportation of the precious freight to Istanbul on the Serbian treasury's account.

5. The First Banks

Credit operations from the state reserves were abolished in 1860 by Prince Miloš, who once again came to power and who had originally begun with these operations in 1836. With this decision, however, Serbian state did not give up credit organization but resorted to other institutional forms to promote credit facilities.

From 1862, several state and private banks were founded:

- 1) *Administration of Funds*, 1862, Belgrade
- 2) *The First Serbian Bank*, 1869, Belgrade
- 3) *District Savings Houses*, 1871, Kragujevac, Užice, Kruševac, Čačak, and Smederevo
- 4) *Belgrade Credit House* 1871, Belgrade
- 5) *Smederevo Credit Bank*, 1871, Smederevo
- 6) *Valjevo Savings House* 1871, Valjevo
- 7) *The Bank of Požarevac*, 1871, Požarevac
- 8) *Serbian Danube Bank*, 1873, Svilajnac

The State decided in 1862 to unite previously separated public and court funds into one fund under the name of *Administration of Funds* that became an autonomous department of the Ministry of Finance. At that time, the total debt to these funds reached 978.000 *ducats*.⁴²

The *Administration of Funds* was established with the main purpose to give long-term mortgage loans with 6% annual interest primarily for farming and other peasants' needs. The State guaranteed for its operations. As a compensation for the state support, a part of interest proceeds and the whole profit of the *Administration of Funds* went to the state treasury.

Although the *Administration of Funds* was not a completely independent financial institution, it could be considered as a forerunner of the proper mortgage bank into which it was gradually transformed. The first act that gave it the character of a proper mortgage bank was the *Act on Debentures of the Administration of Funds* passed in 1864 that allowed this institution to issue mortgage debentures.⁴³

From the start, the bulk of loans from the *Administration of Funds* went to borrowers from the capital of Belgrade – about 51%, and other towns – 36%.

⁴² Milić, Dr D., (1994): *Monetarno-kreditni sistem u privredi Srbije početkom XX veka*, in: *Srbija u modernizacijskim procesima XX veka*, Institut za noviju istoriju, Srbije, Beograd, 81.

⁴³ Glomazić, M. (1933), 61.

Only 13% went to peasants who represented 91% of the total population. Among other factors, to the small peasants' share contributed the defined legal minimum of 2,875 hectares that could not be pledged for a loan because 21% of all farmers' estates were less than 2 hectares. Other 33% of farmers' estates were between 2 and 5 hectares and 7% were between 5 and 10 hectares.⁴⁴

With an idea to create financial institution that is more appropriately adjusted to the peasants' needs, the state set up five *District Savings Houses* in 1871. The financial potential of *District Savings Houses* were created mainly by transferring funds from the *Administration of Funds*. This lowered total financial potential of the *Administration of Funds*. To strengthen financial resources of the *Administration of Funds*, a new act on mortgage debentures was passed in 1874 that allowed the *Administration of Funds* to mobilize additional capital by issuing state guaranteed mortgage debentures.⁴⁵

The *District Savings Houses* were authorized to give loans only within their own territories with maturities ranging from six months to three years at annual interest rate of 7%.⁴⁶ In the Article 15 of the *Act on District Savings Houses*, it is explicitly emphasized that farmers had priority rights for borrowing from savings houses. The loans advanced to individuals were secured by immovable property or, rather exceptionally, by municipal guarantees. Local authorities were allowed to raise loans at savings houses but only by issuing bonds. The minimum amount of the loan for individuals, i.e. physical persons was determined at 5 and maximum at 500 *ducats* but local authorities could raise much higher amounts⁴⁷. To strengthen their credit potential, *District Savings Houses* were allowed to take private deposits at 5% and 3% interest rates annually. From the interest proceeds, *District Saving Houses* had to pay a sum to the state treasury as a compensation for the state guarantee.

6. The First Serbian Bank – establishment and downfall

Having established relations with foreign banks, especially from Vienna and Budapest, Serbian merchants were very active in making proposals for the creation of Serbian national note-issuing bank. Since the realization of these proposals were being procrastinated, as already mentioned, one group of Serbian merchants, led by the *State Banker* Živko Karabiberović, established the *First Serbian Bank* as a joint-stock bank in 1869 with the 50% share of the *Franco – Ungarische Bank* from Budapest. The bank's authorized capital was one million

⁴⁴ Kukla, S., (1924), 29.

⁴⁵ Arhiv Srbije, (1874): *Zakon o hipotekanim založnicama Uprave fondova*, Zbornik zakona, Zbornik 26, 67.

⁴⁶ Arhiv Srbije, (1871): *Zakon o okružnim štedionicama*, Zbornik zakona, Zbornik 24, 97.

⁴⁷ *Ibid.*

ducats divided into 25 000 shares, each having the nominal value of 40 *ducats*. It started operations with paid-up capital of 120 000 *ducats*, that rose to 200 000*ducats* in March 1873.

The main goal of the bank, according to the first Article of its *Memorandum of Association*, was “to help the development of trade and production in a country and to promote its trade relations with foreign countries”.⁴⁸ The range of bank’s allowed operations was very wide – from banking to trade and construction. It could also take interests in industrial firms. Thus, the bank was of a universal type.

The Serbian government granted a special privilege to *The First Serbian Bank*. It was in form of a guarantee that no other foreign joint-stock company would be permitted to set up a bank in Serbia in the next five years⁴⁹. However, the bank was not granted the privilege to issue notes, so it dealt only in coined money.

From the start, *The First Serbian Bank* mobilized majority of capital by raising loans with foreign banks. Domestic savings accounts were of a secondary importance. Contrary to its declared main goals, the bank invested heavily into various projects outside Serbia, possibly because of the strong influence of its foreign partner. Actually, its two biggest investments were made abroad. The first investment, in the amount of the half of its paid-up capital, was invested into a construction of a railroad connecting Budapest with Rijeka. The second big investment was made in 1870 into Forovich Shipping Society from Budapest. Comparing to these foreign investments, the bank’s investments into domestic undertakings were negligible. Thus, the bank in practice exported capital from Serbia although there was a grave shortage of money and capital in the country.

When monetary and economic crisis broke in Austria-Hungary in the second half of 1872 and 1873, *The First Serbian Bank* faced liquidity problem due to cancellation of foreign loans and withdrawals of domestic savings. It addressed to the Serbian Ministry of Finance for an emergency assistance of 40 000 *ducats* in November 1872 and got the half of the sum - 20 000 *ducats*. However, it was not much of a help since withdrawals continued together with losses stemming from its foreign investments. Then, bank’s shareholders saw that the only way out of the liquidity problem was in due repayments from its debtors and foreclosures. It turned out that its major debtors were the members of its Managing Board and bank employees who were not able to repay their loans on time. Faced with this situation, in January 1874 the bank publicly announced its intention of foreclosures but this also ended up without any results because small debtors refused to repay their debts before the major ones. Since all attempts for the rescue of the bank failed, it was liquidated in 1875. The great number of bank’s shareholders and creditors never cashed their claims. Even the Serbian Ministry of Finance waited until 1887 to cash its claim of 20 000 *ducats*.

⁴⁸ Cvijetić, L. (1964): *Prva srpska banka*, Istorijski glasnik 1-2, Beograd. 99.

⁴⁹ Arhiv Srbije, (1869): *Zakon o privilegijama Prve srpske banke*, Zbornik zakona, Zbornik 22.

The special five-year monopolistic privilege given to *The First Serbian Bank*, to be the only bank with the foreign capital, thwarted the inflow of foreign capital into the other banks that were set up by 1873. In terms of capital, these purely domestic banks were small, with the exception of the *Belgrade Credit House* which initial authorized capital was 50 000 *ducats* that was later raised to 100 000 *ducats*. In the middle of 1874, *Belgrade Credit House* took part in the rescue operation of *The First Serbian Bank* with the loan of 8000 *ducats*. In contrast to *The First Serbian Bank*, this bank successfully survived monetary and economic crisis of 1872-73 period due to its cautious banking policy.

The downfall of *The First Serbian Bank*, the political instability and wars with Turks in 1876-7 broke the process of bank creation until after 1878.

In parallel with the creation of the first banks, Serbian authorities undertook series of monetary reforms which set off the process of regaining monetary sovereignty and disappearance of foreign coins from circulation. After more than four centuries, Serbia reestablished minting of national coins in 1868 by minting small copper coins. In 1873, *The Act on Minting Serbian Silver Coin* was passed, setting again that the silver *dinar* would be the Serbian national currency, proclaiming the *dinar* as the only *legal tender* in the Principality of Serbia and giving the right of minting exclusively to the State. As the national monetary unit, the *dinar* was defined at par with *French franc*. Just a few months after gaining political independence in 1878, the *Act on Serbian National Currency* was passed which replaced 1873 Act, but again defining the *dinar* as a national currency. The *Act on Minting Serbian National Currency* gave the right to mint national currency to the State and determined that *dinar* would be coined in gold, silver and copper. Thus, at the end of 1878, monetary conditions were ripe for the creation of the National Bank.

From the banking point of view, monetary reforms from 1868 to 1878 represented the end of the first and opening of the second stage of banking development in the 19th century Serbia.

Conclusion

The development of Serbian banking from the beginning of the 19th century until the First World War had two stages. The first stage ended in 1878 when Serbia became an independent state by the international agreement concluded at the Berlin Peace Conference.

In the first stage, the processes of step by step political liberation from the Ottoman rule, enlargement of the territory, increase of population, building of autonomous economic and institutional framework, and the growth of internal and foreign trade, all resulted in steady increase in demand for money and credits that finally led to the creation of the first banks in 1860s and 1870s.

The beginning of credit operations was marked by the emergence of commercial credits, known as “*veresija*”. Soon after the government of the vassal state of Serbia introduced organized credits from the state reserves (*immovable crate*) and later from various public funds, which were the church, orphan, school, widow and communal funds. By the end of this stage there were two types of proper banks: state banks and privately-owned banks. The state banks were of two types – one was the *Administration of Funds* and the other were five *District Saving Houses*. Out of the six private banks, the first one, *The First Serbian Bank*, lasted for only six years and was liquidated in 1875 due to a poor management.

Since the authorities of the vassal state of Serbia played a key role in preparing institutional framework for the banking operations and in organizing the first credit facilities, it could be argued that Serbian banking arose in the 19th century as a result of both state-backed and growth-induced processes.

Political independence gained in 1878 and monetary reforms from 1868 to 1878 represented the end of the first and opening of the second stage of banking development in the 19th century Serbia.

Literature

- Allen, Larry (2009): *The Encyclopedia of Money*, Second edition, ABC Santa Barbara, California; Denver, Colorado; Oxford, England.
- Arhiv Srbije, (1837): *Zbornik zakona*, Zbornik 30, Beograd.
- Arhiv Srbije, (1874): *Zakon o hipotekanim založnicama Uprave fondova*, Zbornik zakona, Zbornik 26.
- Arhiv Srbije, (1871): *Zakon o okružnim štedionicama*, Zbornik zakona, Zbornik 24.
- Arhiv Srbije, (1869): *Zakon o privilegijama Prve srpske banke*, Zbornik zakona, Zbornik 22.
- Cameron, R., Crips, O., Patrick, Hugh T. and Tilly, R. (1967): *Banking in the Early Stages of Industrialization*, Oxford University Press, London.
- Cvijetić, L. (1970): *Kreditiranje iz državne kase do formiranja Uprave fondova*, Finansije XXV, broj 9-10.
- Cvijetić, L. (1965): *Pokušaji osnivanja prvih banaka u Srbiji*, Finansije broj 1-2.
- Cvijetić, L. (1964): *Prva srpska banka*, Istorijski glasnik 1-2, Beograd.
- Dugalić, V. (1999): *Narodna banka 1884-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd.
- *Dva veka razvoja Srbije - Statistički pregled, (Two Centuries of Serbian Development - Statistical Review)*, (oktobar 2008): Republički zavod za statistiku, Beograd
- Glomazić, M. (1933): *Istorija državne hipotekarne banke 1862-1932*, Narodna misao, Beograd.

- Gnjatović, D., Dugalić, V., Stojanović, B. (2003): *Istorija nacionalnog novca*, Sineks, Beograd.
- Gnjatović, Dragana (2013): *Privilegovana agrarna banka Prilog istoriji poljo-privrednog kredita Srbije 1836-1947*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
- *Građanski zakonik za Kraljevinu Srbiju*, (1891): u Beogradu, štampa i izdanje Kralj.srpske drž. Štamparije
- Jovanović, Slobodan (1925): *Ustavobranitelji i njihova vlada (1838-1858)*, drugo dopunjeno izdanje, Izdavačka knjižarnica Napredak, Beograd.
- Kalić, J. (2001): *Srbi u poznom srednjem veku*, Službeni list SRJ, Beograd.
- Kindleberger, P. Charles, (1987): *Financial History of Western Europe*, George Allen &Unvin, London.
- Kukla, S. (1924): *Razvitak kreditne organizacije u Srbiji (do svetskog rata)*, Komisiona naklada, Zagreb.
- Milić, D. (1998): *Privredne prilike u Srbiji na početku XIX veka*, Zbornik, Narodni muzej Niš, broj 5, Niš.
- Milić, D. (1959): *Trgovina Srbije 1815-1839*, Nolit, Beograd.
- Milić, D. (1981): *Nepokretna kasa*, Istorijski institut, Poseban otisak iz mešovite građe, Knjiga 9, Beograd.
- Milić, Dr D. (1994): *Monetarno-kreditni sistem u privredi Srbije početkom XX veka*, in: *Srbija u modernizacijskim procesima XX veka*, Institut za noviju istoriju Srbije, Beograd.
- Petrović, J. (1933-34): *Veoma retki srpski srednjovekovni grošići iz sela Malo Boljinice kod Vlasotinaca*, Starinar VIII-IX.
- Petrović, M. (1901): *Finansije i ustanove obnovljene Srbije do 1842*, knjiga I, Štampano u državnoj štampariji Kraljevine Srbije.
- Stanojević, S. (2008): *Istorija srpskog naroda*, Logos Art, Beograd.
- Tadić, J. (1968): *Privreda Dubrovnika i srpske zemlje u prvoj polovini XV veka*, Zbornik filozofskog fakulteta, X-1.
- Taranovski, Teodor (2002) *Istorija srpskog prava u Nemanjićkoj državi*, Lirika, d.o.o, Beograd.
- Vučo, Dr N. (1955): *Privredna istorija Srbije*, Naučna knjiga, Beograd.
- White, E. (1998): *Were Banks special Intermediaries in Late Nineteenth Century America*, Federal Reserve Bank of St. Louis, May/June.

APPENDIX

Figure 1 *Enlargement of Serbia 1815-1919*

Izvor: *Dva veka razvoja Srbije - Statistički pregled, (Two Centuries of Serbian Development - Statistical Review)*, (oktobar 2008): Republički zavod za statistiku, Beograd, p. 22.

PROF. DR BILJANA STOJANOVIĆ

*Geoekonomski fakultet, (Fakultet za međunarodnu ekonomiju),
Univerzitet Džon Nezbit, Beograd*

NASTANAK I RAST SRPSKOG BANAKARSTVA DO PRVOG SVETSKOG RATA

Prvi deo:

Stvaranje preduslova za nastanak srpskog bankarstva do 1878

Razvoj srpskog bankarstva tokom 19. veka je bio postepen process koji je imao dve faze sa prekretnicom u 1878. godini, kada je Srbija postala nezavisna država međunarodnim ugovorom zaključenim na Mirovnoj konferenciji u Berlinu. U prvoj fazi, do 1878. godine, vazalna država Srbija je stvarala neophodne političke, ekonomske i institucionalne preduslove za razvoj bankarstva što je dovelo do stvaranja prvih oblika organizovanog kredita i prvih banaka. Na kraju ove faze, postojale su dve vrste banaka: državne i privatne. Budući da su vlasti vazalne države Srbije imale ključnu ulogu u pripremi institucionalnog okvira za bankarsko poslovanje, kao i u stvaranju prvih organizovanih kredita, moglo bi se reći da je srpsko bankarstvo u 19. veku nastalo kao rezultat dva procesa – aktivne uloge države i privrednog rasta.

Ključne reči: *bankarstvo, organizovani krediti, kamatne stope, zelenaštvo, uplaćeni kapital, vazalna država Srbija*

Originalni naučni rad

Primljen: 09.09.2016.

Odobren: 20.09.2016.

DUŽNIČKI TERET KRALJEVINE JUGOSLAVIJE U VREME VELIKE SVETSKE EKONOMSKE KRIZE**

Uobičajeno je da se uzroci rasprostranjenog problema otplate javnih dugova u vreme Velike svetske ekonomske krize traže na strani naglog pada deviznih prihoda zemlje dužnika u uslovima jake kontrakcije međunarodne trgovine i uvođenja niza spoljnotrgovinskih ograničenja. U slučaju Kraljevine Jugoslavije, pored ovih uzroka koje je generisala svetska ekonomska kriza, postojali su i određeni specifični razlozi na strani javnih rashoda, koji nisu bili povezani sa ovom krizom, a koji su zemlju doveli do državnog bankrotstva 1932. godine. Ispitivanje ovih razloga je predmet ovog rada. Cilj rada je da se na osnovu relevantnih makroekonomskih indikatora i ekonomsko-istorijskih činjenica, ukaže na to koliko je Kraljevina Jugoslavija bila zadužena i zašto nije bilo moguće izbeći akumuliranje javnog duga u godinama krize.

Ključne reči: javni dug, otplate javnog duga, stepen zaduženosti, državno bankrotstvo, Kraljevina Jugoslavija

* Dr Dragana Gnjatović, redovni profesor, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
dragana.gnjatovic@kg.ac.rs

** Ovaj rad je na engleskom jeziku priređen i prezentiran na Jedanaestoj međunarodnoj konferenciji Mreže za monetarnu istoriju Jugoistočne Evrope (SEEMHN), Bukurešt, Rumunija, 28. oktobar 2016.

1. Uvod

Kada nije u mogućnosti da pod prvobitno ugovorenim uslovima izmiruje svoje spoljnofinansijske obaveze, država proglašava bankrotstvo i pristupa pregovorima sa poveriocima o preuređivanju spoljnog duga. Preuređivanje državnih dugova, poznato u ekonomsko-finansijskoj literaturi kao konsolidacija dugova, sprovodi se njihovim refinansiranjem, u cilju smanjivanja godišnjeg tereta otplate. Ukoliko zemlja dužnik nije u stanju da izmiruje spoljnofinansijske obaveze ni posle njihovog refinansiranja, poverioci otpisuju deo dugova.¹ Državna bankrotstva nisu retka ekonomsko-istorijska pojava. Naročito su bila rasprostranjena u periodima globalnih političkih i ekonomskih kriza.² Među evropskim zemljama, za vreme Velike svetske ekonomske krize (1929-1933), mnoge su bile prinuđene da privremeno obustave redovnu otplatu spoljnih dugova: Mađarska (1931), Austrija (1932), Bugarska (1932), Grčka (1932), Nemačka (1932), Jugoslavija (1932) i Rumunija (1933).³

U manje razvijenim, agrarnim zemljama Evrope, među kojima je bila i Kraljevina Jugoslavija, nestašica deviza je bila posledica drastičnog padavrednosti izvoza poljoprivrednih proizvoda i novčanih doznaka iseljenika. Takođe, ovim zemljama je bila nametnuta obaveza prelaska na klirinški način plaćanja u razmeni sa glavnim trgovinskim partnerima.⁴

Vrednost spoljnoekonomske razmene Kraljevine Jugoslavije bila je teško pogođena krizom. U vremenu od 1929. do 1932. godine, devizni priliv u bilansu tekućih transakcija pao je sa 11,6 milijardi dinara na 3,9 milijardi dinara. Prihodi od izvoza robe pali su sa 7,9 milijardi dinara na tri milijarde dinara, od izvoza usluga sa 2,1 milijardi dinara na 612 miliona dinara, a doznake iseljenika sa 888 miliona dinara na 206 miliona dinara.⁵ Takođe, državni budžet Kraljevine Jugoslavije je 1931/32. godine ostao bez redovnog priliva deviza u protivvrednosti od 406 miliona dinara po osnovu reparacija od Nemačke.⁶ Bilateralni klirinški

¹ Privremeno odlaganje redovnog servisiranja spoljnofinansijskih obaveza smatra se delimičnim državnim bankrotstvom i treba ga razlikovati od totalnog državnog bankrotstva koje podrazumeva definitivni odustanak države da otplaćuje spoljne dugove. D. Gnjatović (2000): *Javne finansije i finansijsko pravo*, Policijska akademija, Beograd, 184, 185.

² K. Oosterlinck (2013): "Sovereign Debt Defaults: Insights from History", *Oxford Review of Economic Policy*, 29(4), 691-714

³ F. Sturzenegger, J. Zettelmeyer (2007): *Debt Defaults and Lessons from a Decade of Crises*, MIT Press 2007, 7; G. Chouliarakis, S. Lazaretou (2014): "Déjà vu? The Greek Crisis Experience, the 2010s versus the 1930s. Lessons from History" *Bank of Greece Working Paper* no. 176, 23

⁴ B. Eichengreen, R. Portes (1986): „Debt and Default in the 1930s, Causes and Consequences“, *European Economic Review*, 30, 599-640.

⁵ D. Gnjatović (2007): „Politika stabilizacije dinara za vreme Velike svetske ekonomske krize“, *Megatrend revija*, 4(1), 31-48

⁶ Na osnovu tzv. Huverovog moratorijuma, Nemačka je 1931. godine obustavila plaćanje reparacija iz Prvog svetskog rata koje su odlukom Lozanske konferencije 1932. godine bile

sporazumi morali su da budu sklopljeni sa Austrijom, Čehoslovačkom, Belgijom i Luksemburgom, Italijom, Francuskom, Švajcarskom i Nemačkom. Oni su olakšali spoljnotrgovinsku razmenu zemlje, ali su dodatno doprineli nestašici deviza. Međutim, pad deviznog priliva bio je samo jedan od razloga zbog kojih se Kraljevina Jugoslavija suočila sa krizom javnog duga i bila prinuđena da 1932. godine zatraži od inostranih poverilaca njihovo preuređivanje. Drugi razlog je bio kontinuirani rast, kako spoljnog tako i unutrašnjeg javnog duga, pretežno zbog sukcesivnog povećavanja obaveza države koje su bile nametnute Velikom ratom i njegovim teritorijalnim, političkim i finansijskim posledicama.

2. Izvori podataka

Vremenska serija javnog duga, pokategorijama unutrašnjeg i spoljnog državnog duga, za period od 1929. do 1939. godine, konstruisana je na osnovu podataka iz statističkih godišnjaka Kraljevine Jugoslavije i Lige Naroda.

Za 1929. 1930. 1931. i 1932. godinu, veličina javnog duga je izračunata zbrajanjem pojedinačnih podataka o stanju duga po svakom državnom zajmu koji su za pomenute godine bili objavljivani u *Statističkom godišnjaku Kraljevine Jugoslavije*.⁷ Pri tome, u ovoj statističkoj publikaciji, u obuhvatu javnog duga, posebno su prikazani podaci za stanje unutrašnjeg i stanje spoljnog duga. S obzirom na to da je dug po svakom spoljnom zajmu za 1929, 1930. i 1931. godinu izražen u valuti konkretnog zajma, za zbirni podatak o veličini spoljnog duga za svaku od ovih godina bilo je neophodno sve pojedinačne podatke izraziti u dinarima. Dug po pojedinim spoljnim zajmovima preračunat je u dinare primenom srednjih berzanskih deviznih kursa konkretnih valuta: francuskog franka, britanske funte, američkog dolara i nemačke marke na Beogradskoj berzi za svaku odgovarajuću godinu.⁸ Za 1932. godinu, podaci o javnom dugu po pojedinim zajmo-

praktično ukinute. Zbog toga je Kraljevina Jugoslavija već 1931. godine ostala bez redovnog budžetskog prihoda od preko milion dinara, od kojih se tri petine odnosilo na plaćanja u naturi, a dve petine na plaćanja u devizama. Narodna banka Kraljevine Jugoslavije (1933): *Godišnji izveštaj 1932*, Beograd, XVII

⁷ Kraljevina Jugoslavija je 1932. godine započela sa objavljivanjem *Statističkog godišnjaka*, s tim što se prva knjiga ove publikacije odnosila na 1929. godinu. Zbog toga vremenska serija javnog duga Kraljevine Jugoslavije polazi od 1929. godine. Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd, 480, 481.

⁸ Kretanje kursa valuta na Beogradskoj berzi videti u: *South-Eastern European Monetary and Economic Statistics from the Nineteenth Century to the World War Two* (2014)

vima objavljeni su u *Statističkom godišnjaku Kraljevine Jugoslavije*, kako u valutama zajmova, tako i u dinarima.⁹

Za 1933, 1934, 1935, 1936, 1937, 1938. i 1939. godinu, podaci o veličini javnog duga Kraljevine Jugoslavije mogu se naći u *Statističkom godišnjaku* Lige Naroda.¹⁰ Naime, počev od 1933. godine, Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije prestala je da objavljuje u *Statističkom godišnjaku* pojedinačne podatke o stanju javnog duga po pojedinim državnim zajmovima. Od tada je Jugoslovenska kraljevska vlada slala statističkoj službi Lige Naroda zbirne podatke o stanju javnog duga, sa podkategorijama unutrašnjeg i spoljnog duga, za sve godine od 1933. do 1939. Imajući u vidu da su ovi podaci, objavljivani u *Statističkom godišnjaku* Lige naroda, već izraženi u dinarima, bilo ih je moguće direktno preuzeti u cilju konstrukcije vremenske serije javnog duga u posmatranom periodu.

Podaci o nacionalnom dohotku u tekućim cenama 1929-1939, izračunatom na principu materijalne proizvodnje, preuzeti su iz studije Stevana Stajića: *Nacionalni dohodak Jugoslavije 1923-1939 u stalnim i tekućim cenama*.¹¹ Ova studija je prihvaćena u međunarodnim okvirima kao relevantni izvor statističkih podataka o nacionalnim računima Kraljevine Jugoslavije.¹²

Podaci o javnim prihodima i otplatama (glavnice i kamate) javnog duga preuzeti su iz statističke publikacije: *South-Eastern European Monetary and Economic Statistics from the Nineteenth Century to the World War Two*.¹³

Podaci o otplatama spoljnog duga po pojedinačnim zajmovima za period od 1923. do 1928. Godine, preuzeti su iz *Godišnjih izveštaja* Privilegovane narodne banke Kraljevine SHS.¹⁴

Bank of Greece, Bulgarian National Bank, National Bank of Romania, Oesetreichische Nationalbank, Athens, Sofia, Bucharest, Vienna, 350

⁹ Opšta državna statistika (1933) *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd, 480.

¹⁰ League of Nations (1937): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1936/37*, Geneva, 285; League of Nations (1940): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1940/41*, Geneva, 288

¹¹ S. Stajić (1959): *Nacionalni dohodak Jugoslavije 1923-1939 u stalnim i tekućim cenama*, Ekonomski institut, Beograd

¹² *South-Eastern European Monetary and Economic Statistics from the Nineteenth Century to the World War Two* (2014) Bank of Greece, Bulgarian National Bank, National Bank of Romania, Oesetreichische Nationalbank, Athens, Sofia, Bucharest, Vienna, 335.

¹³ Op. cit., 351

¹⁴ Narodna banka Kraljevine SHS (1924): *Godišnji izveštaj 1923*, Beograd, XIV; Narodna banka Kraljevine SHS (1925): *Godišnji izveštaj 1924*, Beograd, str XIV; Narodna banka Kraljevine SHS (1926): *Godišnji izveštaj 1925*, Beograd, XIII; Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd, XVII

3. Merenje održivosti javnog duga Kraljevine Jugoslavije

Opšte prihvaćen pokazatelj solventnostijavnih finansija jedne države je odnos njenog javnog duga i bruto domaćeg proizvoda. U međunarodnim ekonomskim i finansijskim organizacijama danas ne postoji saglasnost o tome koja je gornja granica održivosti ovog odnosa. U okviru priprema za uvođenje jedinstvene valute, Evropska unija je 1992. godine proklamovala da javni dug zemlje članice ne sme da prelazi 60% njenog BDP ako ona želi da održi makroekonomsku stabilnost, ali je praksa dovela u pitanje ovaj standard.¹⁵ U studiji Međunarodnog monetarnog fonda iz 2002. godine, pak, zaključeno je da je granica održivosti spoljnog državnog duga 40% vrednosti BDP, ali da to nikako ne znači da svaki stepen zaduženosti iznad ove vrednosti mora da uvede zemlju dužnika u krizu dugova.¹⁶ Održivost javnog duga se zbog toga ne posmatra kao statički utvrđena veličina, već se poredi kretanje javnog duga i nacionalnog dohotka, odnosno analizira se dinamika stepena zaduženosti nacionalne privrede. Pri tome, usvaja se teorijska postavka Evseja Domara, prema kojoj se javni dug konkretne zemlje može smatrati održivim sve dok njen nacionalni dohodak beleži rast.¹⁷ Naime, rast nacionalnog dohotka implicira rast fiskalnih prihoda iz kojih država može redovno da servisira finansijske obaveze, čak i kada se one uvećavaju zbog rasta javnog duga. Svaki brži rast javnog duga od rasta nacionalnog dohotka, ili izostanak rasta, odnosno pad nacionalnog dohotka u dužem periodu, međutim, zemlju dužnika dovodi u neodrživu poziciju.¹⁸

U godinama Velike svetske ekonomske krize, od 1929. do 1933, sa padom nacionalnog dohotka, u Kraljevini Jugoslaviji inicirana je kriza javnog duga. Istovremeno kada se zemlja suočila sa padom nacionalnog dohotka, padom deviznog priliva na račun tekućih transakcija i padom budžetskih prihoda, javni dug se uvećao sa 34,7 milijardi dinara na 38,8 milijardi dinara i na taj način došao u neodrživu poziciju. Uvećanje javnog duga u tom periodu bilo je posledica rasta, kako unutrašnjeg, tako i spoljnog javnog duga. Rezultat rasta, kako unutrašnjeg tako ispoljnog javnog duga, bilo je njihovo relativno stabilno učešće u ukupnom javnom dugu od 15% i 85% respektivno (Tabela 4). Posle 1932. godine, međutim, u više navrata dolazi do smanjivanja ukupnog javnog duga

¹⁵ Većina zemalja članica zone evra nije u stanju da ispuni ovaj fiskalni kriterijum. Više o tome videti u: D. Gnjatović (2013): „Fiskalna integracija u Evropskoj Uniji“, *Bankarstvo*, 42(5), 14-29

¹⁶ International Monetary Fund (2002): *Assessing Sustainability*, May 28, Washington D.C., 25.

¹⁷ E. D. Domar (1944): “The ‘Burden of the Debt’ and the National Income.” *American Economic Review* 34(4), 798-827

¹⁸ D. Gnjatović, A. Jovancai (2009): „Stepen spoljne zaduženosti Srbije“, referat na savetovanju *Ekonomski odnosi Srbije sa inostranstvom – Nužnost nove strategije* u organizaciji Naučnog društva ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomskog fakulteta u Beogradu održanom 15. oktobra u Kragujevcu, objavljen u istoimenom zborniku, Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, 129-136.

zbog smanjivanja spoljnog državnog duga, štoje u dužem roku doprinelo da se javni dug vrati u granice održivosti. Ipak, unutrašnji dug je konstantno rastao, tako da je 1939. godine ukupan javni dug bio 24,6 milijardi dinara, od čega se na unutrašnji dug odnosilo čak 12,6 milijardi dinara, odnosno 51,2%, a naspoljni dug 12 milijardi dinara, odnosno 48,8% (Tabela 1).

Tabela 1. Javni dug Kraljevine Jugoslavije 1929-1939, u milionima dinara

Godina	Unutr. dug (1)	Spoljni dug (2)	Javni dug (1+2)
1929.	5.193,9	29.466,9	34.660,8
1930.	5.351,6	29.055,8	34.407,4
1931.	5.500,6	30.384,0	35.884,6
1932.	6.020,3	32.763,2	38.783,5
1933.	7.972,0	18.326,0	26.298,0
1934.	8.731,0	20.643,0	29.374,0
1935.	8.662,0	21.049,0	29.711,0
1936.	8.900,0	21.378,5	30.278,5
1937.	9.300,0	15.400,0	24.359,0
1938.	9.300,0	14.200,0	23.500,0
1939.	12.620,0	12.000,0	24.620,0

Izvor: Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467; League of Nations (1937): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1936/37*, Geneva, 285; League of Nations (1940): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1940/41*, Geneva, 288.

U godinama krize, stepen zaduženosti Kraljevine Jugoslavije, merenodnosom javnog duga i nacionalnog dohotka, stalno se pogoršavao. Od 1929. do 1932. godine, povećao se sa 57,8% na 106,3%, pri čemu po unutrašnjem javnom dugu sa 8,7% na 16,5%, a po spoljnom javnom dugu sa 49,1% na 89,8% (Tabela 2). Pogoršanje stepena zaduženosti bilo je posledica kako pada nacionalnog dohotka, tako i rasta javnog duga, kako spoljnog tako i unutrašnjeg. Stepenn zaduženosti po javnom dugu bio je sveden na nivo na kojem je bio pre Velike svetske ekonomske krize tek 1938. godine, zahvaljujući ponovnom rastu nacionalnog dohotka, ali i drastičnom padu stepena zaduženosti po osnovu spoljnih državnih zajmova.

Tabela 2. *Stepen zaduženosti Kraljevine Jugoslavije: javni dug kao procenat nacionalnog dohotka 1929-1939.*

Godina	Nac. dohodak u tekućim cenama, milioni dinara	Unutr. dug / nacionalni dohodak u%	Spoljni dug / nacionalni dohodak u%	Javni dug / nacionalni dohodak u%
1929.	59.966,3	8,7	49,1	57,8
1930.	50.418,2	10,6	57,6	68,2
1931.	45.099,7	12,2	67,4	79,6
1932.	36.480,9	16,5	89,8	106,3
1933.	36.117,0	22,1	50,7	72,8
1934.	34.065,7	25,6	60,6	86,2
1935.	34.602,3	25,1	60,8	85,9
1936.	40.744,0	21,8	52,5	74,3
1937.	45.026,6	25,6	34,2	59,8
1938.	48.475,5	19,2	29,3	48,5
1939.	52.784,1	23,9	22,7	46,6

Izvor: S.Stajić (1959): *Nacionalni dohodak Jugoslavije 1923-1939 u stalnim i tekućim cenama*, tabela 3 u prilogu, Beograd; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467; League of Nations (1937): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1936/37*, Geneva, 285; League of Nations (1940): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1940/41*, Geneva, 288.

Kontinuirano povećavanje javnog duga Kraljevine Jugoslavije od 1929. do 1932. godine bilo je praćeno rastom finansijskih obaveza države po osnovu otplata glavnice i kamata javnih zajmova.

Od budžetske 1929/30. do budžetske 1932/33. godine, obaveze države za servisiranje glavnice i kamata javnog duga porasle su sa 873 miliona dinara na 1,010 milijardi dinara

Istovremeno, budžetski prihodi su pali sa 15,9 milijardi dinara na 9,7 milijardi dinara. Zbog svega toga, za otplatu javnog duga 1929. godine bilo je potrebno izdvojiti 5,5% javnih prihoda, a 1932. godine gotovo dvostruko više, odnosno 10,4% javnih prihoda (Tabela 3).

Tabela 3. *Kapacitet otplate (glavnice i kamata) javnog duga Kraljevine Jugoslavije: odnos otplata javnog duga i javnih prihoda 1929-1939.*

Godina*	Javni prihodi, milioni dinara	Otplate javnog duga, milioni dinara	Otplate javnog duga/ javni prihodi, u %
1929/30	15.952	873	5,5
1930/31	13.319	1.097	8,2
1931/32	10.964	919	8,4
1932/33	9.681	1.010	10,4
1933/34	10.015	797	7,8
1934/35	9.758	686	7,0
1935/36	9.989	678	6,8
1936/37	10.572	718	6,8
1937/38	11.987	971	8,1
1938/39	12.385	1.008	8,1
1939/40	13.118	1.141	8,7

* Budžetska godina u Kraljevini SHS odnosno Kraljevini Jugoslaviji računata je od 1. aprila jedne kalendarske godine do 31. marta naredne kalendarske godine

Izvor: *South-Eastern European Monetary and Economic Statistics from the Nineteenth Century to the World War Two* (2014) Bank of Greece, Bulgarian National Bank, National Bank of Romania, Oesetreichische Nationalbank, Athens, Sofia, Bucharest, Vienna, 335.

4. Dekompozicija javnog duga iz vremena Velike svetske ekonomske krize

Breme javnog duga sve je više pritiskalo Kraljevinu Jugoslaviju u vreme Velike svetske ekonomske krize. Zajednički imenitelj okolnosti zbog kojih se stalno uvećavao javni dug bio je Veliki rat. Dugovi su bili stvoreni pre, za vreme i posle Velikog rata. Svaki zajam koji je preuzela, nasledila ili zaključila jugoslovenska državado 1932. godine, bio je neposredno ili posredno vezan za političke, teritorijalne, socijalne i ekonomske promene koje je sobom doneo, ili za sobom ostavio Prvi svetski rat. Čak i jedini zajam koji je bio namenjen izgradnji novih infrastrukturnih objekata, zaključen 1922. godine na američkom finansijskom tržištu, samo delimično je realizovan, jer je najpre trebalo rešiti pitanje ratnog duga Srbije prema SAD.

Za državnu statistiku, Veliki rat je bio međaš podele javnog duga na pet različitih kategorija: dug Kraljevine Srbije i Kraljevine Crne Gore koji je nastavila da otplaćuje Kraljevina SHS (Direktni predratni javni dug); dug saveznicima Kraljevine Srbije iz Velikog rata (Ratni dug); dug koji je Kraljevina SHS nasledila od Austrougarske monarhije (Nasledeni ili indirektni predratni javni dug), dug po spoljnim zajmovima zaključenim u Kraljevini SHS odnosno Kraljevini Jugo-

slaviji posle Velikog rata (Poratni spoljni javni dug) i dug po unutrašnjim zajmovima emitovanim posle Velikog rata (Poratni unutrašnji javni dug).

Analiza svake od pomenutih kategorija javnog duga otkriva koje su to bile specifične okolnosti zbog kojih nije bilo moguće izbeći da dođe do uvećanja javnog duga u godinama Velike svetske ekonomske krize.

Tabela 4. Struktura javnog duga Kraljevine Jugoslavije 1929-1932

Kategorija duga	Stanje duga 1. juli 1929. milioni din.	Učešće u ukupnom javnom dugu, u %	Stanje duga 1. juli 1930. milioni din.	Učešće u ukupnom javnom dugu, u %	Stanje duga 1. juli 1931. milioni din.	Učešće u ukupnom javnom dugu, u %	Stanje duga 1. juli 1932. milioni din.	Učešće u ukupnom javnom dugu, u %
1.Poratni unutrašnji dug	5.193,9	15,0	5.351,6	15,5	5.500,6	15,3	6.020,3	15,5
2.Spoljni dug	29.466,9	85,0	29.055,8	84,4	30.384,0	84,8	32.763,2	84,5
2.1.Direktni predratni dug	1.777,7	5,1	1.761,5	5,1	1.687,5	4,7	5.628,8	14,4
2.2.Ratni dug	17.469,9	50,4	17.368,8	50,5	16.637,1	46,4	14.981,2*	38,7
2.3.Indirektni predratni dug	3.175,3	9,2	3.002,5	8,7	3002,5	8,4	3.004,3	7,7
2.4.Poratni spoljni dug	7.044,0	20,3	7.013,0	20,2	9056,9	25,2	9.148,9	33,7
1+2 Ukupno	34.660,8	100,0	34.407,4	100,0	35.884,6	100,0	38.783,5	100,0

* Kraljevina Jugoslavija nije otplaćivala ratni dug posle 1931. godine. Razlika u stanju ratnog duga za 1931. i 1932. godinu je nastala zbog pada vrednosti britanske funte nakon ukidanja njenog zlatnog važenja.

Izvor: Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467.

4.1. Poratni unutrašnji javni dug

Poratni unutrašnji javni zajmovi, emitovani kako pre, tako i za vreme Velike svetske ekonomske krize, bili su namenjeni saniranju posledica Prvog svetskog rata i finansijskoj likvidaciji nasleđenih feudalnih odnosa na zemlji, u okviru sprovođenja agrarne refome.

Pre Velike svetske ekonomske krize, Kraljevina SHS emitovala je tri unutrašnja zajma. Prvi unutrašnji zajam bio je Investicioni zajam, u nominalnom iznosu

od 500 miliona dinara, kamatnom stopom 7% i rokom otplate 50 godina. Bio je namenjen obnovi saobraćajnica porušenih tokom Prvog svetskog rata. Ovaj zajam država je zaključila 1921. godine sa sindikatom 108 banaka iz cele zemlje. Drugi unutrašnji zajam bio je Agrarni zajam. Sa ovim zajmom, započela je finansijska likvidacija agrarne reforme. Prva emisija državnih obveznica Agrarnog zajma, namenjenog finansijskoj likvidaciji nasleđenih feudalnih agrarnih odnosa u Bosni i Hercegovini, izvršena je 1921. godine, u nominalnom iznosu od 130 miliona dinara, kamatnom stopom 4% i rokom otplate 30 godina. Treći unutrašnji državni zajam bio je Zajam za naknadu lične ratne štete koju su pretrpeli građani Kraljevine Srbije i Kraljevine Crne Gore tokom Prvog svetskog rata. Obveznice za naknadu ratne štete su emitovane u periodu 1923-1925, u nominalnom iznosu 4,9 milijardi dinara, kamatnom stopom 2,5% i rokom otplate 50 godina.¹⁹

Tabela 5. *Unutrašnji dug Kraljevine Jugoslavije 1929-1932, milioni dinara*

Kategorija duga	Prvobitni iznos duga	Stanje duga 1. juli 1929.	Stanje duga 1. juli 1930.	Stanje duga 1. juli 1931.	Stanje duga 1. juli 1932.
Investicioni zajam (1921)	500,0	494,5	492,9	491,2	489,4
Agrarni zajam (1921)	130,0	123,3	122,2	121,0	119,8
Zajam za naknadu ratne štete (1923)	4.764,0	4.576,1	4.586,5	4.543,2	4515,0
Beglučki zajam (1930, 1931)		-	150,0	349,2	496,1
Dalmatinski zajam (1931)		-	-	-	400,0
Ukupno		5.193,9	5.351,6	5.500,6	6.020,3

Izvor: Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467.

U vreme izbijanja Velike svetske ekonomske krize 1929. godine, unutrašnji javni dug Kraljevine Jugoslavije po pomenutim zajmovima bio je 5,2 milijarde dinara (Tabela 5). Do 1932. godine, ovaj dug se uvećao na preko 6 milijardi dinara, jer su tek u vreme krize bili emitovani novi zajmovi za finansijsku likvidaciju agrarne reforme.

¹⁹ D. Gnjatović (1991): *Stari državni dugovi, Prilog ekonomskoj i političkoj istoriji Srbije i Jugoslavije 1962-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd. 133-136.

U Kraljevini SHS (Jugoslaviji) postojali su snažni otpori sprovođenju agrarne reforme.²⁰ Zbog toga je prošla čitava decenija od prve emisije Agrarnog zajma do emisije svih ostalih državnih zajmova, kojima su obezbeđena finansijska sredstva za obeštećenje ranijih vlasnika zemlje. Tako su emisije dva nova zajma za ove namene pale u vreme Velike svetske ekonomske krize. Država je 1930. godine počela sa izdavanjem obveznica zajma za finansijsku likvidaciju odštete za beglučke zemlje u Bosni i Hercegovini (Beglučki zajam) u nominalnom iznosu 150 miliona dinara, kamatnom stopom 6% i rokom otplate 43 godine. Naredne 1931. godine, pod istim uslovima, izdata je druga emisija ovog zajma u nominalnom iznosu 200 miliona dinara. Takođe, te godine je država počela sa izdavanjem obveznica za isplatu odštete ranijim zemljovlasnicima u Dalmaciji (Dalmatinski zajam), u nominalnom iznosu 400 miliona dinara, kamatnom stopom 4% i rokom otplate 30 godina. Zatim je država pristupila ukidanju feudalnih odnosa u južnim krajevima i podeli velikih poseda u severnim krajevima zemlje. Za ove namene, biće emitovani unutrašnji javni zajmovi, prvo, od 300 miliona dinara, kamatnom stopom 5% i rokom otpate od 30 godina i, drugo, od 800 miliona dinara, kamatnom stopom 4% i rokom otplate 30 godina.²¹

4.2. Direktni predratni javni dug

Dogodilo se da je baš u vreme Velike svetske ekonomske krize, dug po predratnim zajmovima Kraljevine Srbije utrostručen kao posledica revalorizacije zajmova emitovanih u Francuskoj.

Kraljevina SHS je preuzela obavezu da nastavi da otplaćuje 10 spoljnih zajmova Kraljevine Srbije u iznosu od 815,3 miliona dinara (franaka) u zlatu: Lutrijski (1881), Zajam na duvanske lozove (1888), Konverzioni (1895), Monopolski zajam (1902), Zajam za građenje železnice i preoružanje vojske (1906), Zajam za nastavak građenja železnice i preoružanja vojske (1909), Zajam za pokriće troškova Balkanskih ratova (1913), Zajam Uprave fondova (1910), Zlatni komunalni zajam Uprave fondova (1911) i Zajam Srpskog društva Crvenog Krsta (1907). Takođe, Kraljevina SHS je preuzela obavezu da nastavi da otplaćuje dva spoljna zajma Kraljevine Crne Gore iz 1909. i 1913. godine u iznosu od 17 miliona dinara u zlatu.²² Anuiteti prvih sedam zajmova Kraljevine Srbije i oba zajma Kraljevine Crne Gore, pali su na teret redovnog državnog budžeta, a anuiteti Uprave fondova i Srpskog društva Crvenog krsta na teret ovih javnih institucija. Zajmovi su otplaćivani u valutama u kojima su bili ugovoreni, s tim što je otplata

²⁰ R. Ljubojević (2015): *Agrarna politika Kraljevine Jugoslavije za vreme Šestojanuarske diktature*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd, 91-96.

²¹ D. Gnjatović, op. cit., 133-136.

²² Više o zajmovima Kraljevine Srbije videti u: D. Gnjatović (2009) „Foreign Long Term Government Loans of Serbia 1862-1914“, B. Hinić, ed.: *Economic and Financial Stability in SE Europe in a Historical and Comparative Perspective*, National Bank of Serbia, Belgrade, 2009, 33-55.

zajmova zaključenih u Francuskoj nastavljena posle Prvog svetskog rata papirnim francuskim frankom, koji je vredeo petinu zlatnog franka.²³

Godine 1929, dug preuzet od Kraljevine Srbije i Kraljevine Crne Gore izražen u dinarima, iznosio je 1,8 milijardi dinara i učestvovao je u ukupnom javnom dugu sa 5,1%. Međutim, do 1932. godine, ovaj dug se povećao na 5,6 milijardi dinara, a njegovo učešće u ukupnom javnom dugu na 14,5% (Tabela 4). Ovo povećanje predratnog spoljnog duga dogodilo se zato što je Stalni sud međunarodne pravde u Hagu svojom presudom od 12. jula 1929. godine naložio revalorizaciju sledećih državnih zajmova Kraljevine Srbije koji su bili prvobitno ugovoreni u zlatnim francuskim francima i njihovu dalju otplatu u zlatu: Konverzionog zajma (1895), Monopolskog zajma (1902), Zajma za građenje železnice i preoružanje vojske (1906), Zajma za pokriće troškova Balkanskih ratova (1913), Zajma na založnice Uprave fondova (1910), Zajma na obveznice Uprave fondova (2011) i Zajma Srpskog društva crvenog krsta (1907).²⁴

Tabela 6: Stanje duga po predratnim zajmovima obuhvaćenih Konvencijom od 5. aprila 1930, pre i posle revalorizacije u zlatne franke

Zajam	Dug pre revalorizacije milioni dinara, 1.7.1931. 1.	Dug posle revalorizacije milioni dinara, 1.7.1932. 2.	Razlika milioni dinara 2.-1,
4% Konverzioni zajam (1895)	684,4	2.040,7	1.356,3
5% Monopolski zajam (1902)	85,8	286,2	200,4
4,5% Zajam za građ. železnice i preoružanje vojske (1906)	143,0	1.137,6	994,6
5% Zajam za pokriće troškova Balkanskih ratova (1913)	469,0	1.563,7	1.094,7
4,5% Zajam na založnice Uprave fondova (1910)	-	158,4	158,4
4,5% Zajam na obveznice Uprave fondova (2011)	-	165,5	165,5
Zajam Srpskog društva crvenog krsta (1907)	-	120,4	120,4
Ukupno	1.382,2	5.472,5	4.090,3

Izvor: Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467; Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd, 480, 481

²³ League of Nations (1928): *International Statistical Year-Book 1927*, Geneva, 13.

²⁴ D. Gnjatović (1991): *Stari državni dugovi*, 171, 172.

Na osnovu presude Stalnog suda međunarodne pravde u Hagu, vlada Kraljevine Jugoslavije je 5. aprila 1930. godine potpisala Konvenciju sa francuskim porterima prema kojoj su revalorizovani preostali dugovi po francuskim tranšama pomenutih zajmova. Prema slovu Konvencije, na teret državnog budžeta počev od fiskalne 1931/32. Godine, pala je otplata ne samo revalorizovanih pomenutih zajmova Kraljevine Srbije i Kraljevine Crne Gore, već i revalorizovana dva zajma Uprave Fondova i jednog zajma Srpskog društva Crvenog Krsta.²⁵ Zbog ove revalorizacije, dug po preuzetim zajmovima koji su potpali pod slovo Konvencije sa francuskim porterima, izražen u dinarima, povećao se od 1931. do 1932. godine sa 1,4 milijardi dinara na 5,5 milijardi dinara (Tabela 6).

4.3. Ratni dug

Kraljevina SHS regulisala je otplatu ratnog duga SAD-u i Velikoj Britaniji pre Velike svetske ekonomske krize, dok je regulisanje ratnog duga Francuskoj i viškova primljenih od Nemačke po Dozovom planu isplate ratnih reparacija, palo upravo u vreme krize.

Posle Prvog svetskog rata, na zahtev SAD-a, pitanje otplate međusavezničkih dugova je rešeno bilateralnim sporazumima između zainteresovanih država. SAD je potpisala sporazum o vraćanju ratnih dugova sa Velikom Britanijom 1923, sa Belgijom, Italijom i Rumunijom 1925, Francuskom i Kraljevinom SHS 1926. i Grčkom 1928. godine. Pri tome, u sporazume sa Velikom Britanijom i Francuskom je bila uneta klauzula "da će ove dve države otplaćivati američki dug samo ako budu dobile dovoljno reparacija od Nemačke, uz obavezu da na istovetan način regulišu i uslove sopstvenih potraživanja od drugih ratnih saveznika".²⁶ Na taj način su mogućnosti otplate međusavezničkih ratnih dugova neposredno zavisile od naplate reparacija od Nemačke.²⁷ Odmah po sklapanju Versajskog ugovora o miru, bilo je jasno da Nemačka neće imati ekonomske snage da redovno otplaćuje reparacije koje su joj bile nametnute.²⁸ U periodu od 1. novembra 1924. do 31. avgusta 1929. Godine, Nemačka je otplaćivala ratne reparacije u skladu sa Dozovim planom, kojim je njen reparacioni dug sveden sa 126,3 milijarde zlatnih maraka na 42 milijarde zlatnih maraka.²⁹ Zatim je Jangovim planom iz 1929. godine, reparacioni dug Nemačke sveden na 33 milijarde zlatnih maraka i konvertovan u papirne nemačke

²⁵ Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd, 480, 481

²⁶ V. Dugalić (2004): „Ratne reparacije u prošlosti: Obračun i naplata”, *Finansije*, 59(1-6), 124.

²⁷ I. M. Becić (2010): „Ratni dugovi Kraljevine Jugoslavije u svetlu politike“, *Istorija 20. veka*, 28(3), 45-56

²⁸ J. M. Keynes (1919) *The Economic Consequences of the Peace*, Harcourt, Brace and Howe, Inc. Pub., New York, ss 80-98

²⁹ U periodu 1924-1930, na osnovu Dozovog plana, Kraljevina SHS je primila u novcu i naturi 275 miliona zlatnih maraka na ime reparacija od Nemačke. V. Dugalić, op. cit., 118.

marke.³⁰ Konačno, na Konferenciji u Lozani 1932. godine, proglašen je moratorijum reparacionih plaćanja Nemačke i od tada je njihova isplata obustavljena.

Na osnovu ugovora koji je potpisan u Vašingtonu 3. maja 1926. godine, ratni dug Kraljevine Srbije prema SAD-u bio je utvrđen na iznos od 62,85 miliona dolara i rok otplate 62 godine. Ratni dug prema Velikoj Britaniji regulisan je ugovorom od 9. avgusta 1927. godine, tako što je Kraljevina SHS prihvatila da otplati sumu od 25.591.428 funti sterlinga u roku od 62 godine, kao i sumu od 3.103.848 funti sterlinga u roku od 15 godina, na ime pomoći u naturi.³¹

Tabela 7. *Otplate ratnog duga 1926-1931, u milionima dinara*

Kategorija duga	1926.	1927.	1928.	1929.	1930.	1931.	1926-1931.
Prema SAD	11,3	11,4	11,4	11,3	11,3	11,3	68,0
Prema V.Britaniji	-	56,1	92,5	68,2	116,0	117,2	450,0
Prema Francuskoj	-	-	-	-	27,7	13,9	41,6
Regulisanje viškova po Doz. planu	-	-	-	-	8,7	1,5	10,2
Ukupno	11,3	67,4	103,8	79,5	163,7	143,9	569,8

Izvor: Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd, XVII; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467.

Ratni dug prema Francuskoj bio jeregulisan tek 1930. godine. U pregovorima koji su započeli u maju 1928. godine, nastao je spor u vezi sa ukupnom sumom duga i načinom plaćanja ratnog duga. Kraljevina SHS (Jugoslavija) je zastupala gledište da dug glasi na papirne franke, a Francuska je smatrala da je zaključen u zlatnim francima.³² Spor je rešen arbitražom Stalnog suda međunarodne pravde u Hagu 20. januara 1930. godine u korist stava Kraljevine Jugoslavije, kada je utvrđena ukupna suma ratnog duga od 1.024.812.476 francuskih franaka, sa rokom otplate od 37 godina.³³ Takođe, jugoslovska vlada je pristala

³⁰ V. Dugalić, *ibid.* Ministarstvo finansija Kraljevine Jugoslavije (1938): *Ministarstvo finansija 1918-1938*, Beograd, 205.

³¹ V. Dugalić (2004), 124.

³² Ministarstvo finansija (1938), 205.

³³ V. Dugalić (2004), 125.

da Francuskoj isplati sumu od 157,3 miliona papirnih nemačkih maraka na ime primljenih viškova za poslednjih pet meseci petog anuiteta po Dozovomplanu.³⁴

Kraljevina Jugoslavija je redovno isplaćivala ratne dugove zaključno sa 1931. godinom. Izraženo u dinariima, ukupno je isplaćeno 569,8 miliona dinara i to: SAD-u 68 miliona dinara; Velikoj Britaniji 450 miliona dinara; i Francuskoj 41,6 miliona dinara na ime ratnog duga i 10,2 miliona dinara na ime primljenih viškova po Dozovom planu (Tabela 7).

Posle proglašenja moratorijuma za plaćanja nemačkih reparacija na Konferenciji u Lozani 1932. godine, Kraljevina Jugoslavija je obustavila otplatu ratnog duga. Poslednja rata ratnog duga isplaćena je 15. juna 1931. godine, a sledeća je bila predviđena, po budžetu za 1931/32. godinu, za isplatu 15. juna 1932. Međutim, usled moratorijuma reparacionih plaćanja Nemačke, ova budžetska stavka na strani javnih rashoda nije realizovana. U budžetu za 1933/34. godinu, na strani javnih rashoda nije više bila planirana stavka isplate ratnog duga.³⁵

4.4. Indirektni predratni (nasleđeni) javni dug

Indirektni predratni (nasleđeni) javni dug se sastojao od predratnog državnog i pokrajinskog austrougarskog duga. U vreme Velike svetske ekonomske krize, otplata austrougarskog državnog duga bila je privremeno obustavljena, iz razloga koji nisu bili u vezi s krizom i na koje jugoslovenska vlada nije mogla da utiče. Takođe, otplata pokrajinskog duga započela je tek 1932. godine.

Kraljevina SHS je nasledila 2,034% austrijskih i 14,116% mađarskih javnih dugova iz vremena pre Prvog svetskog rata. Austrijski i mađarski predratni javni dugovi su nastali po osnovu zajmova koji su bili ugovarani u zlatu, ili u više moneta i otplaćivani kao večite rente. Insbruškim protokolom od 29. juna 1923. godine, osnovana je Zajednička kasa u Parizu (*Caisse commune des porteurs étrangers des dettes publiques autrichienne et hongroise émises avant la guerre*) koja je dobila zadatak da obavlja službu po obveznicama austrougarskog državnog duga koje su se nalazile u rukama francuskih, belgijskih, holandskih, švajcarskih, engleskih, nemačkih i italijanskih portera. Zajednička kasa je počela sa radom 1926. godine. Kraljevina SHS je posredstvom Zajedničke kase, iste godine počela sa redovnom otplatom predratnih austrougarskih dugova, na ime pet austrougarskih državnih zajmova.³⁶ Od 1926. do 1929. godine, na ime austrougarskih državnih zajmova otplaćeno je 244,3 miliona dinara.³⁷ Međutim, od 1930. do 1932.

³⁴ *Ibid*

³⁵ Narodna banka Kraljevine Jugoslavije (1933) *Godišnji izveštaj 1932*, Beograd, XVI

³⁶ Nasleđeni državni austrougarski dugovi bili su: 4% austrijska zlatna renta, 4% austrijske blagajničke uputnice iz 1914, 4% ugarska zlatna renta, 4% ugarska renta u četiri monete iz 1913. i 4% ugarska renta u četiri monete iz 1914. D. Gnjatović, *ibid*, 122.

³⁷ Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd, XV; Narodna banka

godine, privremeno je bila obustavljena njihova otplata, što ni na koji nači nije bilo povezano sa krizom. Naime, poverioci nisu bili zadovoljni sumom koju su mogli da naplate i vođeni su pregovori o promenama uslova otplate ovih dugova. Međutim, novi sporazum nije stupio na snagu i otplata je trebalo da bude nastavljena 1933. godine po prvobitno ugovorenim uslovima.³⁸

Tabela 8. *Nasleđeni dug 1929-1932, milioni dinara*

Dug	Stanje duga, 1. juli 1929.	Stanje duga, 1. juli 1930.	Stanje duga, 1. juli 1931.	Stanje duga, 1. juli 1932
Predratni austrougarski državni dugovi	3.175,3	3.002,5	3.002,5	3.002,5
Predratni austrougarski pokrajinski dugovi	-	-	-	1,8
Ukupno	3.175,3	3.002,5	3.002,5	3.004,3

Izvor: Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd, XVII; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467.

Pored obaveze otplate dela austrougarskog državnog duga, Kraljevina SHS je dobila obavezu da otplati 336 miliona kruna u zlatu na ime preostalog dela autonomnih dugova onih pokrajina koje su pre Velikog rata bile u sastavu Austro-ugarske, a posle rata ušle u sastav jugoslovenske države: Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slavonije, Slovenačke i Dalmacije.³⁹ Uslovi nastavka otplate ovih dugova reguli-

Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd, XVII

³⁸ Članom 9. Insbruškog protokola bilo je predviđeno da se veće rente zaključene u zlatu otplaćuju na redukovanoj bazi od 32%, a one zaključene u više moneta na redukovanoj bazi od 27%. U tom smislu, Kraljevina SHS se obavezala da otplaćuje 4.141.735 franaka u zlatu na ime anuiteta pet austrougarskih državnih zajmova. Međutim, na osnovu Pariskog sporazuma od 31. oktobra 1930. godine, došlo je do revizije ovog člana Insbruškog protokola, na osnovu koje je Kraljevina Jugoslavija prihvatila da se veće rente pretvore u amortizacione zajmove i da dug prema Zajedničkoj kasi u iznosu od 273.951.000 franaka u zlatu isplati u roku od 50 godina. Kraljevina Jugoslavija je unela ovako izračunat dug u ukupnu sumu javnog duga, ali nije započela sa otplatom anuiteta jer se čekalo da sve države potpisnice ratifikuju Pariski sporazum. Tako će se istovetna suma duga prema Zajedničkoj kasi u Parizu naći u popisima stanja javnog duga za period od 1929. do 1932. godine. Kako Pariski sporazum nije stupio na snagu jer ga Mađarska nije ratifikovala, Kraljevina Jugoslavija se vratila ranijem pravnom režimu otplate duga nasleđenog od Austrougarske koji je bio definisan Insbruškim protokolom. Ministarstvo finansija, *ibid*, 204.

³⁹ D. Gnjatović (1991), 126.

sani su s poveriocima sukcesivno, a ukupna suma konkretnog nasleđenog pokrajinskog duga postala bi stavka javnog duga tek po njegovom regulisanju.⁴⁰

4.5. Poratni spoljni dug

Spoljni zajmovi koje je Kraljevina SHS zaključila pre Velike svetske ekonomske krize, bili su namenjeni građenju nove železničke pruge, finansiranju tekućih državnih potreba i finansijskoj kompenzaciji stranih akcionarskih društava za nacionalizovane železnice. Po ova tri osnova nastao je poratni spoljni javni dug koji je 1. jula 1929. godine iznosio 7,0 milijardi dinara i činio petinu ukupnog javnog duga zemlje. U godinama Velike svetske ekonomske krize, poratni spoljni dug bio je dodatno uvećan iz razloga koji nisu bili u vezi sa krizom. Naime, jugoslovenska vlada je tek 1931. godine uspeła da dobije zajam u Francuskoj za finansiranje zakonske stabilizacije dinara, jer je prethodno morala da pristane na revalorizaciju dugova Kraljevine Srbije i da reguliše ratni dug prema Francuskoj. Zbog toga je 1. jula 1932. godine spoljni javni dug Kraljevine Jugoslavije iznosio 9,1 milijardu dinara i učestvovao sa jednom trećinom u ukupnom javnom dugu zemlje.

Od prvog spoljnog zajma (Blerov zajam), koji je Kraljevina SHS zaključila 1922. godine na američkom finansijskom tržištu, 70% je trebalo da bude namenjeno izgradnji nove železničke pruge od Beograda do Jadranskog mora i 30% popunjavanju državne kase. Međutim, pruga nije izgrađena, jer je od ovog zajma bilo realizovano samo 46,25 miliona dolara od prvobitno ugovorenih 100 miliona dolara u zlatu.⁴¹ Prva tranša od 15,25 miliona dolara u zlatu, kamatnom stopom 8% i rokom otplate 40 godina, emitovana je po zaključenju zajma. Druga tranša od 30 miliona dolara u zlatu, kamatnom stopom 7% i rokom otplate 25 godina, emitovana je 1927. godine, tek nakon što je Kraljevina SHS regulisala pitanje otplate ratnog duga SAD-u.⁴² A kako je već 1932. godine Jugoslavija prestala da otplaćuje ratni dug, mogućnosti da se nastavi sa realizacijom Blerovog zajma bile su iscrpljene.

Sledeća dva spoljna državna zajma bila su namenjena pokriću tekućih rashoda i ranije stvorenih finansijskih obaveza. Drugi spoljni zajam je poslužio za državne nabavke u Francuskoj. Zaključen je 1924. godine, u nominalnom iznosu od 300 miliona fr. franaka, kamatnom stopom 5% i rokom otplate 17 godina. Treći spoljni zajam je iskorišćen za pokriće rashoda Samostalne monopolske uprave. Zaključen je 1928. godine, u nominalnom iznosu od 22 miliona dolara, kamatnom stopom 6,25% i rokom otplate 30 godina, sa jednim švedskim trustom (Švedski zajam).⁴³

⁴⁰ Jedna stavka slovenačkih pokrajinskih dugova naći će se u popisu javnog duga Kraljevine Jugoslavije 1932. godine: dug kod Središnje banke čeških štedionica u iznosu od 1,8 miliona dinara (Tabela 8)

⁴¹ D. Gnjatovic (1991), 141.

⁴² I. M. Becić (2010), *Ibid.*

⁴³ Finansijska sredstva za otplatu ovog zajma izdvajana su u poseban amortizacioni fond pri Samostalnoj monopolskoj upravi. Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak*

U postupku nacionalizacije željeznica na teritoriji čitave zemlje, Kraljevina SHS (Jugoslavija) se obavezala da željeznice otkupi od raznih stranih akcionar-skih društava.⁴⁴ Rimskim sporazumom od 29. marta 1923. godine, kraljevska vlada je preuzela obavezu, da u jednakim anuitetima od 5,8 miliona franaka u zlatu, u roku od 45 godina isplati Društvu Južnih željeznica dug za otkup dela mreže Južnih željeznica u dužini od 530,6 km, u ukupnom iznosu od 261 milion franaka u zlatu.⁴⁵ Takođe, iste godine, Kraljevina SHS se obavezala da u roku od 10 godina isplati Eksploatacionom društvu Orijentalnih željeznica i Otoman-skim željezničkom društvu iz Francuske, dug za otkup Orijentalnih željeznica u iznosu od 149,9 miliona fr. franaka, sa kamatnom stopom 7,5%.⁴⁶ Dugovi za otkup dela mreže Južnih željeznica i Orijentalnih željeznica redovno su otpla-ćivani i za vreme Velike svetske ekonomske krize.⁴⁷ Takođe, u postupku naci-onalizacije željeznica, Kraljevina Jugoslavija se obavezala da otkupi i vicinalne (lokalne) željeznice na teritoriji pokrajina ranije Austrougarske monarhije. Spo-razum o načinu izmirivanja ovih obveza postignut je tek 1. maja 1931. godine. Na osnovu ovog Sporazuma, u popisu javnog duga za 1932. godinu pojavila se stavka duga za otkup vicinalnih željeznica u iznosu od 220,7 miliona dinara.⁴⁸

Iako je spoljni javni dug redovno servisiran i u godinama Velike svetske eko-nomske krize, upravo tada je došlo do njegovog naglog uvećanja. Dana 8. maja 1931. godine sa Bankom pariske unije u Parizu zaključen je Stabilizacioni zajam u zlatu u iznosi od 1,025 milijardi fr. franaka, kamatnom stopom 7% i rokom otplate 40 godina. Zajam je poslužio za jačanje zlatnih rezervi Narodne banke. Posle višegodišnje faktičke stabilizacije dinara, dana 11. maja 1931. godine, donesen je Zakon o novcu Kraljevine Jugoslavije kojim je bila uvedena konverti-bilnost dinara u režimu zlatno polužnog standarda.⁴⁹

1932, Beograd, 481. Zajam je 1937. godine u celosti isplaćen otkupom, za sedminu nominalne vrednosti.

⁴⁴ G. Malović (2013): *Saobraćaj i veze u Kraljevini Jugoslaviji 1918-1941*, Arhiv Jugoslavije, Beograd, 10

⁴⁵ Pruge: Rijeka-Ljubljana-Maribor i Zidani Most-Zagreb-Sisak (D. Gnjatović (1991), *Ibid*, 142-144).

⁴⁶ Pruge: Đevdelija-Kosovska Mitrovica, Skoplje-Zibevče, Solun-Đevdelija, Solun-Bitoli (*Ibid*).

⁴⁷ Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd, XV; Narodna banka Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd, XVII; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 467.

⁴⁸ Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd, 480, 481

⁴⁹ D. Gnjatović (2007): „Politika stabilizacije dinara za vreme Velike svetske ekonomske krize“, *Megatrend revija* 4(1), 40.

Tabela 9 Poratni spoljni dug 1929-1932.

Dug	Stanje duga 1. juli 1929. milioni dinara	Stanje duga 1. juli 1930. milioni dinara	Stanje duga 1. juli 1931. milioni dinara	Stanje duga 1. juli 1932. milioni dinara
Blerov zajam	2.565,7	2.552,1	2.556,6	2.507,4
Dug Privileg. Austro-ugraskom društvu državnih železnica	-	-	-	12,6
Otkup dela mreže Južnih železnica	2.422,2	2.357,5	2.293,9	2.229,4
Otkup Orijentalnih železnica	198,0	165,0	132,0	99,8
Otkup vicinalnih železnica	-	-	-	220,7
Državne nabavke u Francuskoj	610,7	607,6	576,4	594,0
Švedski zajam	1.247,4	1.240,8	1.243,0	1.236,4
Stabilizacioni zajam	-	-	2.255,0	2.248,6
Ukupno	7.044,0	7.013,0	9056,9	9.148,9

Izvor: Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd, 498, 499; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd, 468, 469; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466, 467.

5. Državno bankrotstvo i njegove finansijske posledice

Krajem jula 1932. godine, u nemogućnosti da obezbedi devize za uvećane otplate spoljnog duga u Francuskoj, jugoslovenska vlada je donela odluku da jednim naknadnim sporazumom odloži na godinu dana plaćanja prema francuskoj vladi.⁵⁰ Ova mera nije dala željene rezultate, pa je došlo do privremenog obustavljanja svih plaćanja državnih dugova u devizama.⁵¹ Po ugledu na Bugarsku i Rumuniju, u decembru 1932. godine povedeni su pregovori sa predstavnicima stranih portera obveznica jugoslovenskih državnih zajmova “o olakšanju službe po tim obveznicama, za vreme dok traju devizne teškoće.”⁵²

Pregovori su okončani 26. jula 1933. godine, zaključivanjem Konvencije o regulisanju otplate spoljnih državnih zajmova za trogodišnji period, od 14. oktobra 1932. do 15. oktobra 1935. godine. Na osnovu ove Konvencije, Kraljevina Jugosla-

⁵⁰ Narodna banka Kraljevine Jugoslavije (1933): *Godišnji izveštaj 1932*, Beograd, XVII.

⁵¹ Ministarstvo finansija Kraljevine Jugoslavije, *Ibid*, 211.

⁵² Narodna banka Kraljevine Jugoslavije, (1933), *Ibid*.

vija je zaključila niz međunarodnih sporazuma o tzv. *funding* zajmovima kojima su bili refinansirani gotovo svi spoljni državni dugovi.⁵³ *Funding* zajmovi su bili zaključeni sa kamatnom stopom od 5% i rokom otplate od 25 godina. Poslužili su za refinansiranje 90% obaveza koje su dospevale u naznačenom trogodišnjem periodu, dok je 10% obaveza Kraljevina Jugoslavija nastavila da otplaćuje iz redovnog deviznog priliva.⁵⁴ Međutim, ni po isteku trogodišnjeg moratorijuma, jugoslovenska država nije bila u stanju da nastavi da otplaćuje spoljne dugove po prvobitno ugovorenim uslovima, pa je 25. aprila 1936. godine zaključena nova Konvencija koja se odnosila na dvogodišnji period, od 15. oktobra 1935. do 15. oktobra 1937. godine. Kraljevina Jugoslavija je 45% dospelih obaveza u naznačenom periodu refinansirala novim *funding* zajmom, a 15% dospelih obaveza je nastavila da otplaćuje iz redovnog deviznog priliva. Preostalih 40% dospelih obaveza u ovom periodu bilo je otpisano. Ni posle ovog dvogodišnjeg moratorijuma, jugoslovenska država nije bila u stanju da nastavi da otplaćuje spoljne dugove po prvobitno ugovorenim uslovima. Zbog toga je 27. marta 1938. godine zaključena treća Konvencija koja se odnosila na dvogodišnji period, od 15. oktobra 1937. do 15. oktobra 1939. godine. Ovom Konvencijom bilo je propisano da se stranim porterima državnih obveznica Kraljevine Jugoslavije u naznačenom periodu isplaćuje 45% nominalne vrednosti u devizama, dok je preostalih 55% obaveza bilo otpisano.⁵⁵

Od državnog bankrotstva u oktobru 1932. godine pa sve do Drugog svet-skog rata, strana finansijska tržišta bila su zatvorena za Kraljevinu Jugoslaviju. Promene u veličini javnog duga u periodu od 1933. do 1939. godine bile su najpre posledica otpisa obaveza po ratnom dugu, a zatim rezultat primene konvencija o regulisanju otplate spoljnih državnih zajmova. Spoljni dug je od 1932. do 1933. godine smanjen za 14,4 milijardi dinara, sa 32,8 milijardi dinara na 18,3 milijardi dinara, jer je sa prestankom naplata ratnih reparacija od Nemačke jugoslovenska vlada prestala da knjiži preostale obaveze po ratnom dugu.⁵⁶ U narednom trogodišnjem periodu, ponovo dolazi do rasta spoljnog državnog duga zbog zaključivanja *funding* zajmova za refinansiranje dospelih anuiteta, tako da je spoljni dug 1936. godine povećan na 21,4 milijardu dinara. Zahvaljujući redu-

⁵³ Konvencijom su bila obuhvaćena i tri zajma Državne hipotekarne banke koja su bila zaključena u cilju posleratne obnove komunalnih i stambenih objekata u gradovima i varošima. Dva zajma su bila zaključena 1924. i 1927. godine u Švajcarskoj, u nominalnom iznosu od 15 miliona šv. franaka i 12 miliona šv. franaka respektivno, sa kamatnom stopom 7% i rokom otplate 12 godina. Treći posleratni zajam od 12 miliona dolara, kamatnom stopom od 7% i rokom otplate 30 godina, Državna hipotekarna banka je zaključila 1927. godine sa njujorškom bankarskom kućom Braća Selgman (Seligmanov zajam). D. Gnjatović (1991): *Ibid*, 172-174.

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ *Ibid*

⁵⁶ League of Nations (1937): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1936/37*, Geneva, 285; Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd, 466.

kovanim otplatama i otpisu dela spoljnog duga, prema podacima Lige naroda, njegov iznos je do 1939. godine bio sveden na 12 milijardi dinara.⁵⁷

U nemogućnosti da se zadužuje u inostranstvu, jugoslovenska država seoslonila na domaće finansijsko tržište da bi pomogla privredi da izađe iz krize. O razmerama ekspanzivne politike javnih rashoda govore podaci Lige naroda, prema kojima je unutrašnji javni dug 1939. godine iznosio 12,6 milijardi dinara, što znači da je bio udvostručen u odnosu na 1932. godinu.⁵⁸ Unutrašnji javni zajmovi suredovno otplaćivani, pa domaći investitori nisu doživljavali kupovinu državnih obveznica kao rizičnu delatnost ni u vreme već otvorene krize spoljnog duga. U periodu od 1935. do 1938. godine, emitovane su državne obveznice novih tranši zajmova za finansijsku likvidaciju agrarne refome, zatim Zajam za velike javne radove, kao i Zajam za likvidaciju zemljoradničkih dugova.⁵⁹ Pored ovih dugoročnih unutrašnjih zajmova, Uredbom od 2. januara 1936. godine, jugoslovenska država je započela sa izdavanjem blagajničkih zapisa, "u svrhu oživljavanja narodne privrede isplata ranih obaveza državnih iradi jačanja kasene gotovine Glavne državne blagajne."⁶⁰

Zaključak

Veliki rat je za sobom ostavio breme finansijskih obaveza koje su daleko prevazilazile fiskalni kapacitet Kraljevine SHS (Jugoslavije). Kontinuirani rast javnog duga bio je velikim delom rezultat sukcesivnog prihvatanja ovih obaveza na spoljnom i unutrašnjem planu. U vreme Velike svetske ekonomske krize, u uslovima pada nacionalnog dohotka, rast javnog duga se pretvorio u krizu javnog duga. Sa stopom zaduženosti od 106%, mereno odnosom javnog duga i nacionalnog dohotka, Kraljevina Jugoslavija se 1932. godine svrstala među najzaduženije evropske zemlje. Pri tome, više od polovine njenog javnog duga odnosilo se na međunarodne obaveze po ratnim dugovima i predratnim direktnim i indirektnim dugovima. Ova kriza, dakle, nije bila posledica prevelikog i neobuzdanog novog spoljnog zaduživanja. Njene uzroke treba tražiti prevashodno u političkom nasleđu uvećane Kraljevine. Još jednom se u praksi ispoljilo važno, univerzalno pravilo međunarodnih odnosa: manje razvijene zemlje - dužnici, siromašne kapitalom, i kada vode adekvatnu ekonomsku politiku, mogu da upadnu u klopku dugova, dakle, bez sopstvene krivice. Pri tome, razvijene zemlje - kreditori ostaju kontinuirano odgovorne za stanje u međunarodnim ekonomskim i finansijskim odnosima.

⁵⁷ League of Nations (1940): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1940/41*, Geneva, 288

⁵⁸ *Ibid*

⁵⁹ Ministarstvo finansija Kraljevine Jugoslavije (1938): *Ministarstvo finansija 1918-1938*, 206.

⁶⁰ *Ibid*, 208.

Literatura

Statističke publikacije

- League of Nations (1928): *International Statistical Year-Book 1927*, Geneva
- League of Nations (1937): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1936/37*, Geneva
- League of Nations (1941): *Statistical Year-Book of the League of Nations 1940/41*, Geneva
- Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1932): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1929*, Beograd
- Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1933): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1930*, Beograd
- Opšta državna statistika Kraljevine Jugoslavije (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1931*, Beograd
- Opšta državna statistika (1934): *Statistički godišnjak Kraljevine Jugoslavije 1932*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1924): *Godišnji izveštaj 1923*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1925): *Godišnji izveštaj 1924*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1926): *Godišnji izveštaj 1925*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1927): *Godišnji izveštaj 1926*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1928): *Godišnji izveštaj 1927*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine SHS (1929): *Godišnji izveštaj 1928*, Beograd
- Narodna banka Kraljevine Jugoslavije (1933): *Godišnji izveštaj 1932*, Beograd
- *South-Eastern European Monetary and Economic Statistics from the Nineteenth Century to the World War Two* (2014) Bank of Greece, Bulgarian National Bank, National Bank of Romania, Oesetreichische Nationalbank, Athens, Sofia, Bucharest, Vienna

Knjige i članci

- Becić, I. M. (2010): „Ratni dugovi Kraljevine Jugoslavije u svetlu politike“, *Istorija 20. veka*, 28(3), 45-56
- Chouliarakis, G, Lazaretou, S (2014): “Déjà vu? The Greek Crisis Experience, the 2010s *versus* the 1930s. Lessons from History” *Bank of Greece Working Paper* no. 176
- Domar, E. D. (1944): “The ‘Burden of the Debt’ and the National Income.” *American Economic Review* 34(4), 798-827
- Dugalić, V. (2004): „Ratne reparacije u prošlosti: Obračun i naplata“, *Financije*, 59(1-6), ss 113-138

- Eichengreen, B., Portes, R. (1986): „Debt and Default in the 1930s, Causes and Consequences“, *European Economic Review*, 30, s. 599-640.
- Gnjatović, D. (1991) *Stari državni dugovi, Prilog ekonomskoj i političkoj istoriji Srbije i Jugoslavije 1962-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd, 133-136.
- Gnjatović, D. (2000): *Javne finansije i finansijsko pravo*, Policijska akademija, Beograd
- Gnjatović, D. (2007): „Politika stabilizacije dinara za vreme Velike svetske ekonomske krize“ *Megatrend revija*, 4(1), 31-48
- Gnjatović, D., Jovancai, A. (2009): „Stepen spoljne zaduženosti Srbije“, *Ekonomske odnosi Srbije sa inostranstvom – Nužnost nove strategije*, Naučno društvo ekonomista Srbije, Beograd, 129-136.
- Gnjatović, D. (2009) „Foreign Long Term Government Loans of Serbia 1862-1914“, B. Hinić, ed.: *Economic and Financial Stability in SE Europe in a Historical and Comparative Perspective*, National Bank of Serbia, Belgrade, 2009, 33-55.
- Gnjatović, D. (2013): „Fiskalna integracija u Evropskoj Uniji“, *Bankarstvo*, 42(5), 14-29.
- Gnjatović, D. (2013): *Privilegovana agrarna banka, Prilog istoriji poljoprivrednog kredita Srbije 1836-1947*, Udružnir banaka Srbije, Beograd
- International Monetary Fund (2002): *Assessing Sustainability*, Washington D.C.
- Keynes, J. M. (1919): *The Economic Consequences of the Peace*, Harcourt, Brace and Howe, Inc. Pub., New York
- Ljubojević, R. (2015): *Agrarna politika Kraljevine Jugoslavije za vreme šestojunarske diktature*, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd
- Malović, G. (2013) *Saobraćaj i veze u Kraljevini Jugoslaviji 1918-1941*, Arhiv Jugoslavije, Beograd
- Ministarstvo finansija Kraljevine Jugoslavije (1938): *Ministarstvo finansija 1918-1938*, Beograd
- Oosterlinck, K. (2013): “Sovereign Debt Defaults: Insights from History”, *Oxford Review of Economic Policy*, 29(4), 691-714
- Stajić, S. (1959): *Nacionalni dohodak Jugoslavije 1923-1939 u stalnim i tekućim cenama*, Beograd
- Sturzenegger, F., Zettelmeyer, J. (2007): *Debt Defaults and Lessons from a Decade of Crises*, MIT Press

PROFESSOR DRAGANA GNJATOVIĆ, PhD

University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism

DEBT BURDEN OF THE KINGDOM OF YUGOSLAVIA AT TIMES OF GREAT DEPRESSION

It is customary to look for the causes of widespread problems of public debt service at times of the Great Depression on the side of a sharp drop of foreign exchange earnings of the debtor country, in conditions of severe contraction of international trade and the introduction of a series of foreign trade restrictions. In the case of the Kingdom of Yugoslavia, in addition to these causes, which were generated by the Great Depression, there were some specific reasons on the side of public expenditures that were not related to the crisis, which led the country to sovereign debt default in 1932. Analysing these reasons is the subject matter of this paper. The aim of this paper is to indicate, on the basis of relevant macroeconomic indicators and economic-historical facts, how much the Kingdom of Yugoslavia was indebted and why it was not possible to avoid the accumulation of public debt in the years of Great Depression.

Key words: *public debt, public debt service, rate of indebtedness, sovereign debt default, the Kingdom of Yugoslavia*

Originalni naučni rad
Primljen: 17.06.2016.
Dorađen: 25.07.2016.
Odobren: 27.07.2016.

PARISKI SPORAZUM O KLIMI U SVETLU CILJEVA I PRINCIPA SAVREMENE POLITIKE I PRAVA ŽIVOTNE SREDINE**

Autor ukazuje na opšti kontekst rasprave o problemima u vezi sa klimatskim promenama. Analiziraju se odredbe Pariskog sporazuma o klimi, koji je usvojen na 21. Konferenciji država članica Okvirne konvencije UN o promeni klime (Pariz, decembar 2015). Osnovni deo rada posvećen je raspravi o pitanju sadržaja i značaja ciljeva i principa definisanih Pariskim sporazumom, u odnosu na ciljeve i principe savremene politike i prava životne sredine u celini. Posebno se razmatraju mesto i značaj ciljeva koji se odnose na ljudska prava (pravo na zdravu životnu sredinu) i održivi razvoj. U centralnom delu rada se govori o značaju ciljeva i principa u oblasti klimatskih promena koji su sadržani u odredbama Okvirne konvencije UN o promeni klime sa Kjoto protokolom i drugim relevantnim međunarodnim ugovorima od značaja za klimatske promene, koji su usvojeni pre Pariskog sporazuma. U nastavku se sagledavaju odredbe Pariskog sporazuma, a posebno delovi koji se odnose na ciljeve i principe. U poslednjem delu rada se daje osvrt na relevantnost rešenja koja sadrži Pariski sporazum za Republiku Srbiju. Daje se pregled osnovnih strateških i normativnih elemenata nacionalne politike u oblasti klimatskih promena, uključujući i pitanje ciljeva i principa nacionalne politike i prava životne sredine. U radu se razmatra teza da Pariski sporazum, pored elemenata kontinuiteta (kao naslednik Kjoto protokola), unosi nove elemente u način definisanja ciljeva i principa delovanja međunarodne zajednice u oblasti klimatskih promena.

Ključne reči: klimatske promene, Pariski sporazum, Okvirna konvencija, Kjoto protokol, životna sredina, principi politike životne sredine, ciljevi politike u oblasti klimatskih promena.

* Prof. dr Dragoljub Todić, naučni savetnik, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
d.todic@diplomacy.bg.ac.rs; dtodic@ymail.com

** Rad je realizovan u okviru naučnog projekta: „Srbija u savremenim međunarodnim odnosima: Strateški pravci razvoja i učvršćivanja položaja Srbije u međunarodnim integrativnim procesima – spoljnopolički, međunarodni ekonomski, pravni i bezbednosni aspekti”, Ministarstva prosvete i nauke Vlade Republike Srbije (broj 179029), za period 2011–2016. godine.

1. Prethodna pitanja i metodološki okvir

U literaturi se problemi u vezi sa klimatskim promenama najčešće uzimaju kao primer savremenog izazova globalnih dimenzija, povezanogsa različitim drugim globalizacijskim procesima u kojima se prepliću vremenska i posledična nezvesnost sa dimenzijama globalnog, regionalnog i lokalnog. Mogućnosti rasprave o savremenim izazovima u oblasti klimatskih promena i organizaciji suočavanja međunarodne zajednice sa ovim pitanjima omeđene su, značajnim delom, širinom i dubinom promena koje čovek izaziva u životnoj sredini u celini, kao i percepijom rizika koje te promene nose sa sobom.¹ Višeslojnost rasprava o aktivnostima međunarodne zajednice u oblasti klimatskih promena proističe i iz šireg konteksta problema u oblasti životne sredine, savremene politike u oblasti životne sredine i njenog mesta u međunarodnim odnosima, posebno kada se u središte razmatranja uključe i druga pitanja u oblasti životne sredine koja takođe imaju globalni karakter i bez kojih nije moguće razumevanje problema klimatskih promena. Problemi u vezi sa upravljanjem vodnim resursima, zatim upravljanje šumama i zaštita biodiverziteta, zaštita zemljišta, odnosno sprečavanje širenja pustinja, upravljanje otpadom i opasnim hemikalijama, itd, imaju u međunarodnom pravu jasno prepoznatljiv globalni karakter, a neka od njih i uticaj na međunarodne odnose između pojedinih država i regionalno. Različitost pitanja koja se povezuju sa klimatskim promenama i formalno je sugerisana kroz definiciju pojma „klima” iz Okvirne konvencije UN o promeni klime (u daljem tekstu: Okvirna konvencija), kao i kroz razradu konkretnijih prava i obaveza. Organska povezanost klimatskih promena sa različitim privrednim granama i potreba za multidisciplinarnim pristupom neminovno upućuju na teorijska objašnjenja zasnovana na, ili proistekla iz rasprava o „održivim” modelima rasta i razvoja. Proliferacija naslova posvećenih „održivom razvoju”² objašnjava se sa stanovišta različitih disciplina. Izazovi u oblasti upravljanja resursima u uslovima opšte međuzavisnosti uticali su na preispitivanje smisla i značenja brojnih klasičnih pravnih pojmova, kao i uvođenje novih. Jačanje globalne međuzavisnosti, obaveza međunarodne saradnje i redefinisane klasičnih elemenata pojma „suverenost” i drugih, sa ovim povezanih pojmova, poprimaju karakteristike opštih determinanti pri tumačenju savremenih međunarodnih odnosa.³ U vezi sa ovim i

¹ Hertwig, J., Maus, S., Meyer, A., Schuler, M. (Eds.) (2010): *Global Risks, Constructing World Order through Law, Politics and Economics*, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang GmbH; Capstick, S., Whitmarsh, L., Poortinga W., Pidgeon N., and Upham P. (2015): „International trends in public perceptions of climate change over the past quarter century”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, No. 1, 35–61; Boomgaard, P., Hart, M. (2010): „Globalization, Environmental Change, and Social History: An Introduction”, *International Review of Social History*, Vol. 55, Supplement, 1–26.

² Pušić, Lj. (2013): „Sociologija okruženja kao najširi okvir zaistraživanje globalizujuće društvene stvarnosti”, *Sociološki pregled*, XLVII, 2, 172.

³ Falk, R. (1995): „Environmental Protection in an Era of Globalization”, *Yearbook of International Environmental Law*, Vol. 6, No. 1, 3–25.

sadržaj pojmova „opšte dobro”, „globalno dobro”, „zajednička baština čovečanstva”, itd. dobijaju izvesna specifična značenja. Pitanje „karaktera” klime i „vlasništva” nad klimom pojavljuje se kao pretpostavka koju bi tek trebalo jasnije elaborirati, u nastojanjima da se odgovori na sve izoštrenije zahteve za izgradnjom mehanizma odgovornosti zbog aktuelnih i budućih posledica klimatskih promena. Zaostajanje u teorijskim elaboracijama ovih pitanja može uticati i na razumevanje potreba i mogućnosti za postizanje dogovora, odnosno njegovom sprovođenju. Izmene modela institucionalne organizacije, kao odgovora na rastuće izazove, i zauzimanje stavova u odnosu na nove dileme u vezi sa pojedinim dimenzijama ljudskih prava, pretpostavljaju saglasnost ključnih činilaca.

Iako se bezbednosni aspekti klimatskih promena već mogu smatrati značajnim delom u literaturi prepoznatim,⁴ preplitanje globalnih sa regionalnim i lokalnim dimenzijama problema sadrži i snažne elemente metodoloških izazova. Tome doprinosi i dinamika „globalizacije” klimatskih promena, budući da su se klimatološki problemi savremene civilizacije sve do sredine dvadesetog veka izučavali kao regionalni.⁵ Prepoznavanje uzroka, posledica, subjekata koji su nosioci odgovornosti i drugih međučinilaca koji utiču na stanje u oblasti klime, snažno zavisi i od regionalnih i lokalnih specifičnosti, ali postojeći nivo funkcionalnosti odnosa između institucija na globalnom, regionalnim i lokalnim nivoima nije činilac koji može da utiče podsticajno. U takvim uslovima, pravičnost (ili „pravičnost”) nekog budućeg rešenja razapeta je, najvećim delom, između pravičnosti (ili „pravičnosti”) postojećih modela raspodele tereta i odgovornosti za tzv. istorijska zagađenja, odnosno emisije gasova sa efektom staklene bašte (u daljem tekstu: GHG), od vremena industrijske revolucije sa projekcijama do kraja ovog veka. Odnosi između zemalja u razvoju i visoko razvijenih zemalja imaju svoj odraz i u regionalnim razlikama unutar pojedinih regiona, odnosno država, posebno velikih emitera ovih gasova.⁶ Pravičnost raspodele tereta budućih aktivnosti izgleda kao nerešiv problem,⁷ naročito sa stanovišta najmanje razvijenih država koje su, istovremeno, i najugroženije. Neki elementi globalnih odnosa moći poprimaju prepoznatljive karakteristike neokolonijalne zavisnosti.

Ne bi trebalo gubiti iz vida ni činjenicu da pravni aspekti problema klimatskih promena, sami za sebe, imaju (ili mogu da imaju) i neke specifične reflek-

⁴ Hertwig, J., Maus, S., Meyer, A., Schuler, M. (2010): 11-38.

⁵ Weart, S.R. (2012): „The Evolution of International Cooperation in Climate Science”, *Journal of International Organizations Studies*, Vol. 3, No. 1, 43.

⁶ Todić, D. (2013): „Globalna politika u oblasti klimatskih promena i politika država najvećih emitera gasova sa efektom staklene bašte”, *Međunarodna politika*, Vol. 1150, No. 2, 80–91.

⁷ Okereke, C. (2011): „Moral Foundations for Global Environmental and Climate Justice”, *Royal Institute of Philosophy Supplement*, Vol. 69, 117–135; Fisher, S. (2015): „The emerging geographies of climate justice”, *The Geographical Journal*, Vol. 181, No. 1, 73–82; Reese, G. (2016): „Common human identity and the path to global climate justice”, *Climatic Change*, Vol. 134, No. 4, 521–531.

sije, počevši već od dogovora oko ustanovljavanja pouzdanog kategorijalnog aparata i značenja nekih pojmova. Neadekvatan odgovor u odnosu na značenje osnovnih pojmova predstavlja, između ostalog, i deo nasleđa odnosa prema životnoj sredini u celini i znatno prevazilazi pravno-tehnički smisao. U različitim sadržajima pojma „životna sredina” koji proističu iz propisa i/ili međunarodnih ugovora jasno se, više ili manje, mogu uočiti i elementi vrednosnih opredeljenja autora pojedinih normi. Ipak, etičke dimenzije odnosa prema uzrocima i posledicama klimatskih promena (ako se složimo da su one povezane sa ljudskim aktivnostima), ostaju zasebno otvoreno pitanje na koje se stalno i iznova ukazuje. Traganje za pomoćnim kriterijumima, koji se mogu pronaći u nekim elementima definicija iz prirodnih i tehničko-tehnoloških nauka, najčešće pojednostavljeno upućuju na osnovne elemente struke kojoj takve definicije koriste i/ili pripadaju, bez šireg značenja. Definisanje jasnog predmeta regulisanja opterećeno je i raznolikošću karaktera pojedinih pravnih sistema i problemima u obezbeđivanju dosledne primene međunarodnih ugovora (čak i kada se postigne svrshodan dogovor o ciljevima i instrumentima za njihovo ostvarivanje). Ipak, ne bi se smeo gubiti iz vida ni doprinos drugih društvenih disciplina, kao i dileme utemeljene u drugim disciplinama, uključujući i sociologiju. Procenjuje se da u klasičnoj sociološkoj teoriji „postoji svojevrsan kontinuitet i postojanost bavljenja prirodom i okruženjem”, ali da „ne postoji konsenzus o tome šta okruženje predstavlja već se ono pojavljuje kao nejasno definisan koncept koji funkcioniše „iz senke”⁸. Takvo stanje ima uticaja i na precepciju problema u oblasti životne sredine, i to kako u javnosti tako i kod donosilaca političkih odluka.

Osim rečenog, mogućnosti za postizanje dogovora, karakter obaveznosti i ukupni dometi dogovora povezani su (ili potencijalno su povezani) i sa činionicima koji mogu biti potpuno van konteksta uže rasprave o klimatskim promenama, kao pitanja povodom koga postoji potreba da se regulišu odnosi između pojedinih država. Od kada je istekao period važenja Kjoto protokola globalni odnosi u međunarodnoj zajednici (ili bar odnosi između država iz grupacije najvećih emitera GHG) su bili izloženi različitim izazovima. Dogovor međunarodne zajednice o elementima politike u ovoj oblasti, odnosno sprovođenje postignutog dogovora, opterećen je preplitanjem kratkoročnih ciljeva političkih elita (najčešće vezanih za lokalne okolnosti) i dugoročnih ciljeva pojedinih društvenih zajednica, odnosno međunarodne zajednice u celini. Složenost definisanja pozicija pojedinih država u odnosu spram globalnih dimenzija problema klimatskih promena značajnim delom je rezultat i nejasnih pozicija u odnosu na granice problema kao takvog u nacionalnim okvirima.

⁸ Pajvančić-Cizelj, A. (2015): „Sociologija okruženja između klasične sociološke tradicije i nove ekološke paradigme”, *Sociološki pregled*, XLIX, No. 1, 2–24.

2. Ciljevi i principi sadržani u međunarodnim ugovorima u oblasti klimatskih promena – pre Pariskog sporazuma

Veći je broj međunarodnih ugovora u oblasti životne sredine koji sadrže različite vrste ciljeva i principa od značaja za oblast klimatskih promena. Od ukupnog broja međunarodnih ugovora koji se nalaze u bazi multilateralnih ugovora u oblasti životne sredine, koji su deponovani kod generalnog sekretara UN pod odrednicom „životna sredina” (49), na oblast zaštite atmosfere se odnosi Konvencija o prekograničnom zagađivanju vazduha na velikim udaljenostima (1979) sa svojih 8 protokola i 4 amandmana, Bečka konvencija o zaštiti ozonskog omotača (1985) i Montrealski protokol o supstancama koje oštećuju ozonski omotač sa svoja 4 amandmana, UNFCCC (1992) sa Kjoto protokolom (1997), Amandmanom na Aneks B Kjoto protokola (2006) i Doha protokolom (2012), koji još nije stupio na snagu.⁹ Ipak, u centru arhitekture sistema su Okvirna konvencija sa Kjoto protokolom i ciljevi koji se odnose na smanjivanje emisije gasova sa efektom staklene bašte (GHG) različitim merama. Kontinuitet međunarodno-pravnih aktivnosti u o blasti klimatskih promena formulisan je na eksplicitan način u Pariskom sporazumu i može se pratiti kroz različite odredbe Pariskog sporazuma. Već u prvom članu Pariskog sporazuma, definisano je da se pod „Konvencijom” podrazumeva Okvirna konvencija UN o promeni klime, a „Konferencijom strana” podrazumeva Konferencija strana ove konvencije, čime su ove veze dobile karakter i formalno sistemskih. Zbog toga na Pariski sporazum treba gledati kao na jednu fazu u razvoju i element globalne politike u oblasti klimatskih promena, koji je određen dostignućima i slabostima sistema uspostavljenog prethodnim i aktuelnim aktivnostima u ovoj oblasti. Ali, kada se govori o formalno-sistemskim vezama između prethodnih međunarodnih ugovora i Pariskog sporazuma, onda bi trebalo imati u vidu da sistemu institucija i normi koji su već izgrađeni u okviru Okvirne konvencije sa Kjoto protokolom, treba dodati i izvesne elemente koje ustanovljavaju neki drugi međunarodni ugovori koji su od neposrednog i posrednog značaja za oblast klimatskih promena. Ovo se pre svega odnosi na institucije i normativni okvir u oblasti energetike, upravljanja vodnim resursima i životne sredine u celini.

2.1 Okvirna konvencija UN o promeni klime i Kjoto protokol

Kako je definisano Konvencijom, njen (i svih sa njom povezanih pravnih instrumenata) opšti cilj je da se postigne stabilizacija koncentracije GHG u atmosferi na nivou koji bi sprečavao opasne antropogene uticaje na klimatski sistem. Istovremeno, nepovoljni uticaji promene klime, prema odedbama Konvencije, označavaju promene u fizičkoj životnoj sredini ili „bioti” usled promene

⁹ UNTC, (2016): UNTC – United Nations Treaty Collections, 2016. (<http://treaties.un.org/Pages/CTCTreaties.aspx?id=27&subid=A&lang=en>). (12.2.2016).

klime, a koje imaju značajne štetne posledice na sastav, sposobnost obnavljanja ili produktivnost prirodnih i kontrolisanih ekosistema ili na funkcionisanje društveno – ekonomskih sistema ili ljudsko zdravlje ili blagostanje. Takav nivo trebalo bi da se postigne u vremenskom periodu koji bi omogućio ekosistemima da se prirodno prilagode promeni klime, koji bi obezbedio da ne bude ugrožena proizvodnja hrane i omogućio dalji stabilan ekonomski razvoj.

Kada se radi o ljudskim pravima uočava se da Okvirna Konvencija UN i dokumenti u vezi sa ovim međunarodnim ugovorom ne mogu da se pohvale odredbama u kojima se definiše odnos prema ovim pitanjima. Procenjuje se da najveći deo istorije Okvirne konvencije, njegovih glavnih dokumenata i sporazuma, ne sadrže odredbe o ljudskim pravima. Na ovoj činjenici je zasnovan jedan deo kritika upućenih globalno uspostavljenom sistemu upravljanja u oblasti klimatskih promena. To se počelo menjati krajem prve decenije XXI veka. Osobito između 2008. i 2010. godine, zemlje Latinske Amerike su počele da se eksplicitno zalažu u korist uključivanja ljudskih prava u pristup UN politici u oblasti klimatskih promena.¹⁰

Odsustvo ljudskih prava u strukturi normi kojima se reguliše oblast klimatskih promena može biti tumačeno na različite načine. S druge strane, Konvencija govori o pravu država na održivi razvoj (koristeći različite formulacije), budući da se procenjuje da primena odgovarajućih razvojnih mera „ima ključni značaj za usvajanje mera koje treba preduzeti u reagovanju na promene klime” (čl.3.t.4). U skladu sa definisanim ciljem, Konvencija utvrđuje jedan broj principa koji daju opštu orijentaciju za budući razvoj i tumačenje Konvencije. To su: princip predostrožnosti; pravo na održivi razvoj; princip integralnosti mera zaštite klimatskog sistema u nacionalne programe razvoja; princip saradnje u unapređivanju izgradnje otvorenog međunarodnog ekonomskog sistema; zabrana primene mera koje bi mogle da posluže kao sredstvo za proizvodnju ili neosnovanu diskriminaciju ili prikriveno ograničavanje međunarodne trgovine; princip jednakosti i zajedničke ali izdiferencirane odgovornosti; uzimanje u obzir specifičnih potreba i okolnosti zemalja u razvoju. Princip zajedničke ali različite odgovornosti,¹¹ koji se vezuje za klimatske promene, je (videće se kasnije) naročito naglašen i u Pariskom sporazumu.

¹⁰ Wallbott, L., Schapper, A. (2015): „Negotiating by own standards? The use and validity of humanrights norms in UN climate negotiations”, *International Environmental Agreements*, Published online, 26 December 2015.

¹¹ Deleuil, T. (2012): „The Common but Differentiated Responsibilities Principle: Changes in Continuity after the Durban Conference of the Parties”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 21, No. 3, 271–281; Honkonen, T. (2009): „The Principle of Common But Differentiated Responsibility in Post-2012 Climate Negotiations”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 18, No. 3, 257–267; Kemp, L. (2015): „Framework for the future? Exploring the possibility of majority voting in the climate negotiations”, *International Environmental Agreements*, Published online 07 August, 2015, 1–23.

U pogledu ciljeva koji su definisani Kjoto protokolom, značaj Kjoto protokola bi se mogao vezivati i za činjenicu da je po prvi put utvrđeno obavezujuće delovanje u pravcu ograničenja emisija GHG, bez obzira na različite kritike rezultata postignutih u okviru ovog ugovora.¹² Posebno su definisane obaveze razvijenih zemalja. Predviđeno je da zemlje iz Aneksa I za vreme prvog perioda angažovanja (2008-2012), treba da smanje njihove ukupne emisije GHG za najmanje 5% u odnosu na nivoe iz 1990. godine. Dogovoreni ciljevi su izdiferencirani između razvijenih zemalja. Tako su SAD obavezane da smanje emisije gasova staklene bašte za 7%, (u međuvremenu su SAD opozvale svoje obaveze uznemiravajući na taj način svetsku zajednicu u celini); EU u celini za 8%; Japan i Kanada za 6%. Tri zemlje su dobile mogućnost da povećaju svoje emisije (Australija, Island i Norveška), dok Rusija, Novi Zeland i Ukrajina moraju da zamrnu svoje emisije na bazičnom nivou.

3. Pariski sporazum

3.1. Pariska konferencija – kontekst

Kao što se moglo videti iz već naznačenih dilema u vezi sa klimatskim promenama kao predmetom globalne politike i/ili prava, različiti su činioci uticali na razumevanje smisla, karaktera, mogućnosti i potreba za (brzim) delovanjem i postizanjem odgovarajućeg međunarodnog dogovora na globalnom nivou. Sporazum koji je usvojen u završnici 21. Konferencije država članica Okvirne konvencije UN o promeni klime (Pariz, od 30. novembra do 11. decembra 2015. godine) (u daljem tekstu: „Pariski sporazum”),¹³ tek treba da postane predmet detaljnijih analiza stručne i šire javnosti. Ipak, u nekim radovima objavljenim u periodu pre Pariske konferencije, izražavana su različita očekivanja i procene mogućnosti za uspešan nastavak aktivnosti na globalnom nivou i zaključivanje novog globalnog sporazuma¹⁴ u kojima su anticipirana i neki pitanja od zna-

¹² Rosen, M. A. (2015): „The Wrong Solution at the Right Time: The Failure of the Kyoto Protocol on Climate Change”, *Politics & Policy*, Vol. 43, No. 1, 30–58

¹³ Paris Agreement. (2015): Conference of the Parties Twenty-first session Paris, 30 November to 11 December 2015, <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf> (10.1.2016); https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/.../paris_agreement_english_.pdf. (22.7.2016)

¹⁴ Sterner, T. (2015): „Beyond IPCC, Research for Paris 2015 and Beyond”, *Environmental and Resource Economics*, No. 1, 207–215; Xiangwen, K. (2015): „Achieving Accountability in Climate Negotiations: Past Practices and Implications for the Post-2020 Agreement”, *Chinese Journal of International Law*, Vol. 14, No. 3, 545–565; Hufbauer, G., Kim, J (2010): „Reaching a Global Agreement on Climate Change: What are the Obstacles? ”, *Asian Economic Policy Review*, Vol. 5, No. 1, 39–58; Men, J. (2014): „Climate change and EU–China partnership: realist disguise or institutionalist blessing? ”, *Asia Europe Journal*, Vol. 12, No. 1–2, 49–62; Kemp, L. (2015): „Framework for the future? Exploring the possibility of majority voting in the climate negotiations”, *International Environmental Agreements*, Published online 07

čaja za razvoj situacije. Više činilaca bi trebalo uzeti u obzir. Među njima su dug period pregovora ispunjenih neuspesima prethodnih sličnih konferencija i sve izoštrenije procene o posledicama klimatskih promena, najznačajniji činioci opšteg karaktera.¹⁵ Nakon isteka perioda na koji se odnosio Kjoto protokol (2012), intenzivno su traženi načini da se definišu obaveze država u narednom periodu. Doha amandmanom je period definisan Kjoto protokolom produžen do 2020.godine. Ovim izmenama Aneks B Kjoto protokola je zamenjen novom tabelom, u kojoj su iskazane obaveze država u pogledu kvantifikovanog smanjenja emisija gasova sa efektom staklene bašte (GHG) i obećanja država članica u pogledu smanjenja GHG emisija do 2020. godine. Aneks A Kjoto protokola je, takođe, promenjen tako što je listi od šest GHG dodat i sedmi gas azottriflorid (NF3). Nekoliko konferencija država članica Okvirne konvencije UN o promeni klime (u danjem tekstu: „Okvirna konvencija”) i skupova pomoćnih tela, bilo je posvećeno ovim pitanjima. Izrađen je veći broj izveštaja i studija različitih pitanja u vezi sa aktuelnim stanjem i predviđanjima negativnih (uglavnom) posledica daljeg razvoja situacije u oblasti klimatskih promena. Zbog toga je usvajanje Pariskog sporazuma, kojim je definisan okvir za delovanje država u periodu nakon 2020.godine, uglavnom pozdravljeno u zvaničnim stavovima većine država. Rezultatima Pariske konferencije zadovoljna je i Evropska unija (EU), kao međunarodna organizacija sa liderskim ambicijama u borbi protiv klimatskih promena na globalnom nivou, čime je značajnim delom određen i položaj Republike Srbije (RS).¹⁶ Ispitivanje preciznijih dometa Pariske konferencije podrazumeva, između ostalog, detaljnu analizu prava i obaveza koje su definisane završnim dokumentom. Međutim, uslovljenost ukupnih prava i obaveza delimično je i pod uticajem odnosa između ciljeva i principa, budući da neki principi sadrže u sebi i elemente ciljeva, a neki ciljevi i elemente principa. Ovome bi u detaljnijoj analizi trebalo dodati i uticaj različitih drugih činilaca koji su povezani sa istorijskim razvojem ciljeva i principa prava životne sredine,

August, 2015, 1–23; Scott, S. (2015): „Does the UNFCCC Fulfil the Functions Required of a Framework Convention? Why Abandoning the United Nations Framework Convention on Climate Change Might Constitute a Long Overdue Step Forward”, *Journal of Environmental Law*, Vol. 27, No. 1, 69–89; Rajamani, L. (2014): „The Warsaw climate negotiation: Emerging understandings and battle lines on the road to the 2015 climate agreement”, *International and Comparative Law Quarterly*, Vol. 63, No. 3, 721–740; Vihma, A. (2015): „Climate of Consensus: Managing Decision Making in the UN Climate Change Negotiations”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 24, No. 1, 58–68; Campbell, D. (2015): „What is climate change policy now trying to achieve? ”, *Economic Affairs*, Vol. 35, No. 3, 428–442; Erbach, G. (2015) *Negotiating a new UN climate agreement, Challenges on the road to Paris*, European Parliamentary Research Service, March 2015, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/551347/EPRS_IDA\(2015\)551347_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/551347/EPRS_IDA(2015)551347_EN.pdf) (19.12.2015)

¹⁵ Todić, D. (2014): *Klimatske promene u pravu i reforma sistema upravljanja*, Institut za međunarodnu politiku i privredu. Beograd, 100–115.

¹⁶ Dieschbourg, C. (2016): <http://www.consilium.europa.eu/hr/meetings/international-summit/2015/11/30/> (7.1.2016)

odnosno prava klimatskih promena, kao i mestom prava klimatskih promena u sistemu prava životne sredine, odnosno međunarodnog prava u celini.¹⁷

U osnovi ključnih elemenata Pariskog sporazuma nalaze se do sada identifikovani problemi u funkcionisanju sistema odgovora na izazove klimatskih promena na globalnom nivou.¹⁸ U šesnaest tačaka preambule objašnjava se širi kontekst obaveza i prava koje Sporazum propisuje, ali je potrebno imati u vidu i celi sadržaj završnog dokumenta Konferencije, koji obuhvata sledeće delove (poglavljja): nameravani nacionalno određeni doprinosi smanjenju emisija (deo II), odluke koje treba do doprinesu ostvarivanju sporazuma: borba protiv klimatskih promena, adaptacija, gubici i štete, finansiranje, tehnološki razvoj i transfer, izgradnja kapaciteta, transparentnost delovanja, olakšavanje primene (poglavljje III), intenziviranje aktivnosti pre 2020. godine (poglavljje IV), odnos prema zainteresovanim stranama koje nisu članice (poglavljje V), administrativna i budžetska pitanja (poglavljje VI).

3.2. Ciljevi Pariskog sporazuma

Globalni ciljevi međunarodne zajednice definisani su putem nekoliko formulacija. Opštim ciljem se smatra jačanje sprovođenja Okvirne konvencije i globalnog odgovora na pretnje izazvane klimatskim promenama u kontekstu održivog razvoja i napora za iskorenjivanje siromaštava. To podrazumeva tri konkretnije definisane cilja i to: 1) ograničavanje povećanja prosečne temperature na nivou „znatno ispod 2 stepena Celzijusa”, odnosno nastavak naporaza ograničavanje povećanja temperature na 1,5 stepeni Celzijusa u odnosu sa preindustrijski nivo; 2) jačanje sposobnosti adaptacije na negativne uticaje klimatskih promena i jačanje otpornosti na klimu i razvoj zasnovan na niskoj emisiji GHG na način koji ne ugrožava proizvodnju hrane; i 3) obezbeđenje odgovarajućih finansijskih sredstava u skladu sa modelima koji podrazumevaju niske emisije GHG i razvoj koji je prilagodljiv na klimu. Ovaj cilj od 2 stepena Celzijusa u odnosu na preindustrijsko doba zabeležen je i na sastanku u Kopenhagenu 2009.godine. On podrazumeva radikalno smanjenje GHG emisija, štednju energije, znatna ulaganja u obnovljive izvore energije, povećanje površina pod šumama, itd. Međutim, u literaturi postoji veći broj rasprava u kojima se, između ostalog, preispituje da li je cilj od 2 stepena dovoljan. Cilj je da se postigne vrhunac globalnih emisija gasova što je pre moguće, priznajući da će to trajati duže za zemlje u razvoju članice Konvencije. Nakon toga, države članice preduzimaju

¹⁷ Todić, D. (2013): „Elementi za konstituisanje i razvoj prava klimatskih promena”, *Pravni život*, No. 9, 455–460; Peel, J., Godden L., Keenan J.R. (2012): „Climate Change Law in an Era of Multi-Level Governance”, *Transnational Environmental Law*, Vol.1, No. 2, 245–280.

¹⁸ Conference of the Parties (2015): Twenty-first session Paris, 30 November to 11 December 2015/CCC/CP/2015/L.9/Rev.1, 12 December 2015, <http://www.cop21.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/12/109r01.pdf> (9.1.2016) ili <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/109r01.pdf> (10.1.2016).

brza smanjenja u skladu sa najboljim dostupnim naučnim saznanjima, kako bi se postigao balans između antropogenih emisija i uklanjanja putem ponora GHG u drugoj polovini ovog veka. Nacionalne obaveze smanjivanja emisija su na dobrovoljnoj osnovi. Svaka država članica ima obavezu da pripremi, dostavi i ažurira „nacionalno definisane kontribucije” koje namerava da ostvari (čl. 3. i 4).

Najveći deo napora očekuje se od razvijenih zemalja. Pariski sporazum predviđa da se u pogledu sistema GHG inventara i provere preduzetih aktivnosti, imaju primenjivati ista pravila i na razvijene i nerazvijene države (za razliku od dosadašnjeg sistema). Predviđene su i fleksibilne mere koje uzimaju u obzir različite kapacitete zemalja. Razvijene države su još 2009. godine obećale da će pomoći zemlje u razvoju (godišnje 100 milijardi dolara), radi finansiranja njihove tranzicije ka čistoj energiji i prilagođavanju na posledice zagrevanja. Teškoće u obezbeđivanju poštovanja ovog dela obaveza predmet su različitih objašnjenja. Novi iznos će biti utvrđen 2025. godine. Razvijene države su tražile da doprinose plaćaju i zemlje poput Kine, Južne Koreje, Singapura i država bogatih naftom. U Pariskom sporazumu su druge zemlje „pozvane” da pruže finansijsku podršku na dobrovoljnoj osnovi. Pariski sporazum podržava i mehanizam ustanovljen na Varšavskom sastanku Konferencije država članica (tzv. Varšavski mehanizam) koji se odnosi na gubitke i štete usled klimatskih promena. Budući da se radi o vrlo osetljivom pitanju, razvijene države (posebno SAD) su insistirale da se u Sporazumu ugradi odredba prema kojoj on (Sporazum), neće biti osnova za pokretanje procesa utvrđivanja odgovornosti i naknada za štete usled klimatskih promena.

3.2.1. Ljudska prava i održivi razvoj u Pariskom sporazumu

Kada se radi o ljudskim pravima i održivom razvoju, moglo bi biti interesantno da se Pariski sporazum poziva na ljudska prava jedino u 11. alineji preambule, dok se u osnovnom delu sporazuma ljudska prava ne spominju. Kaže se: „Priznajući da su klimatske promene zajednička briga čovečanstva, strane treba, da kada preduzimaju mere za rešavanje pitanja klimatskih promena, poštuju, unapređuju i imaju u vidu svoje obaveze u pogledu ljudskih prava, prava na zdravlje, prava autohtonih naroda, lokalnih zajednica, imigranata, dece, osoba s invaliditetom i osoba u osetljivim okolnostima i prava na razvoj, kao i ravnopravnost polova, jačanje položaja žena i međugeneracijske pravičnosti.” Na potrebu jačanja veza između ljudskih prava i klimatskih promena ukazuje se i u dokumentu Visokog komesara UN za ljudska prava.¹⁹ S druge strane, pojam održivi razvoj se u raznim varijantama spominje dva puta u preambuli (8. i 16. alineja) i četrnaest puta u operativnom delu Pariskog sporazuma. U članu 2. se na eksplicitan način definiše

¹⁹ United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. (2015): *Understanding Human Rights and Climate Change. Submission of the Office of the High Commissioner for Human Rights to the 21st Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change 26 November 2015*. <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/ClimateChange/COP21.pdf> (14.1.2016)

da Sporazum „ima za cilj jačanje globalnog odgovora na pretnje klimatskih promena u kontekstu održivog razvoja i nastojanja za iskorenjivanje siromaštva.” Na ovaj kontekst se upućuje i u članu 4.stav 1. Sporazuma, slično kao i u članu 6.stav 7.Članom 7.Pariskog sporazuma se ustanovljava globalni cilj adaptacije; jačanje adaptivnih kapaciteta, jačanje otpornosti i smanjenja ranjivosti na klimatske promene u pogledu doprinosa održivom razvoju i jačanju adekvatnog adaptacijskog odgovora, u kontekstu cilja koji se odnosi na temperaturu definisanu u članu 2.O značaju održivog upravljanja šumama i poboljšanju zaliha ugljenika u šumama zemalja u razvoju se govori u članu 5, a o unapređenju održivog razvoja i integriteta životne sredine u članu 6.Sporazuma (st. 1. i 2). Pod okriljem Konferencije država članica, osniva se Mehanizam koji treba da doprinese ublažavanju emisija GHG i podrži održivi razvoj (čl. 6. st. 4). Ovaj mehanizam ima za cilj da: a) unapredi smanjivanje emisije GHG uz podsticanje održivog razvoja; b) intenzivira i olakša učešće u sprečavanju emisija GHG od strane javnih i privatnih subjekata ovlašćenih od članica; c) doprinese smanjenju nivoa emisija država članica i d) ostvari ukupno smanjenje globalnih emisija. Održivo upravljanje prirodnim resursima, zajedno sa ekonomskom diversifikacijom, je definisano kao jedan od instrumenata putem kojih države članice treba da ostvare svoje obaveze koje, prema potrebi, uključuju u procese prilagođavanja planiranja i sprovedenih mera (stav 9. člana 7), pored primene mera adaptacije, izrade i primene nacionalnih planova adaptacije, procene uticaja klimatskih promena i ranjivosti, monitoringa, procene planova adaptacije, politika, programa i mera, izgradnje otpornosti socio-ekonomskih i ekoloških sistema. Države članice priznaju značaj uloge održivog razvoja u smanjivanju gubitaka i šteta, zajedno sa sprečavanjem, minimiziranjem i rešavanjem pitanja gubitaka i šteta u vezi sa neželjenim efektima klimatskih promena, uključujući i ekstremne vremenske pojave (član 8).U ovom kontekstu se, u nastavku člana 8, govori o Varšavskom međunarodnom mehanizmu za gubitke i štete usled uticaja klimatskih promena.Nabrajaju se i područja potencijalne saradnje država članica.Značaj održivog razvoja se naglašava i u kontekstu „ubrzanja, podsticanja i omogućavanja inovacija” kao posebno značajnih za „efikasan i dugoročan globalan odgovor na klimatske promene i unapređenje ekonomskog rasta i održivog razvoja” (član 10. stav 5).Ovi naponi će biti podržani finansijskim sredstvima putem Finasijskog mehanizma Konvencije kao i Tehnološkog mehanizma.

3.2.2. Pariski sporazum i principi

Pariski sporazum se poziva na principe savremene politike i prava na eksplicitan način na tri mesta, iako bi u detaljnijoj analizi trebalo imati u vidu i nekoliko drugih odredbi koje su povezane sa sadržajem i smislom principa. U trećoj alineji Pariskog sporazuma ostvarivanje ciljeva Konvencije se vezuje za principe koji su u njoj propisani, uključujući i princip jednakosti i zajedničke ali različite odgovornosti i odgovarajućih mogućnosti u svetlu različitih nacionalnih okolnosti. Kasnije

u operativnom delu Sporazuma, ovaj princip (princip jednakosti i zajedničke ali različite odgovornosti i odgovarajućih mogućnosti u svetlu različitih nacionalnih okolnosti) je eksplicitno naglašen (čl.2. st.2). Kaže se: „Ovaj sporazum će se sprovoditi na način da to odražava pravičnost i princip zajedničkih ali različitih odgovornosti i odgovarajućih sposobnosti, u svetlu različitih nacionalnih okolnosti.”

Peta i šesta alineja se odnose na priznavanje posebnih potreba i naročitih okolnosti u zemljama u razvoju, a naročito onih koje su ranjive negativnim uticajima klimatskih promena, odnosno posebnih potreba i specifičnih okolnosti u kojima se nalaze najmanje razvijene države u pogledu sredstava kojima raspolazu i transfera tehnologija. U delu Sporazuma u kojem se definišu ciljevi, odnosno obaveze država u pogledu nacionalno definisanih kontribucija, govori se o zajedničkoj ali različitoj odgovornosti i odgovarajućim mogućnostima u svetlu različitih nacionalnih okolnosti (čl. 4, st. 3), slično i kada se govori o obavezama članica da razviju dugoročne razvojene strategije niskih emisija GHG (st. 19).

4. Pariski sporazum i Republika Srbija

Značaj ciljeva i principa Pariskog sporazuma, kao i celine rešenja koja su sadržana u ovom dokumentu za Republiku Srbiju (RS), treba posmatrati na način koji podrazumeva, najpre, uvažavanje aktuelnog statusa RS u međunarodnim ugovorima u oblasti klimatskih promena, stanja u ključnim privrednim granama koje imaju najveće emisije GHG, regionalnih aspekata klimatskih promena,²⁰ a potom i ciljeva RS, odnosno strateško-normativnog okvira u oblasti klimatskih promena. RS je, kao članica Okvirne konvencije, učestvovala u radu Konferencije. Drugi, osnovni element koji bi trebalo imati u vidu je činjenica da se RS, kao država kandidat za članstvo u EU, nalazi u procesu intenzivnog usaglašavanja nacionalnih propisa sa propisima EU. Prema poslednjim procenama Evropske komisije, u RS je „započet rad na sveobuhvatnoj klimatskoj politici i strategiji za čitavu zemlju. Potrebno je da se ona usaglasa sa okvirom EU za period do 2030.godine i treba da bude dobro integrisana u sve relevantne sektorske politike.”²¹ U ovom kontekstu treba imati u vidu da su propisi i strateškim dokumentima u oblasti životne sredine i klimatskih promena (Poglavlje 27) definisani ciljevi nacionalne politike i oni uključuju, prevashodno, obaveze koje RS ima u procesu pridruživanja EU. Srbija je u junu (2005) dostavila svoj predviđeni i na nacionalnom nivou utvrđen doprinos (INDC) pariskom klimatskom sporazumu.²² Definisan je cilj smanjenja

²⁰ Todić D., Grbić V. (2015): „Dunavska saradnja u oblasti klimatskih promena i pozicija Srbije u upravljanju vodnim resursima”, *Megatrend revija*, Vol. 12, No. 3, 231–246.

²¹ Evropska komisija. (2015): *Republika Srbija, Izveštaj o napretku 2015*, SWD (2015), konačna verzija, Brisel, 10.11.2015.

²² Intended Nationally Determined Contribution of the Republic of Serbia (2015): http://www4.unfccc.int/submissions/INDC/Published%20Documents/Serbia/1/Republic_of_Serbia.pdf. (22.1.2016)

emisije u čitavoj privredi za 9,8% do 2030. Godine, u poređenju sa nivoima iz 1990. godine, a obuhvata i aspekte vezane za prilagođavanje klimatskim promenama. Započeta je priprema izrade nacionalnog plana adaptacije.²³ Dostavljen je prvi izveštaj prema Okvirnoj konvenciji²⁴ i u toku je izrada Drugog izveštaja. Elementi strateškog okvira od značaja za oblast klimatskih promena dati su i u nekoliko sektorskih strategija, među kojima poseban značaj ima nedavno usvojena Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine sa projekcijama do 2030. godine („Sl. glasnik RS”, br. 101/2015), Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014 – 2024. godina („Sl. glasnik RS”, br. 85/2014), Nacionalni program zaštite životne sredine („Sl. glasnik RS”, br. 12/2010), Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019. godina („Sl. glasnik RS”, br. 29/2010), itd. Strateški planovi u oblasti upravljanja vodnim resursima, uključujući i opredeljenja u oblasti korišćenja hidro potencijala, se nalaze u fazi usvajanja.²⁵

Ukupan korpus propisa u oblasti klimatskih promena obuhvata, pored Zakona o zaštiti vazduha („Sl. glasnik RS”, br. 36/09, 10/13), veći broj propisa koji se na direktan i indirektan način odnose na klimatske promene.²⁶ Principi (načela) nacionalne politike i prava životne sredine definisani su u nekoliko propisa. Zakon o zaštiti vazduha („Sl. glasnik RS”, br. 36/09), koji se, između ostalog, bavi i klimatskim promenama i gasovima sa efektom staklene bašte, ne sadrži odredbe u kojima se propisuju principi nacionalne politike. Osnovni sistemski propis kojim se regulišu pojedina pitanja iz oblasti životne sredine (Zakon o zaštiti životne sredine), u svojim osnovnim odredbama definiše principe zaštite životne sredine propisujući, istovremeno, i njihovo značenje. Tako je propisano da se „osnovnim načelima zaštite životne sredine” smatraju sledećih 11 načela: načelo integralnosti, načelo prevencije i predostrožnosti, načelo očuvanja prirodnih vrednosti, načelo održivog razvoja, načelo odgovornosti zagađivača i njegovog pravnog sledbenika, načelo „zagađivač plaća”, načelo „korisnik plaća”, načelo supsidijarne odgovornosti, načelo primene podsticajnih mera, načelo informisanja i učešća javnosti, i načelo zaštite prava na zdravu životnu sredinu i pristupa pravosuđu. Moguće je da bi tek detaljnija analiza pokazala da li odsu-

²³ Ministry of Agriculture and Environmental Protection. (2015): *Nacrt prvog nacionalnog plana adaptacije na izmenjene klimatske uslove*. <http://www.klimatskepromene.rs/uploads/useruploads/Documents/NAP-UNDP-2015.pdf> (2.2.2016).

²⁴ Ministry of Environment and Spatial Planning. (2010): *Initial National Communication of the Republic of Serbia under the United Nations Framework Convention on Climate Change*. Belgrade. <http://unfccc.int/resource/docs/natc/srbnc1.pdf> (30/01/2015).

²⁵ Republička direkcija za vode. (2016): <http://www.rdvode.gov.rs/završene-javne-rasprave.php> (15.1.2016).

²⁶ Kancelarija za evropske integracije. (2014): *Nacionalni program za usvajanje pravnih tekovina Evropske unije 2014-2018*. Beograd, 756–851, 435–454, http://www.seio.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/npaa/npaa_2014_2018.pdf (5.4.2015); Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine. (2015): *Post Skrinig dokument, Životna sredina i klimatske promene*. Beograd, 220–234.

stvo principa zajedničke ali različite odgovornosti ima neki značaj za odnos RS prema pitanju klimatskih promena. U toj analizi bi, u odsustvu principa zajedničke ali različite odgovornosti u nacionalnom zakonodavstvu, verovatno, trebalo razmotriti i mehanizme kojima se stvaraju uslovi za dosledno poštovanje obaveza koje proističu iz međunarodnih ugovora u kojima RS ima status člana.

Zaključak

Više je konceptijsko-teorijskih pitanja koja se mogu smatrati otvorenim i koja predstavljaju ograničavajuće činioce u procesu definisanja ciljeva i sprovođenju aktivnosti u oblasti klimatskih promena na globalnom nivou. Pariski sporazum predstavlja okvir kojim su dati elementi (moguće) politike međunarodne zajednice na globalnom nivou. Sporazum je do sada ratifikovalo 18 država. U odnosu na sadržaj ciljeva i principa iz Okvirne konvencije uočavaju se novi elementi, pored jasno definisanog kontinuiteta. Kjoto protokol je, na tragu razrade ciljeva iz Okvirne konvencije, definisao ciljeve pojedinačnih država članica kroz obaveze razvijenih da smanje svoje emisije GHG, odnosno druge obaveze ostalih država članica. U slučaju Pariskog sporazuma, za smanjivanje emisija GHG propisan je krajnji cilj koji se odnosi na prosečan porast temperature na globalnom nivou. Nivo koji treba da obezbedi povećanje prosečne temperature do 2 stepena Celzijusa (odnosno 1,5), opšti je i kvantitativno određen cilj, a sve države članice dostavljaju svoje planove smanjenja emisija. Ostvarivanje ciljeva održivog razvoja (i iskorenjivanje siromaštva), širi je konceptijski okvir mera koje se kao obaveze i prava propisuju Sporazumom. Na kontekst ljudskih prava se ukazuje samo uzgred, a izostalo je vezivanje ljudskih prava za klimatske promene. U odnosu na opšte principe savremene politike i prava životne sredine, u Pariskom sporazumu je posebno naglašen princip jednakosti i zajedničke ali različite odgovornosti (i odgovarajućih mogućnosti u svetlu različitih nacionalnih okolnosti). Relevantnost ostalih principa savremene politike i prava životne sredine, koji se ne spominju u Pariskom sporazumu, trebalo bi tumačiti u kontekstu odnosa između ovog sporazuma i Okvirnog konvencije, kao i drugih relevantnih međunarodnih ugovora. Iako Sporazum u nekim delovima pravi jasnu razliku između razvijenih i zemalja u razvoju, relevantnost pojedinih rešenja za RS trebalo bi tumačiti imajući u vidu njene planove vezane sa članstvom u EU, odnosno politiku EU u oblasti klimatskih promena. U tom smislu RS učestvuje u najznačajnijim aktivnostima na globalnom nivou i ima definisane opšte ciljeve, čiju bi razradu trebalo očekivati u daljoj dogradnji nacionalnih propisa i strateških opredelenja. Imajući u vidu ukupni udeo RS u emisijama GHG, relevantnost činjenica da nacionalni propisi RS ne prepoznaju načelo zajedničke ali različite odgovornosti ne bi trebalo ignorisati.

Literatura

- Boomgaard, P., Hart, M. (2010): „Globalization, Environmental Change, and Social History: An Introduction”, *International Review of Social History*, Vol. 55, Supplement, 1–26.
- Campbell, D. (2015): „What is climate change policy now trying to achieve?”, *Economic Affairs*, Vol. 35, No. 3, 428–442.
- Capstick, S., Whitmarsh, L., Poortinga W., Pidgeon N., and Upham P. (2015): „International trends in public perceptions of climate change over the past quarter century”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, Vol. 6, No. 1, 35–61.
- Conference of the Parties (2015): Twenty-first session Paris, 30 November to 11 December 2015 FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, 12 December 2015, <http://www.cop21.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/12/l09r01.pdf> (9.1.2016) ili <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf> (10.1.2016)
- Deleuil, T. (2012): „The Common but Differentiated Responsibilities Principle: Changes in Continuity after the Durban Conference of the Parties”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 21, No. 3, 271–281.
- Dieschbourg, C. (2016): <http://www.consilium.europa.eu/hr/meetings/international-summit/2015/11/30/> (7.1.2016).
- Evropska komisija. (2015): *Republika Srbija, Izveštaj o napretku 2015*, SWD (2015); konačna verzija, Brisel, 10.11.2015.
- Erbach, G. (2015): *Negotiating a new UN climate agreement, Challenges on the road to Paris*, European Parliamentary Research Service, March 2015, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/551347/EPRS_IDA\(2015\)551347_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/551347/EPRS_IDA(2015)551347_EN.pdf) (19.12.2015).
- Falk, R. (1995): „Environmental Protection in an Era of Globalization”, *Yearbook of International Environmental Law*, Vol. 6, No. 1, 3–25.
- Fisher, S. (2015): „The emerging geographies of climate justice”, *The Geographical Journal*, Vol. 181, No. 1, 73–82.
- Hertwig, J., Maus, S., Meyer, A., Schuler, M. (Eds.) (2010): *Global Risks, Constructing World Order through Law, Politics and Economics*, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang GmbH.
- Honkonen, T. (2009): „The Principle of Common But Differentiated Responsibility in Post-2012 Climate Negotiations”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 18, No. 3, 257–267.
- Hufbauer, G., Kim, J (2010): „Reaching a Global Agreement on Climate Change: What are the Obstacles? ”, *Asian Economic Policy Review*, Vol. 5, No. 1, 39–58.
- Intended Nationally Determined Contribution of the Republic of Serbia (2015) http://www4.unfccc.int/submissions/INDC/Published%20Documents/Serbia/1/Republic_of_Serbia.pdf. (22.1.2016).

- Kancelarija za evropske integracije. (2014) *Nacionalni program za usvajanje pravnih tekovina Evropske unije 2014-2018*. Beograd: 756–851, 435–454, http://www.seio.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/npaa/npaa_2014_2018.pdf (5.4.2015).
- Kemp, L. (2015): „Framework for the future? Exploring the possibility of majority voting in the climate negotiations”, *International Environmental Agreements*, Published online 07 August, 2015, 1–23.
- Men, J. (2014): „Climate change and EU–China partnership: realist disguise or institutionalist blessing? ”, *Asia Europe Journal*, Vol. 12, No. 1–2, 49–62.
- Ministry of Environment and Spatial Planning. (2010): *Initial National Communication of the Republic of Serbia under the United Nations Framework Convention on Climate Change*. Belgrade. <http://unfccc.int/resource/docs/natc/srbnc1.pdf> (30/01/2015).
- Ministry of Agriculture and Environmental Protection. (2015): *Nacrt prvo-gnacionalnog plana adaptacija i izmenjenih klimatskih uslova*. <http://www.klimatskepromene.rs/uploads/useruploads/Documents/NAP-UNDP-2015.pdf> (2.2.2016).
- Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine. (2015): *Post Skrinig dokument, Životna sredina i klimatske promene*. Beograd. 220–234.
- Okereke, C. (2011): „Moral Foundations for Global Environmental and Climate Justice”, *Royal Institute of Philosophy Supplement*, Vol. 69, 117–135.
- Pajvančić-Cizelj, A. (2015): „Sociologija okruženja između klasičnog sociološkog tradicije i nove ekološke paradigme”, *Sociološki pregled*, XLIX, No. 1, 2–24.
- Peel, J., Godden L., Keenan J.R. (2012): „Climate Change Law in an Era of Multi-Level Governance”, *Transnational Environmental Law*, Vol.1, No. 2, 245–280.
- Pušić, Lj. (2013): „Sociologija okruženja kao najširi okvir za istraživanje globalizujuće društvene stvarnosti”, *Sociološki pregled*, XLVII, No. 2, 171–187.
- Reese, G. (2016): „Common human identity and the path to global climate justice”, *Climatic Change*, Vol. 134, No. 4, 521–531.
- Rajamani, L. (2014): „The Warsaw climate negotiation: Emerging understandings and battle lines on the road to the 2015 climate agreement”, *International and Comparative Law Quarterly*, Vol. 63, No. 3, 721–740.
- Republička direkcija za vode. (2016): <http://www.rdvode.gov.rs/zavrsene-javne-rasprave.php> (15.1.2016)
- Rosen, M. A. (2015): „The Wrong Solution at the Right Time: The Failure of the Kyoto Protocol on Climate Change”, *Politics & Policy*, Vol. 43, No. 1, 30–58.
- Scott, S. (2015): „Does the UNFCCC Fulfill the Functions Required of a Framework Convention? Why Abandoning the United Nations Framework Convention on Climate Change Might Constitute a Long Overdue Step Forward”, *Journal of Environmental Law*, Vol. 27, No. 1, 69–89.

- Sterner, T. (2015): „Beyond IPCC, Research for Paris 2015 and Beyond”, *Environmental and Resource Economics*, No. 1, 207–215.
- Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine sa projekcijama do 2030. godine. („Službeni glasnik RS”, br. 101/2015).
- Todić D., Grbić V. (2015): „Dunavska saradnja u oblasti klimatskih promena i pozicija Srbije u upravljanju vodnim resursima”, *Megatrend revija*, Vol. 12, No. 3, 231–246.
- Todić, D. (2014): *Klimatske promene u pravu i reforma sistema upravljanja*, Institut za međunarodnu politiku i privredu. Beograd.
- Todić, D. (2013): „Elementi za konstituisanje i razvoj prava klimatskih promena”, *Pravni život*, No. 9, 455–460.
- Todić, D. (2013): „Globalna politika u oblasti klimatskih promena i politika država najvećih emitera gasova sa efektom staklene bašte”, *Međunarodna politika*, Vol. 1150, No. 2, 80–91.
- Paris Agreement. (2015): Conference of the Parties Twenty-first session Paris, 30 November to 11 December 2015, <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf> (10.1.2016)
- United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. (2015): *Understanding Human Rights and Climate Change. Submission of the Office of the High Commissioner for Human Rights to the 21st Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change 26 November 2015*. <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/ClimateChange/COP21.pdf> (14.1.2016)
- UNTC, (2016): UNTC – United Nations Treaty Collections, 2016. (<http://treaties.un.org/Pages/CTCTreaties.aspx?id=27&subid=A&lang=en>). (12.2.2016)
- Vihma, A. (2015): „Climate of Consensus: Managing Decision Making in the UN Climate”, *Review of European Community & International Environmental Law*, Vol. 24, No. 1, pp. 58–68
- Wallbott, L., Schapper, A. (2015): „Negotiating by own standards? The use and validity of humanrights norms in UN climate negotiations”, *Environmental Agreements*, Published online, 26 December 2015.
- Weart, S.R. (2012): „The Evolution of International Cooperation in Climate Science”, *Journal of International Organizations Studies*, Vol. 3, No. 1, 43–60.
- Xiangwen, K. (2015): „Achieving Accountability in Climate Negotiations: Past Practices and Implications for the Post-2020 Agreement”, *Chinese Journal of International Law*, Vol. 14, No. 3, 545–565.

PROF. DRAGOLJUB TODIĆ, PhD

Professorial Fellow, Institute of International Politics and Economics, Belgrade

PARIS AGREEMENT IN THE LIGHT OF THE OBJECTIVES AND PRINCIPLES OF THE CONTEMPORARY POLICY AND ENVIRONMENTAL LAW

The author points to the overall context of the discussion about the problems related to Climate change. The paper analyzes the provisions of the Paris Agreement, adopted on the 21st Conference of the Parties of the UN Framework Convention on Climate Change (Paris, December, 2015). The overall context of the discussion is determined by the content and significance of the objectives and principles defined in the Paris Agreement in relation to the goals and principles of the contemporary policy and environmental law in general. Particular emphasis is given to the place and importance of the objectives related to human rights (the right to a healthy environment) and sustainable development. The central part of the paper examines the significance of the objectives and principles in the field of the climate change that are contained in the provisions of the UN Framework Convention on Climate Change with the Kyoto Protocol and other relevant international agreements relevant to climate change that were adopted prior to the Paris Agreement. Further on, the provisions of the Paris Agreement are analyzed, and in particular the parts relating to the objectives and principles. The last part of the paper gives an overview of the relevance of the solutions contained in the Paris Agreement for the Republic of Serbia. Paper provides an overview of the basic strategic and normative elements of national policy in the field of climate change, including the question of objectives and principles. In addition to that it considers the thesis that Paris agreement, aside from the elements of the continuity as the successor of the Kyoto protocol, contains a new element regarding goals and principles of international community's activities in the climate change field.

Key words: *climate change, Paris Agreement, Framework Convention, Kyoto Protocol, environment, principles of the environmental policy, policy objectives in the field of climate change.*

Originalni naučni rad
Primljen: 20.07.2016.
Dorađen: 29.09.2016.
Odobren: 29.09.2016.

POSLOVNI USPEH HOTELA U SRBIJI POSMATRAN KROZ UTICAJ POSLOVNIH AKTIVNOSTI KOJE DOPRINOSE STVARANJU VREDNOSTI

Analiza poslovnih aktivnosti i definisanje pravca budućeg poslovanja hotela bazira se na analizi odgovarajućih poslovnih pokazatelja – finansijskih i nefinansijskih. Poslovne performanse oslikavaju uspešnost poslovanja preduzeća. Način organizovanja poslovne aktivnosti preduzeća, saradnja među zaposlenima, nivo iskorišćenost raspoloživih kapaciteta, uvođenje inovacija utiču na poslovne performanse. U radu se analiziraju poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti (upravljanje ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene ka efikasnom iskorišćenju hotelskih kapaciteta i aktivnosti inoviranja) i poslovne performanse - finansijske (stopa prinosa na imovinu, stopa prinosa na sopstveni kapital, produktivnost zaposlenih) i nefinansijske (kvalitet hotelske usluge, motivisanost zaposlenih). Osnovni cilj istraživanja je ispitivanje međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi hotela. Rezultati sprovedene regresione analize ukazuju na to da analizirane poslovne aktivnosti utiču na produktivnost zaposlenih i na nefinansijske performanse posmatranih hotela – kvalitet hotelskih usluga i motivisanost zaposlenih.

Ključne reči: Hotelska preduzeća, usluge, poslovne performanse, poslovne aktivnosti

* MSc Jasmina Ognjanović, asistent, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
jasmina.lukic@kg.ac.rs

Uvod

Uspeh turističke industrije uslovljen je razvojem hotelijerstva odnosno zavisi od dostupnosti i kvaliteta smeštajnih kapaciteta.¹ Može se reći da je hotelska industrija zavisni podsektor glavnog uslužnog sektora – turizma. Najvažniji i osnovni elemenat turističke infrastrukture je hotel pa, shodno tome, ni jedna vrsta turističke promocije neće dati željeni rezultat ako kvalitet smeštaja zaostaje. Kako ističe Mannan² „hotel je mesto gde turist prestaje da bude putnik i postaje gost“.

Hotelsko preduzeće, obavljajući svoje osnovne aktivnosti (usluge smeštaja i ishrane), za glavni cilj poslovanja ima, kao i ostala preduzeća, sticanje profita. Otuda se može reći da je upravljanje finansijama vrlo važna funkcionalna jedinica hotela. Da bi se na adekvatan način upravljalo kapitalom i donosile kvalitetne odluke, menadžeri moraju kontinuirano *meriti poslovne performanse*. Uspešan sistem merenja performansi podrazumeva set pokazatelja (kvalitativnih i kvantitativnih) u cilju obezbeđivanja informacija koje su od pomoći preduzeću pri planiranju, izvršenju i kontroli poslovnih aktivnosti.³ Dakle, poslovne performanse odnosno pokazatelji uspešnosti poslovanja preduzeća, kako se još nazivaju, predstavljaju osnovni alat za upravljanje preduzećem, bez obzira na vrstu delatnosti kojom se ono bavi.

Rad se bazira na ispitivanju veze između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi, korišćenjem primarnih i finansijskih podataka hotelskih preduzeća u Srbiji. *Predmet istraživanja* ovog rada je identifikacija glavnih poslovnih aktivnosti koji determinišu vrednost hotelskih usluga i poslovne performanse hotela u Srbiji. U radu se prate dve vrste poslovnih performansi hotela – finansijski i nefinansijski. Poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti uključuju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene na efikasno iskorišćenje hotelskih kapaciteta i aktivnosti inoviranja.

Osnovni *cilj istraživanja* je ispitivanje međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i posmatranih poslovnih performansi hotela. Nakon definisanja predmeta i cilja istraživanja, potrebno je analizirati strukturu uzorka, poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovne performanse hotela, definisati istraživačke hipoteze i primeniti odgovarajuće statističke metode u cilju dokazivanja veze između posmatranih promenljivih.

Doprinos sprovedenog istraživanja postojećoj literaturi ogleda se u tome što je u radu primenjen originalni model za ispitivanje veze između poslovnih aktiv-

¹ Sheela Agarwal (2002): *Economic of Hotel Management*, New Age International, New Delhi

² Mannan (2008): *Encyclopaedia of Hospitality Management Volume VI*, Himalaya Publishing House

³ Domanović Violeta (2009): „Tradicionalni pristup merenju efikasnosti preduzeća u uslovi-
ma savremenog poslovnog okruženja“, *Revizor*, 47/12, 67-80

nosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi. Drugo, na osnovu obavljenog istraživanja, identifikovane su statistički značajne poslovne aktivnosti koje utiču na posmatrane poslovne performanse. Treće, sprovedeno istraživanje se bazira na analizi poslovnih aktivnosti i pokazatelja poslovanja hotela koji nisu do sada korišćeni u istraživanjima domaćih autora.

1. Pregled literature

1.1. Hotel kao bitan elemenat turističke ponude

Hoteli su sastavni delovi hotelske i turističke industrije. Ključni faktor razvoja hotelske industije jeste dobra praksa (iskustvo) koje poseduju menadžeri hotela.⁴ Hotelsku industriju karakterišu radno-intenzivna priroda posla, merenje vrednosti nevidljivih proizvoda, poteškoće pri uvođenju mehanizacije i fluktuacija tražnje.⁵ Neopipljivost, heterogenost, neodvojivost od proizvodnje i potrošnje predstavljaju glavne karakteristike hotelskih usluga⁶ koje, istovremeno ukazuju na poteškoće merenja njihovog kvaliteta što predstavlja jednu od polaznih tačka u donošenju odluka o izboru konkretne usluge.

Menadžeri, prilikom dizajniranja usluga, posebnu pažnju trebaju posvetiti elementima usluge koji mogu uticati na pozicioniranost hotela na tržištu. Autori sprovedenog istraživanja, zasnovanog na analizi 12 različitih elemenata hotelskog proizvoda, ističu kvalitet osoblja, konzistentnost ponude i organizaciju grupnih putovanja kao najbitnije elemente hotelskih usluga.⁷ Pored unapređenja elemenata usluga, hoteli pozicioniranost na tržištu grade i na osnovu diferenciranosti usluga i razvoja brenda. Diferenciranost predstavlja skup jedinstvenih obeležja u marketinškom programu hotela koji privlači goste i čini da se oni stalno vraćaju, a ne da biraju konkurente. Bez jedinstvenog pristupa razvoju hotelskih usluga, hotel usvaja filozofiju sličnosti i ne nudi gostu nikakve razloge zbog kojih bi odabrao njegove umesto usluge konkurenta. Diferenciranost se može postići prepoznatljivim imidžom, kreiranjem novih usluga ili dodavanjem novih osobina postojećim uslugama, kvalitetom usluga,

⁴ Tania Kapiki Soultana, Mon Lei i Fu Jing (2014): „Assessment of the Lodging Industry Profitability Performance: Invest in Independent or Chain Ownership?“, *Turizam*, 18/2, 84-94.

⁵ Lee-Ross Darren i Ingold Tony (1994): “Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic?”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/3, 201-7.

⁶ Brady K. M. et al. (2005): “The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services”, *Journal of Services Marketing*, 19/6, 401-410.; Moeller Sabine (2010): “Characteristics of services – a new approach uncovers their value”, *Journal of Services Marketing*, 24/5, 359-368. i Rodie Amy Risch i Martin Charles (2001): “Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7/1, 5-21.

⁷ Bradić M. et al. (2013): „Business Guests Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study of Nort American Hotel Chains“, *Turizam*, 17/2, 60-70.

niskim cenama i sličnim aktivnostima.⁸ Takođe, menadžeri bi trebali da se usmere na kreiranje diferencirane usluge po povoljnoj ceni. Dakle, kreiranje diferenciranih usluga nije dovoljno za postizanje superiornih performansi već je potrebno obezbediti troškovno-efikasno izvođenje aktivnosti koje će generisati visoke prihode.

Hotelska industrija Srbije ima velike potencijale razvoja i trenutno je polovično iskorišćena. Unapređenje i stvaranje smeštajnih infrastruktura treba da bude u skladu sa evropskim standardima. Izuzetna turistička ponuda, sa dolaskom svetskih hotelskih lanaca, trebalo bi da utiče na razvoj turizma i dalja turistička ulaganja.⁹

1.2. Performanse hotelskih preduzeća

Merenje performansi igra bitnu ulogu u formulisanju i implementaciji strategije. Predstavlja početnu tačku u definisanju korporativnih ciljeva i osnovu za praćenje njihove realizacije. Polazeći od maksime da „*ne možete upravljati nečim što ne možete meriti*“, javila se potreba za definisanjem poslovnih pokazatelja na osnovu kojih se meri uspešnost poslovanja i donose odluke o budućim aktivnostima preduzeća. U ovom procesu bitnu ulogu ima sistem merenja performansi (u daljem tekstu SMP) koji podrazumeva set pokazatelja poslovanja u cilju obezbeđivanja informacija koje su od pomoći preduzeću pri planiranju, izvršenju i kontroli poslovnih aktivnosti.¹⁰ Brojna istraživanja dokazuju značaj sistema merenja performansi za postizanje konkurentске prednosti i zadovoljavanja poslovnih performansi.¹¹

U okviru SMP prate se odgovarajući poslovni pokazatelji. Postoje različite klasifikacije ovih pokazatelja ali je najopštija podela na finansijske (engl. *Financial performance*) i nefinansijske performanse (engl. *Non-financial performance*).¹² U uslovima današnjice, nije dovoljno koristiti samo tradicionalna finansijska merila. Ona su indikatori sa kašnjenjem jer govore o rezultatima prethodnih strategija.¹³ U hotelskom poslovanju bitnu ulogu u odlučivanju i oceni uspešnosti poslovanja igraju i nefinansijska merila. Nefinansijskim merilima izražavamo kvalitet hotelskih usluga, satisfakciju gosta, lojalnost gosta, motivaciju zaposlenih i sl. Obje-

⁸ Moutinho Luiz (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb

⁹ Petković G. et al. (2011): „Turizam kao deo nacionalne ekonomije“, *Ekonomika preduzeća*, 59/1-2, 89-97.

¹⁰ Domanović Violeta, 67.

¹¹ Teeratansirikool L. et al. (2013): „Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement“, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62/2, 168–184. i Bisbe Josep i Malagueno Ricardo (2012): „Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?“, *Management Accounting Research*, 23/4, 296-311.

¹² Horngren T. et al. (1994): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, NJ. 890-2.

¹³ Đurićin D. et al. (2011): *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

dinjeno praćenje finansijskih i nefinansijskih pokazatelja predstavlja recept za ostvarivanje visoke produktivnosti rada, veće satisfakcije gosta, dugoročne profitabilnosti, redukcije troškova i unapređenja kvaliteta hotelskih usluga.

Uspešnost poslovanja posmatranih hotela prati se pomoću finansijskih pokazatelja: stopa prinosa na ukupnu imovinu (engl. *Return on assets* - ROA), stopa prinosa na sopstveni kapital (engl. *Return on equity* - ROE) i produktivnost zaposlenih (engl. *Employee Productivity*). Analiziranjem ovih pokazatelja menadžeri mogu razumeti da li i na koji način hotel stvara profit, odnosno kakva je njegova zarađivačka moć. Pouzdana procena finansijskih pokazatelja predstavlja preduslov za efektivno strateško odlučivanje i održivo planiranje.¹⁴

Stopa prinosa na ukupnu imovinu i stopa prinosa na sopstveni kapital spadaju u pokazatelje profitabilnosti poslovanja hotela.¹⁵ Ovi pokazatelji se izračunavaju na sledeći način:

$$1) \text{ Prinos na ukupnu imovinu (ROA)} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupna aktiva}}$$

$$2) \text{ Prinos na sopstveni kapital (ROE)} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Vrednost sopstvenog kapitala}}$$

Sharma i Upneja (2005)¹⁶ ističu da nedostatak obuke zaposlenih, niske investicije u stalnu imovinu i tehnologiju predstavljaju glavne razloge niske profitabilnosti hotela u Tanzaniji. Milovanovic, V. (2014)¹⁷ bavila se ispitivanjem uticaja implementacije menadžmenta totalnim kvalitetom (engl. *Total quality management*) na profitabilnost (ROA, ROE) hotela u Srbiji. Sprovedena analiza nije dala jasne dokaze da viši stepen implementacije menadžmenta totalnim kvalitetom pozitivno utiče na pokazatelje profitabilnosti posmatranih hotela. Bontis N. et al. (2015)¹⁸ bavili su se ispitivanjem uticaja intelektualnog kapitala, veličine finansijskog kapitala i efikasnosti upotrebe fizičkog kapitala na poslovne performanse (ROE, ROA, produktivnost zaposlenih) hotela u Srbiji. Zaključuju da je profitabilnost hotela pod uticajem ljudskog i strukturnog kapitala i da finansijske performanse hotela i dalje zavise od efikasne upotrebe fizičkog kapitala.

¹⁴ Luo H. et al. (2014): „How to achieve a high efficiency level of the hotel industry?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/8, 1140–1161.

¹⁵ Enz A. Cathy (2010): *Hospitality Strategic Management : Concepts and Cases* (drugo izdanje), John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey i Beech John i Chadwick Simon (2006): *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK.

¹⁶ Sharma Amit i Upneja Arun (2005): „Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/6, 504-515.

¹⁷ Milovanović Vesna (2014): „Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry“, *Industrija*, 42/3, 115-127.

¹⁸ Bontis N. et al. (2015): „Intellectual capital in Serbia's hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, 1365-1384.

Produktivnost zaposlenih pokazuje koliko jedinica autputa proizvede jedan radnik u jedinici vremena. Produktivnost zaposlenih predstavlja “*racio onoga što je proizvedeno (output) i onoga što je potrebno za njihovu proizvodnju (input) u ograničenom vremenskom roku*” odnosno kolika je efikasnost pretvaranja inputa u autput.¹⁹ Na produktivnost zaposlenih utiču sledeći faktori: vrsta i kategorija hotela, spektar usluga koje hotel nudi i njihova kombinacija, obuka, visina zarade, promet usluga i sl.²⁰ Nivo produktivnosti zaposlenih u uslužnom sektoru niži je u odnosu na proizvodni sektor²¹ pa se produktivnost zaposlenih može obračunati i na osnovu stope zauzetosti hotelskih soba:²²

$$3) \text{ Produktivnost zaposlenih} = \frac{\text{Zauzetost soba} \times \text{cena}}{\text{Troškovi}}$$

Međutim, za potrebe ovog rada, produktivnost zaposlenih se obračunava na sledeći način:

$$4) \text{ Produktivnost zaposlenih} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Broj zaposlenih}}$$

Produktivnost zaposlenih u uslužnom sektoru bazira se na sposobnosti menadžmenta da predvidi tražnju i kreira ponudu u skladu sa traženim karakteristikama usluga kako bi se otklonio nesklad između ponude i tražnje.²³ Johnston i Jones (2004) i Kilic i Okumus (2005)²⁴ produktivnost zaposlenih posmatraju kao kompleksnu i široku oblast koja uključuje efikasnost, efektivnost, kvalitet i ostale dimenzije, koja se obračunava stavljanjem u odnos autputa (zadovoljstvo, iskustvo i vrednosti) i inputa (uložen napor i troškovi). Zapošljavanje, obuka zaposlenih, predviđanje očekivanja gosta i kvalitet usluga čine glavne faktore rasta produktivnosti zaposlenih u hotelima na Kipru.²⁵ Rast produktivnosti zaposlenih ključan je za dugoročni opstanak i uspeh naročito onih hotela koji se sreću sa agresivnijom konkurencijom.²⁶

¹⁹ Karadag Ersem i Dumanoglu Sezayi (2009): “The productivity and competency of information technology in upscale hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/4, 479–490.

²⁰ Witt Christine i Will Stephen (1989): „Why productivity in the hotel sector is low“, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1/2, 28–34.

²¹ Elfing Tom (1989): „The Main Features and Underlying Causes of the Shift to Services“, *Service Industries Journal*, 9/3, 337–356. i Lee-Ross Darren i Ingold Tony, 202.

²² *Ibid*

²³ Baker Michael i Riley Michael (1994): “New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/4, 297–311.

²⁴ Johnston Robert i Jones Peter (2004): “Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity”, *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53/3, 201–13. i Kilic Hasan i Okumus Fevzi, 316.

²⁵ Kilic Hasan i Okumus Fevzi (2005): “Factors influencing productivity in small island hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/4, 315–331

²⁶ *Ibid*

U cilju dobijanja više preciznijih informacija o hotelskom poslovanju, Beech i Chadwick (2006) i Engstrom T. et al. (2003)²⁷ ističu pokazatelje poslovanja koji se isključivo odnose na hotelsku industriju. To su: stopa zauzetosti, prihod po dostupnoj sobi, prinos, profit od prodatih soba, profit od prodaje hrane i pića i troškovi zaposlenih. Studija sprovedena na primeru 13 hotela analizira uticaj intelektualnog kapitala na prethodno navedene performanse hotela gde je potvrđena veza između intelektualnog kapitala i poslovnih performansi hotela.²⁸

Uspesno upravljanje hotelskim preduzećem, definisanje strategije, pravaca i planova poslovanja ne podrazumeva samo praćenje finansijskih već i nefinansijskih performansi. Nefinansijski pokazatelji su značajni u postupku predviđanja aktivnosti u rastućoj, uslužnoj industriji i mogu biti vodeći indikatori budućih finansijskih performansi. Informacije o nefinansijskim merilima utiču na 20 do 50% investicione odluke.²⁹ Brz razvoj i upotreba nefinansijskih merila poslovanja uzrokovana je time što, za razliku od računovodstvenih merila, "gledaju unapred" i mogu da pronađu uzroke problema; drugo, turbulentno spoljašnje okruženje uslovljava menadžere da definišu pokretače vrednosti koji će stvoriti konkurentsku prednost; treće, nefinansijske performanse su prepoznate kao važan element poslovnih inicijativa kao što je menadžment totalnim kvalitetom.³⁰

Kvalitet hotelskih usluga (engl. *Quality of Hotel Services*) i motivisanost zaposlenih (engl. *Employee Motivation*) spadaju u nefinansijske odnosno kvalitativne promenljive.

Umeće kreiranja usluga određuje njen kvalitet. Edvardsson i Olsson³¹ ističu kvalitet i dodatu vrednost usluga kao bitne uslove uspešnosti poslovanja preduzeća. Ocena kvaliteta usluga je stvar percepcije gosta i ispunjavanja njegovih očekivanja.³² Procena kvaliteta usluga vrši se na osnovu sledećih dimenzija: materijalna vrednost, pouzdanost, stepen zadovoljstva uslugom, poverenje i empatija³³, a u odsustvu ovih

²⁷ Beech John i Chadwick Simon, 171. i Engstrom T. et al. (2003): "Evaluating intellectual capital in the hotel industry", *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, 287–303.

²⁸ Engstrom T. et al.

²⁹ Prieto Isabel Ma i Revilla Elena (2006): „Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment“, *The Learning Organization*, 13/2, 166–185 i Low Jonathan i Siesfeld Tony (1998): „Measures that matter: Non-financial performance“, *Strategy & Leadership*, 26/2, 24–38.

³⁰ Phillips A. Paul (1999): „Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 359–365 i Fisher (1995): „Use of nonfinancial performance measures, in Young, S.M. (Ed.)“, *Management Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 329–35

³¹ Edvardsson Bo i Olsson Jan (1996): "Key Concepts for New Service Development", *Service Industries Journal*. 16/2, 140–164.

³² Eccles Gavin i Durand Philip (1997): "Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector" *Managing Service Quality: An International Journal*, 7/5, 224–226.

³³ Parasuraman A, Zeithaml Valerie i Berry Leonard (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49/Fall, 41–50. i

informacija, cena može biti indikator kvaliteta usluga. Kvalitet hotelske usluge određuje hotelsku ponudu i zasniva se na odgovarajućim hotelskim standardima čije uvažavanje utiče na zadovoljstvo gosta. Studija sprovedena u Kini³⁴ bavila se analiziranjem percepcije kvaliteta hotelskih usluga iz perspektive menadžera i turista gde su došli do zaključka da je percepcija kvaliteta hotelskih usluga niža u odnosu na njihova očekivanja i da su menadžeri precenili kvalitet svojih hotelskih usluga. Studija bazirana na ispitivanju uticaja funcionisanja sistema kvaliteta na performanse hotela u Španiji³⁵ identifikuje nizak uticaj ovog sistema na finansijske performanse posmatranih hotela. Budžetska ograničenja, nepovoljan stav zaposlenih, nedostatak nadzora i vrlo visoka očekivanja gosta predstavljaju glavne faktore koji ometaju kreiranje superiorne, kvalitetne usluge u luksuznim hotelima.³⁶

Motivisanost zaposlenih dovodi do satisfakcije gosta³⁷ ali i do rasta preduzeća³⁸. Motivisanost zaposlenih predstavlja *stepen u kom svaki zaposleni voli svoj posao*.³⁹ Na motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih najviše utiču odnosi sa kolegama i fizički uslovi, dok visina zarade, odnosno njena nepravedna isplata, može se negativno odraziti na motivisanost zaposlenih.⁴⁰ Zheng Gu i Ricardo Chi Sen Siu⁴¹ ističu obuku zaposlenih, visinu zarade i podršku kolega i pretpostavljenih kao glavne pokretače zadovoljstva poslom kod zaposlenih. U svojoj studiji dokazuju postojanje veze između satisfakcije zaposlenih i njihovih performansi.

Eccles Gavin i Durand Philip, 225.

³⁴ Nelson Tsang i Hailin Qu (2000): „Service quality in China’s hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/5, 316–326.

³⁵ Claver Enrique, Tari Juan Jose i Pereira Jorge (2006): „Does quality impact on hotel performance?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/4, 350 - 358

³⁶ Presbury Rayka, Fitzgerald Anneke i Chapman Ross (2005): „Impediments to improvements in service quality in luxury hotels”, *Managing Service Quality: An International Journal*, 1 5/4, 357 373.

³⁷ Jeon Hoseong i Choi Beomjoon (2012): „The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction”, *Journal of Services Marketing*, 26/5, 332–341.

³⁸ Antoncic A. Jasna i Antoncic Bostjan (2011): „Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model”, *Industrial Management & Data Systems*, 111/4, 589–607.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Pelit Elbeyi, Öztürk Yüksel i Arslantürk Yalçın (2011): „The effects of employee empowerment on employee job satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23/6, 784–802.

⁴¹ Gu Zheng i Chi Sen Siu Ricardo (2009): „Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/5, 561–578.

2. Metodologija istraživanja

Rad se bazira na empirijskom istraživanju međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i pokazatelja uspešnosti poslovanja hotela u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno na prostom, slučajnom uzorku od 32 elementarne jedinice. U strukturi uzorka dominiraju hoteli pravne forme društva sa ograničenom odgovornošću (78%) (ostalo čine akcionarska društva (19%) i preduzetnici (3%)). Posmatrano sa aspekta broja zaposlenih, najveći deo uzorka čine hoteli koji imaju do 9 zaposlenih i od 50 do 249 zaposlenih, pri čemu zajedno čine 69% uzorka. Treća karakteristika uzorka odnosi se na vlasničku strukturu, prema kojoj u uzorku dominiraju privatni hoteli (78%). Posmatrano s aspekta veličine pravnog lica, u uzorku su najčešće zastupljeni mali i mikro hoteli, 38% odnosno 34% uzorka. Klasifikacija na mikro, male, srednje i velike hotele vrši se na osnovu veličine prihoda, veličine aktive i broja zaposlenih. Tip veličine hotela iz uzorka preuzet je sa sajta Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs).

2.1. Merenje promenljivih

Zavisno promenljive u radu su pokazatelji uspešnosti poslovanja hotelskih preduzeća. Čine ih finansijske i nefinansijske performanse. Podaci potrebni za obračun ovih promenljivih preuzeti su iz finansijskih izveštaja posmatranih hotela sa sajta Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs) dok su podaci o nefinansijskim performansama dobijeni putem upitnika. Posmatrane su:

- **finansijske performanse:**
 - stopa prinosa na ukupnu imovinu (ROA)
 - stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE)
 - produktivnost zaposlenih
- **nefinansijske performanse:**
 - kvalitet hotelske usluge
 - motivisanost zaposlenih

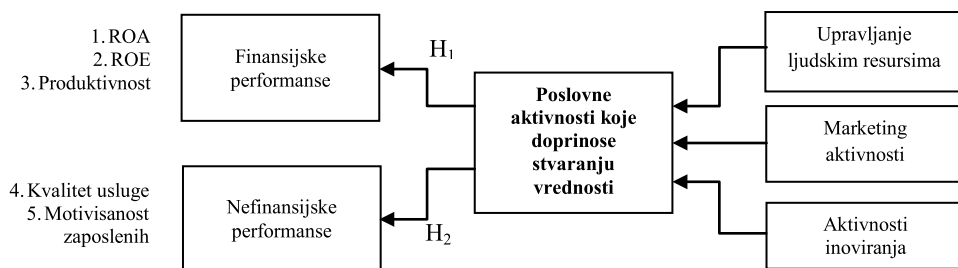
Nezavisne promenljive u radu su poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti: upravljanje ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene na efikasno iskorišćenje kapaciteta i aktivnosti inoviranja. Podaci o istim prikupljeni su na osnovu metode anketiranja, dok su kao tehnike prikupljanja podataka korišćene: telefon, lični kontakt i e-mail. Upitnik se sastoji iz pet grupa pitanja sa ukupno 17 konstatacija. Promenljive su merene na osnovu petostepene Likertove skale (1 - „uopšte se ne slažem“ do 5 - „u potpunosti se slažem“). Anketirani su menadžeri hotela u periodu od novembra 2014. do novembra 2015. godine.

Na osnovu definisanih promenljivih, postavljene su sledeće istraživačke hipoteze:

- H₁:** Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na finansijske performanse hotelskih preduzeća
- H_{1a}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na stopu prinosa na ukupnu imovinu hotelskih preduzeća
- H_{1b}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na stopu prinosa na sopstveni kapital hotelskih preduzeća
- H_{1c}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na produktivnost zaposlenih
- H₂:** Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na nefinansijske performanse
- H_{2a}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na kvalitet hotelske usluge
- H_{2b}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na motivisanost zaposlenih

Na slici 1 prikazana je veza između posmatranih promenljivih uz označavanje postavljenih istraživačkih hipoteza.

Slika 1: Prikaz posmatranih promenljivih uz oznaku hipoteza



Analiza statističkih podataka obavljena je pomoću sledećih statističkih metoda: metoda statističke deskripcije, korelaciona analiza i višestruka regresiona analiza koja ispituje uticaj više nezavisnih na jednu zavisnu promenljivu. Statistička obrada podataka vršena je uz računarsku podršku statističkog paketa IBM SPSS Statistics, Version 23 (engl. *Statistical Package for Social Sciences*). Za određivanje statističke značajnosti korišćen je nivo poverenja $\alpha=0,05$.

3. Rezultati i diskusija

3.1. Rangiranje hotela na osnovu vrednosti finansijskih i nefinansijskih performansi

Budući da finansijski pokazatelji pokazuju rezultate prošle strategije, uspeh poslovanja hotela mora se pratiti i uz pomoć nefinansijskih pokazatelja. U tabeli 1 dat je pregled posmatranih hotela koji su rangirani na osnovu kriterijuma vrednost poslovnih performansi (finansijskih i nefinansijskih). Rangiranje prema finansijskim pokazateljima izvršeno je na osnovu vrednosti *stope prinosa na sopstveni kapital* čiji su rezultati prikazani u levom delu tabele. Rangiranje prema nefinansijskim merilima obavljeno je na osnovu pokazatelja *kvalitet hotelske usluge*, što je predstavljeno u desnom delu tabele.

Tabela 1: Rangiranje posmatranih hotela na osnovu vrednosti finansijskih i nefinansijskih merila

Rang	Finansijska merila	Rang	Nefinansijska merila
1	466.78	7	5
2	91.68	9	5
3	17.7	17	5
4	8.58	21	5
5	6.99	12	4.87
6	1.62	30	4.7
7	0.58	8	4.62
8	0.28	14	4.50
9	0.22	15	4.50
10	0.19	25	4.50
11	0.12	11	4.37
12	0.12	22	4.37
13	0.11	26	4.37
14	0.08	28	4.37
15	0.05	29	4.37
16	0.02	20	4.25
17	0.02	27	4.12
18	0.01	13	3.87
19	0.01	18	3.87
20	0	24	3.87
21	0	2	3.75
22	-0.05	3	3.75
23	-0.07	4	3.75
24	-0.07	16	3.75
25	-0.08	23	3.75
26	-0.16	1	3.50
27	-0.55	19	3.37
28	-0.55	5	3.25
29	-0.55	10	3.25
30	-1.35	31	3
31	-179.42	6	2.50
32	-509.23	32	2.50

Na osnovu prikazanih vrednosti u tabeli 1, od 10 hotela sa najvišim vrednošću *stope prinosa na sopstveni kapital*, tri hotela pripadaju grupi 10 najuspešnijih hotela merenih na osnovu promenljive *kvalitet hotelske usluge*. Šest hotela iz grupe najuspešnijih, prema vrednosti ROE, najlošije su rangirana prema kriterijumu *kvalitet hotelske usluge*. Hotel sa najnižom ROE ima i najlošiji *kvalitet hotelskih usluga*. Na osnovu prikazanih podataka, može se primetiti da poslednjih deset hotela, u levom delu tabele, imaju negativnu vrednost ROE. Aritmetička sredina promenljive *kvalitet hotelske usluge* iznosi 4,05, što znači, da poslednjih 15 hotela (u desnom delu tabele) pružaju lošije *hotelske usluge* u odnosu na prosek posmatranog uzorka. Budući da postoje nepodudarnosti u pogledu rangiranja uspešnosti hotela, posmatrano sa aspekta finansijskih i nefinansijskih performansi, upravljanje hotelskim poslovanjem zahteva praćenje i jednih i drugih pokazatelja.

3.2. Korelaciona analiza

Za ispitivanje povezanosti između zavisnih i nezavisnih promenljivih koristi se metod korelacije koji ispituje uzajamne veze između poslovnih pokazatelja i poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti. Pre sprovođenja korelacione analize, ispitivana je normalnost raspodele promenljivih. Za ove svrhe koristi se Shapiro-Wilk test koji se primenjuje za uzorke manje od 50 jedinica čije vrednosti pokazuju da analizirane promenljive nemaju normalnu raspodelu.

Cilj primene korelacione analize jeste utvrđivanje jačine i smera veze između parova promenljivih. Apsolutna vrednost koeficijenta korelacije ukazuje na jačinu veze. Vrednosti koeficijenta od -0,29 do -0,1 i od 0,1 do 0,29 ukazuju na malu korelaciju; vrednosti od -0,49 do -0,3 i od 0,3 do 0,49 ukazuju na srednju dok korelacija od -1 do -0,5 i od 0,5 do 1 predstavlja jaku korelaciju između promenljivih.⁴² Vrednosti se razlikuju i prema smeru. Pozitivna korelacija ukazuje da obe promenljive zajedno i rastu i opadaju, a negativna ukazuje da jedna promenljiva raste kada druga opada i obrnuto.⁴³

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 2, zaključuje se da je između posmatranih promenljivih prisutna mala, srednja i jaka veza. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta za posmatrane poslovne aktivnosti ukazuju na prisustvo srednje, pozitivne i statistički značajne veze između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *aktivnosti inoviranja* ($r = 0,490$; $p = 0,004$). Korelacija između finansijskih performansi je prilično jaka, pozitivna i statistički značajna pa je najjača veza identifikovana između promenljivih *prinos na sopstveni kapital* i *prinos na ukupnu imovinu* ($r = 0,882$, $p = 0,000$). Veza između posmatranih nefinansijskih pokazatelja - *kvalitet hotelske usluge* i *motivisanost zaposlenih* je pozitivna, srednja i statistički značajna ($r = 0,423$; $p = 0,016$). Posmatrajući vezu između zavisnih

⁴² Pallant Julie (2011): *SPSS priručnik za preživljavanje*, Mikro knjiga, Beograd.

⁴³ *Ibid.*

i nezavisnih promenljivih, zaključuje se da je prisutna jača veza između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i nefinansijskih pokazatelja u odnosu na vezu između ovih poslovnih aktivnosti i finansijskih pokazatelja. Jaka, pozitivna i statistički značajna veza identifikovana je između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *motivisanost zaposlenih* ($r=0,728$; $p = 0,000$); *aktivnosti inoviranja* i *kvalitet hotelske usluge* ($r=0,610$; $p = 0,000$) i *aktivnosti inoviranja* i *produktivnost zaposlenih* ($r=0,585$; $p = 0,000$).

Tabela 2: Korelaciona matrica (Pojedinačne promenljive)

Latentne promenljive	Upravljanje ljudskim resursima	Marketing aktivnosti	Aktivnosti inoviranja	ROA	ROE	Produktivnost zaposlenih	Kvalitet hotelske usluge	Motivisanost zaposlenih
Upravljanje ljudskim resursima	1	0,418**	0,490**	0,266	0,206	0,217	0,367**	0,728**
Marketing aktivnosti	0,418*	1	0,369**	0,016	-0,065	0,135	0,260	0,201
Aktivnosti inoviranja	0,490**	0,369	1	0,127	0,041	0,585**	0,610**	0,491**
ROA	0,266	0,016	0,127	1	0,882**	0,620**	0,233	0,386*
ROE	0,206	-0,065	0,041	0,882**	1	0,569**	0,317	0,349
Produktivnost zaposlenih	0,217	0,135	0,585**	0,620*	0,569**	1	0,490**	0,427*
Kvalitet hotelske usluge	0,367*	0,260	0,610**	0,233	0,317	0,490**	1	0,423*
Motivisanost zaposlenih	0,728**	0,201	0,491**	0,386*	0,349	0,427*	0,423*	1

Napomena: * Korelacija je značajna na nivou 0,05.

** Korelacija je značajna na nivou 0,01.

3.3. Regresiona analiza

U cilju ispitivanja uticaja poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na poslovne performanse posmatranih hotela koristi se standardni višestruki regresioni model. Model ispituje koliki deo varijanse zavisne promenljive mogu da objasne nezavisne promenljive.

Na osnovu obrađenih podataka posmatranih hotela u Srbiji, postavljene istraživačke hipoteze su samo delimično dokazane. Potvrđen je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na *produktivnost zaposlenih* ($p = 0,014$) odnosno hipoteza H_{1c}

je dokazana. Koeficijent determinacije R^2 iznosi 0,312 što znači da 31% varijabiliteta produktivnosti zaposlenih objašnjeno regresionim modelom dok je ostatak varijabiliteta pod uticajem drugih faktora. Vrednost beta koeficijenta (β) najveći je u slučaju *aktivnosti inoviranja* ($\beta = 0,638$; $p = 0,005$) te ova promenljiva najviše doprinosi objašnjavanju produktivnosti zaposlenih. Dokazan je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na nefinansijske performanse - *kvalitet hotelske usluge* i *motivisanost zaposlenih* što znači da su hipoteze H_{2a} i H_{2b} usvojene. Analizom uticaja poslovnih aktivnosti na kvalitet hotelske usluge, koeficijent determinacije iznosi 0,438 pa model objašnjava 44% varijabiliteta kvaliteta hotelske usluge. Regresioni model objašnjava 60% varijabiliteta motivacije zaposlenih dok je ostatak pod uticajem drugih faktora. Najveći uticaj na kvalitet hotelskih usluga imaju *aktivnosti inoviranja* ($\beta = 0,438$; $p = 0,001$) dok na promenljivu motivisanost zaposlenih najviše utiče *upravljanje ljudskim resursima* ($\beta = 0,733$; $p = 0,000$). Kontinuirano inoviranje hotelskih usluga utiče na rast njihovog kvaliteta dok efektivna upotreba ljudskih resursa utiče na zadovoljstvo i motivisanost zaposlenih. Mogućnosti inoviranja osnovnih i dodatnih hotelskih aktivnosti najviše doprinosi rastu produktivnosti zaposlenih.

Tabela 3: Standardna višestruka regresiona analiza – prikaz rezultata

Varijable		Višestruka linearna regresija			Hipoteza	Dokazana
Nezavisne	Zavisne	R^2	F	Sig.		
Poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti	ROA	0,144	1,568	2,219	H_{1a}	NE
	ROE	0,172	1,936	0,147	H_{1b}	NE
	Produktivnost zaposlenih	0,312	4,235	0,014	H_{1c}	DA
	Kvalitet usluge	0,438	7,271	0,001	H_{2a}	DA
	Motivisanost zaposlenih	0,599	13,965	0,000	H_{2b}	DA

Zaključak

Tema ovog rada ukazuje na neophodnost analiziranja hotelskih aktivnosti kroz poslovne pokazatelje. Ukoliko žele zadovoljavajuće rezultate, hoteli moraju konstantno raditi na unapređivanju kvaliteta hotelskih usluga, motivaciji i nagrađivanju zaposlenih, marketing aktivnostima koje utiču na iskorišćenost hotelskih kapaciteta, inoviranju. Analiza poslovanja bazira se na odgovarajućim poslovnim pokazateljima – finansijskim i nefinansijskim. Finansijski pokazatelji ukazuju na uspešnost već sprovedenih strategija. Kompletiranje informacija, neophodnih za kvalitetno odlučivanje i upravljanje, zahteva praćenje i nefinansijskih pokazatelja. Neophodnost analize i jednih i drugih pokazatelja potvrđuju i rezultati ovog istraživanja budući da postoje nepodudarnosti u pogledu rangiranja uspešnosti hotela, posmatrano sa aspekta finansijskih i nefinansijskih performansi.

Na osnovu obrađenih podataka, potvrđeno je postojanje jake, srednje i slabe veze između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi. Najjača veza identifikovana je između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *motivisanost zaposlenih* ($r = 0,728$, $p=0,000$). Primenom regresione analize potvrđen je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na produktivnosti zaposlenih, kvalitet hotelske usluge i motivisanost zaposlenih. Nije dokazan uticaj ovih aktivnosti na pokazatelje profitabilnosti poslovanja hotela – ROA i ROE.

Ograničenja istraživanja odnose se, pre svega na veličinu uzorka. Verodostojnost i pouzdanost dobijenih rezultata veća je kada je uzorak veći. Drugo ograničenje odnosi se na nedostupne finansijske podatke za pojedine hotele na sajtu Agencije za privredne registre. Ovo ograničenje se posebno odnosi na preduzetnike i hotele u društvenom vlasništvu za koje nisu dostupni finansijski izveštaji pa se time smanjuje broj menadžera hotela koji mogu potencijalno biti anketirani.

Buduća istraživanja bi mogla da se fokusiraju na ispitivanje posmatranih promenljivih na nešto širi spektar pokazatelja poslovanja. Korisno bi bilo proširiti analizu na veći broj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti. Moguće je sprovesti istraživanje u kome će se napraviti komparativna analiza uticaja pomenutih aktivnosti na poslovne performanse lokalnih hotela u odnosu na uticaj ovih promenljivih na poslovne pokazatelje svetskih hotelskih lanaca.

Literatura

- Antoncic A. Jasna i Antoncic Bostjan (2011): „Employee satisfaction, intra-preneurship and firm growth: a model“, *Industrial Management & Data Systems*, 111/4, 589–607.
- Baker Michael i Riley Michael (1994): “New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/4, 297-311.
- Beech John i Chadwick Simon (2006): *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK.
- Bisbe Josep i Malagueno Ricardo (2012): „Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?“, *Management Accounting Research*, 23/4, 296-311.
- Bontis Nick, Janošević Stevo i Dženopoljac Vladimir (2015): „Intellectual capital in Serbia’s hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, 1365-1384.
- Bradić Milan, Kosar Ljiljana i Kalenjuk Bojana (2013): „Business Guests Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study of Nort American Hotel Chains“, *Turizam*, 17/2, 60-70.
- Brady K. Michael, Bourdeau L. Brian i Heskel Julia (2005): “The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services”, *Journal of Services Marketing*, 19/6, 401–410.
- Claver Enrique, Tari Juan Jose i Pereira Jorge (2006): „Does quality impact on hotel performance?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/4, 350 - 358
- Domanović Violeta (2009): „Tradicionalni pristup merenju efikasnosti preduzeća u uslovima savremenog poslovnog okruženja“, *Revizor*, 47/12, 67-80.
- Đuričin Dragan, Janošević Stevo i Kalićanin Đorđe (2011): *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Eccles Gavin i Durand Philip (1997): “Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector” *Managing Service Quality: An International Journal*, 7/5, 224–226.
- Edvardsson Bo i Olsson Jan (1996): “Key Concepts for New Service Development”, *Service Industries Journal*. 16/2, 140-164.
- Elfing Tom (1989): „The Main Features and Underlying Causes of the Shift to Services“, *Service Industries Journal*, 9/3, 337-356.
- Engstrom Truls, Westnes Petter i Westnes Siren Furdal (2003): “Evaluating intellectual capital in the hotel industry”, *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, 287–303.
- Enz A. Cathy (2010): *Hospitality Strategic Management : Concepts and Cases* (drugo izdanje), John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

- Field Andy (2000): *Discovering statistics using SPSS for Windows*, Sage Publication: Thousand Oaks, USA.
- Fisher (1995): „Use of nonfinancial performance measures, in Young, S.M. (Ed.)“, *Management Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 329-35
- Gu Zheng i Chi Sen Siu Ricardo (2009): „Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/5, 561–578.
- Horngren T. Charles, Foster George i Datar M. Srikant (1994): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Jeon Hoseong i Choi Beomjoon (2012): „The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction“, *Journal of Services Marketing*, 26/5, 332–341.
- Johnston Robert i Jones Peter (2004): “Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity”, *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53/3, 201-13.
- Karadag Ersem i Dumanoglu Sezayi (2009): “The productivity and competency of information technology in upscale hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/4, 479–490.
- Kilic Hasan i Okumus Fevzi (2005): “Factors influencing productivity in small island hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/4, 315–331.
- Lee-Ross Darren i Ingold Tony (1994): “Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic?”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/3, 201-7.
- Low Jonathan i Siesfeld Tony (1998): „Measures that matter: Non-financial performance“, *Strategy & Leadership*, 26/2, 24–38.
- Luo Hao, Yang Yang i Law Rob (2014): „How to achieve a high efficiency level of the hotel industry?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/8, 1140–1161.
- Mannan (2008): *Encyclopaedia of Hospitality Management Volume VI*, Himalaya Publishing House.
- Milovanović Vesna (2014): „Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry“, *Industrija*, 42/3, 115-127.
- Moeller Sabine (2010): “Characteristics of services – a new approach uncovers their value”, *Journal of Services Marketing*, 24/5, 359–368.
- Moutinho Luiz (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb

- Nelson Tsang i Hailin Qu (2000): „Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/5, 316–326.
- Pallant Julie (2011): *SPSS priručnik za preživljavanje*, Mikro knjiga, Beograd.
- Parasuraman A, Zeithaml Valerie i Berry Leonard (1985): „A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49/Fall, 41-50. i Eccles Gavin i Durand Philip, 225.
- Pelit Elbeyi, Öztürk Yüksel i Arslantürk Yalçın (2011): „The effects of employee empowerment on employee job satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23/6, 784–802.
- Petković Goran, Zečević Bojan i Pindžo Renata (2011): „Turizam kao deo nacionalne ekonomije”, *Ekonomika preduzeća*, 59/1-2, 89-97.
- Phillips A. Paul (1999): „Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 359–365 i
- Presbury Rayka, Fitzgerald Anneke i Chapman Ross (2005): „Impediments to improvements in service quality in luxury hotels”, *Managing Service Quality: An International Journal*, 15/4, 357–373.
- Prieto Isabel Ma i Revilla Elena (2006): „Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment”, *The Learning Organization*, 13/2, 166–185 i
- Rodie Amy Risch i Martin Charles (2001): „Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7/1, 5–21.
- Sharma Amit i Upneja Arun (2005): „Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/6, 504–515.
- Sheela Agarwal (2002): *Economic of Hotel Management*, New Age International, New Delhi.
- Tania Kapiki Soultana, Mon Lei i Fu Jing (2014): „Assessment of the Lodging Industry Profitability Performance: Invest in Independent or Chain Ownership?”, *Turizam*, 18/2, 84-94.
- Teeratansirikool Luliya, Siengthai Sununta, Badir Yuosre i Charoenngam Chotchai (2013): „Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62/2, 168–184.
- Witt Christine i Will Stephen (1989): „Why productivity in the hotel sector is low”, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1/2, 28-34.

JASMINA OGNJANOVIĆ, TEACHING ASSISTANT

*University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism,
Vrnjačka Banja*

BUSINESS SUCCESS IN SERBIAN HOTELS VIEWED THROUGH INFLUENCE OF BUSINESS ACTIVITIES WHICH CONTRIBUTE TO THE CREATION OF VALUE

Analysis of business activities and defining future business plans are based on an analysis of appropriate business performance – financial and non-financial. Value of business performance reflects success of the company. The way of organizing business activities of the company, cooperation among employees, level of capacity utilization, innovation affect on the business performance. This paper analyzes the business activities which contribute to the creation of value (human resource management, marketing activities aimed at the efficient utilization of hotel capacities and activities of innovation) and business performance - financial (return on assets, return on equity, employee productivity) and non-financial (quality of hotel service, motivation of employees). The main objective of the research is to examine the interrelationship between business activities that contribute to creating value and business performance of the hotel. Results of the regression analyzes leads to the conclusion that the analyzed business activities affect on employee productivity and affect on non-financial performance - the quality of hotel services and motivation of employees.

Keywords: hotel, services, business performance, business activities

DEVELOPMENT OF THE INSURANCE SECTOR AND ECONOMIC GROWTH IN COUNTRIES IN TRANSITION

The main focus of this article is on the insurance sector and economic development of countries in transition; while some of them have already become members of the European Union, others are still in the access to the EU procedure. From the data collected by using an empirical method, it can be observed that the development of the insurance market has had a positive influence on economic growth. The importance of the insurance sector can be observed in the results of the displayed types of insurance in the period from 2010 to 2014. The confirmation of market development is also located in the laid and paid claims, which provide policyholders with security and confidence in insurance companies.

Key words: Insurance, development, economic growth, countries in transition, insurance premium, claims.

* Aleksandra Stojaković, M.S., Underwriter, Insurance company DDOR Novi Sad, Subotica
astojakovic0812@gmail.com

** Associate professor Ljiljana Jeremić, PhD, Singidunum University, Belgrade
ljjeremic@singidunum.ac.rs.

Introduction

Economic development can not be viewed outside the context of the entire social development because the economy is one of the major subsystems of the social system, therefore the economic development is inseparable from the overall social development. Social, political, historical, geographical, cultural and other non-economic domains significantly affect the economic dimensions of the economic development. The economic development is a complex social process by which each country seeks to transit from a lower to a higher stage of economic development, while economic growth is defined as the increase in national production during a period of time greater than population growth. From the provided definition, we see that the economic development is broader and more complex process of economic growth.¹ There are ways to achieve economic growth along with increased use of inputs in order to increase the output and the optimum use of production capacity. At the same time, the growth of output achieves the same amount of input provided to increase the efficiency of their use. One of the main components of economic development is to modify the social structure and economy, and changes are most pronounced in the manufacturing part, with the participation of the agricultural sector and industry in overall production growth, in order to achieve higher social and national income.

1. Basic functions of the insurance sector and economic development

Economic growth can be expressed through the growth rate of the gross domestic product, national income, changes in gross domestic product and national income per capita. Economic development is considered to be an indicator of relations of macroeconomic aggregates such as national product, national income, employment, accumulation, investment, consumption, but also a number of other economic and non-economic factors, therefore it is defined as a multidimensional process. In order to realize economic development, it is necessary to harmonize the pre-defined objectives. Increasing the living standards of the population and the development of the productive potential are two most important goals.

Insurance sector has an important role in our society and other countries in transition, as following:

- 1) At first, encouraging better risk management in the country and protecting the insured when the worst happens;
- 2) Likewise, protection provides individuals and businesses with the confidence to engage in economic activity, which leads to general development.

¹ Šulejić Predrag, Vujović Ratko, Mrkšić Dragan, Žarković Nebojša, Rašeta Jovan, Miloradić Jova (2006): *Osnovi osiguranja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 85.

- 3) Also, insurance stimulates economic growth and stability through making long-term investments².

In support of economic growth, insurance regulations need to be strong enough to protect the insured, but not as prescriptive as to prevent insurance companies from supporting economic activity through the products they provide and the investments they make. At the same time, the healthy insurance industry is also required for economic growth, because it is necessary for the insurance sector to remain healthy which requires effective and appropriate regulations.

One should take into account that the number and diversity of the objectives and their dynamism, makes a difficult choice of development priorities. The objectives of economic development depend on the degree of economic development of the country and its size. It would, therefore, be necessary that each country takes into account the right choice of development priorities as well as to provide the material conditions that are important for the achievement of these objectives. One of the indicators of economic development is the share of participation of insurance premiums in the gross domestic product. Through the activities of the insurance, which is part of the financial sector, the ratio of total gross insurance premiums versus gross domestic product (GDP) can be seen, expressed in percentages.

Table 1. *The share of insurance premiums in gross domestic product in individual countries compared to the EU for the period 2010 – 2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
Serbia	1.80%	1.70%	1.90%	1.80%	1.90%
Slovenia	5.66%	5.57%	5.70%	5.47%	5.20%
Croatia	2.74%	2.73%	2.75%	2.78%	2.65%
Montenegro	2.05%	1.97%	2.01%	2.18%	2.11%
Macedonia	1.52%	1.50%	1.52%	1.44%	1.45%
Hungary	3.13%	2.82%	2.69%	2.71%	2.66%
Romania	1.56%	1.38%	1.41%	1.27%	1.21%
EU 27	8.40%	7.90%	6.70%	6.80%	6.95%

Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, www.huo.hr, www.zav-zdrufenje.si, www.ano.me, www.aso.mk, www.asfromania.ro, www.mabisz.hu, Annual reports Department for Insurance Supervision - 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Serbia and the countries in the region during the period from 2010 to 2014, according to the criteria of earned insurance premiums, were located well below

² <http://www.insuranceeurope.eu/search/type/Publication/> How insurance stimulates growth (05.06.2016.)

the EU average. As far as the structure of insurance is concerned, unlike the countries of the European Union proportions of living under non-life insurance amounted to 2:1, the structure of security in Serbia and the neighboring countries was diametrically opposite. Analyzing the structure of investment portfolio of insurance companies the following conclusions could be provided:

- The largest share in the portfolio had debt securities that in the reporting period accounted for a third of aggregate investment portfolio of insurance companies in Europe. Compared to 2000, in 2010 bonds have increased their share by 35% and reached the highest level of 2,354 billion (or 35% of the investment portfolio).
- Other participations were shares that were stable during the reporting period, increased their share and contributed to the greater riskiness of the portfolio of insurance companies. Compared to the year of 2000 participation shares in the investment portfolio of insurance companies in Europe in 2010 increased by about 30%. However, the increase in the share of stocks was the result of a gradual reduction in the value of debt securities, which had lost 33.8% in value.
- Loans accounted for the third group of the investment portfolio of insurance companies. In the reporting period, their share was 17% in 2002 down to 15.4% in 2010.

According to the Table 1. it can be concluded that Hungary and Croatia, as the newer Member States of the European Union, are following Slovenia and other EU countries according to the participation of insurance premium in gross domestic product for the period 2010 to 2014, as an important assessment indicator of the situation in the insurance market. The analyzed countries globally have positive trends in their basic macroeconomics; however, their level of economic development is still far from the level of the industrialized countries, which are the founders of the EU.

The global economic crisis on the capital market caused a decline in the price of securities, among which were the ones that were in portfolio insurance companies. But the collapse of the financial system did not endanger the survival of insurance companies in the European financial market, compared to the banking sector, because the insurers invested conservatively their available funds. Insurance companies, while investing, carried out the diversification of the best and least risky securities and therefore their assets have been sold mostly in bonds that have the largest share in their portfolios. The investment portfolio of European insurance companies, compared to 2000, in 2010 increased to 2,100 million euros and it means 6.963 billion euros, which is the highest level of the reporting period. Portfolio of non-life insurance did not significantly change and remained at the level of about 1.000 billion euros, while the life insurance portfolio rose by 2.000 billion euros. The largest share of aggregate European

investment portfolio was the the United Kingdom³, France⁴ and Germany⁵, with the account for over 50% of the total investments in the domain of life insurance. If we look at the percentage of the portfolio structure, the largest part of the investment portfolio of European insurers accounted for debt securities, followed by actions, loans, real estate and other property. As part of a group of institutional investors, insurance companies have large amounts of capital, invested in different segments of financial markets, primarily in the capital market. The structure of investment depends on the development of financial markets in Europe and the quality of security that insurance companies provide, with much greater opportunities for adequate investment.

In the previous years, at the end of the economic crisis, there were changes in the high rates of growth in GDP in the period 2010 to 2014. The annual analysis that has concluded insurance premiums and paid damages gives the best overview of insurance companies, indicating that regardless of market differences between all regions, many factors have an impact on the expansion of insurance, in both life and non-life. Especially in countries where there is an aging population there is a diversion from the traditional life insurance to pension insurance because the emerging market population is relatively young and generally leads to increased sales of all products⁶.

2. The state of the financial market in countries in transition

In contrast to developed countries, where there are significant institutional investors, the countries with the under-developed financial system are at an early stage of development. The data indicate that the insurance companies are far beyond the banking sector, which for years was a leader in the financial market⁷. The balance sheet of the banks in the last six years was above 90%, while the banks' capital in the reporting period did not fall below 85%. Therefore, it is possible to determine that the share of total assets and capital of the insurance sector from year to year was decreased, with the advent of the global economic crisis that reached its lowest level.

The insurance sector in Serbia is less developed and is significantly below the average compared to the member countries of the European Union. In support of these development indicators of the insurance market is the ratio of total

³ BMI Research (2015a): "United Kingdom Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/united-kingdom-insurance-report.html> (06.05.2016.)

⁴ BMI Research (2015b): "France Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/france-insurance-report.html> (06.05.2016.)

⁵ BMI Research (2015c): "Germany Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/germany-insurance-report.html> (06.05.2016.)

⁶ OECD.org (2016): "Insurance Guidelines for Economies in Transition", <http://www.oecd.org/finance/insurance/insuranceguidelinesforeconomiesintransition.htm> (03.06.2016.)

⁷ Insurance Europe (2014): "Why insurers differ banks", <http://www.insuranceeurope.eu/Whyinsurersdifferbanks> (05.06.2016.)

insurance premiums and gross domestic product and gross premium per capita. It can be concluded that the level of development of the insurance market of a country is conditioned by the level of its economic development. On the other hand, the deep social and economic crisis is still the main characteristic of the macroeconomic environment in which business insurance companies are, whereby insolvent enterprises and impoverished population includes the largest number of policyholders.

Table 2. *Realized premiums and structure of the portfolio in Serbia and surrounding countries for the period 2010 - 2014 (in EUR)*

Country		2010	2011	2012	2013	2014
Serbia	TOTAL	463,065,066	469,786,910	503,800,852	524,930,418	568,893,492
	life insurance	16.51%	17.44%	19.29%	21.96%	23.06%
	non-lifeinsurance	83.49%	82.56%	80.71%	78.04%	76.94%
Slovenia	TOTAL	2,093,464,202	2,092,244,519	2,036,424,881	1,977,182,583	1,937,555,622
	life insurance	27.63%	27.95%	28.45%	30.50%	31.34%
	non-lifeinsurance	72.37%	72.05%	71.55%	69.50%	68.66%
Croatia	TOTAL	1,234,384,913	1,220,993,992	1,206,738,985	1,211,829,105	1,143,038,451
	life insurance	26.58%	26.59%	27.23%	27.97%	30.81%
	non-lifeinsurance	73.42%	73.41%	72.77%	72.03%	69.19%
Montenegro	TOTAL	62,185,580	64,791,699	66,922,021	72,774,509	72,416,868
	life insurance	13.45%	13.98%	14.16%	14.94%	17.34%
	non-lifeinsurance	86.55%	86.02%	85.84%	85.06%	82.66%
Makedonia	TOTAL	105,638,246	110,974,703	114,322,039	117,254,066	124,380,948
	life insurance	5.47%	7.30%	8.53%	10.14%	11.64%
	non-lifeinsurance	94.53%	92.70%	91.47%	89.86%	88.36%
Hungary	TOTAL	3,077,806,058	2,941,788,749	2,724,072,598	2,855,039,571	3,006,355,162
	life insurance	46.02%	47.84%	46.85%	48.50%	48.24%
	non-lifeinsurance	53.98%	52.16%	53.15%	51.50%	51.76%
Romania	TOTAL	1,553,887,606	1,463,268,830	1,855,328,789	1,825,113,816	1,818,821,310
	life insurance	20.35%	23.00%	21.83%	20.12%	20.29%
	non-lifeinsurance	79.65%	77.00%	78.17%	79.88%	79.71%

Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, www.huo.hr, www.zav-zdruzenje.si, www.ano.me, www.aso.mk, www.asfromania.ro, www.mabisz.hu, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

As a result we can see an extremely unfavorable structure of the insurance portfolio in Serbia and other countries in transition; in this regard a comparative analysis of the insurance market was carried out in order to determine the position and level of development of the insurance market in Serbia and in other surrounding countries like Croatia, Slovenia, Montenegro, Macedonia, Romania, and Hungary.

In table 2, we can clearly see that attitude to life and non-life insurance is even, only in Hungary, but in all other mentioned countries where non-life insurance takes precedence over life. It is also interesting that only in Romania life insurance has not experienced tremendous growth, but is occasionally varied, unlike other analyzed countries. Even in Serbia, where a slight shift occurred, from fifth place with 16.51% share in 2010 to fourth place with the participation of life insurance of about 23.06% in 2014. Such growth indicator brings us closer to the positive development that is already present in Hungary, Slovenia and Croatia as member states of the European Union, with a higher level of development of the financial sector and the entire economy. Last year, Serbia had an equal ratio of both life and non-life insurance, despite the growth of insurance premiums, as viewed from the standpoint of the insurer accentuated to the need for changes in the design of insurance products, but also the preferences of policyholders. The present expectation is huge with insurance companies with their clients to state intervention that may alter the conditions in the insurance industry. Therefore, a global trend in terms of preferences for clients, such as orientation to the health insurance⁸, change the perspective on life insurance, while the offer in a non-life insurance service has not changed in recent years.

To achieve and maintain the stability of the financial sector, which is a requirement of the finance and investment insurance companies, it is necessary to establish an adequate and continuous supervision of financial institutions. The primary objective of supervision in insurance, in addition to protecting the rights of policyholders and insurance beneficiaries should be the protection of domestic insurers and retention of funds for investment in the domestic financial market, which positively affects the balance of payments of the country. Such planning and organization are very important to attract foreign companies; only under clear and transparent conditions they want to do business, specifically with companies that are at the disposal of foreign companies. The primary task of the NSB is to adequately and timely introduce and implement corrective measures and procedures, as well as to act in full compliance with international procedures and standards applied in the supervision of insurance companies in the EU. The insurance sector, other than being a significant provider of savings and pension products in voluntary pension funds that contribute to old age financial security, is also the European Union's largest institutional investor and provides

⁸ Welfare (2016): "Social Insurance and EC Regulations", <http://www.welfare.ie/en/Pages/Social-Insurance-and-EC-Regulations.aspx> (03.06.2016.)

a steady flow of long-term capital that supports considerably the functioning and stability of financial markets. Investors' performance is much more interesting if based on statistical evidence; the argument holds that individual mutual funds do not considerably, over a long period of time, post better risk-adjusted performance than the broad market averages.⁹

In Serbia, with the entry of foreign companies acquiring green field licenses, insurance companies with foreign ownership have increased recorded participation in the financial market. The changes are seen with insurance companies with foreign ownership, wherein 2010 the prevailing participation in the life insurance premium was 92.5%, in non-life insurance was 61.1%, total assets from 66.7%, the number of employees to 65.6%, while in 2012 the prevailing participation in the life insurance premium was 90.8%, premium in non-life insurance 57.6%, total assets from 68.8%, the number of employees 65.5% and finally in 2014 the prevailing participation in the life insurance premium reached 91.5%, premium in non-life insurance was 64.7%, total assets from 75.0%, also in the number of employees to 68.8%. In order to succeed in its strategic objective, the NBS has developed a modern control system by which it monitors the insurance companies as well as their exposure to risks. The National Bank has recommended insurance companies to strengthen corporate governance, through the improvement of internal control processes, valuation techniques of investment, risk management¹⁰, enhancement of transparency and fairness to customers, and active education of potential insured, thus contributing to strengthening trust and further development activities of insurance.

According to the share insurance premium in gross domestic product in 2013 with 1.7%, Serbia was in the 66th place in the world, while this indicator for the EU Member States is as high as 7.5%. However, compared to the group of developing countries with an average of 2.7%, and the countries of Central and Eastern Europe with an average of 2.0%, and given the fact that countries such as Turkey, Romania, and Russia are behind Serbia, it can be concluded that Serbia is in a satisfactory position. In the period from 2010 to 2014 the development of the insurance market in Serbia, measured by growth in insurance premium retention of goods showed a positive trend. This is primarily a result of applying new accounting by-laws, which established a new structure of financial investments. At the same time, there is a visible decline in the share of real estate in the context of fixed assets. With the progress in the transition process, Serbia and the neighboring countries are becoming aware of the important economic role of insurance and development of the national social security system as recommended by the National Bank of Serbia and the European Union directives. Similarly, countries that

⁹ Hearth Douglas, Zaima K. Janis (1998): "Contemporary Investments: Security and Portfolio Analysis", Second Edition, Harcourt Brace & Company, The Dryden Press, Orlando, 664.

¹⁰ Jeremić Ljiljana (2010): Istraživanje tržišta i prodaja osiguranja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 111.

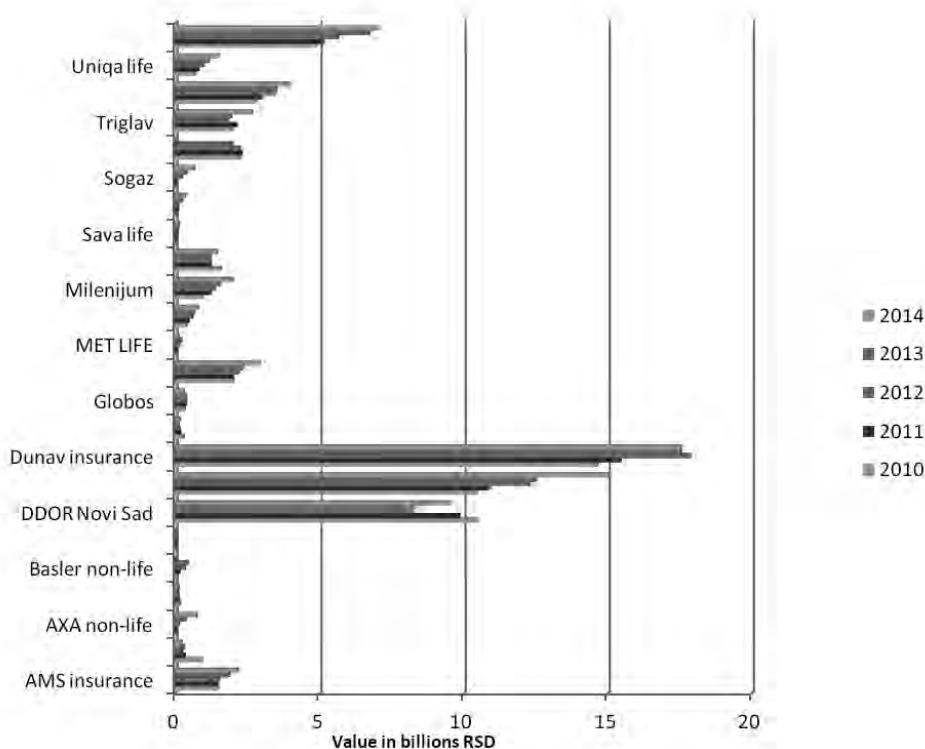
have recently integrated into the EU still have many unresolved financial and political problems which affect the development of their economy, while foreign direct investments have not been coming in an expected intensity and have created an unfavorable environment for the development of the insurance market. For example, Hungary was the first Central European country that reformed its insurance system, since the most significant transaction was the biggest sale of state-owned insurance company Hungaria biztosító to a large consortium of Allianz in 1990¹¹. Later, on the remains of the global economic crisis, other economic sectors of banking, industrial production, including real estate and car sales have also slowed down the development of the domain of life insurance as a result of higher unemployment and lower income of residents. Data from 2010 to 2014 show signs of a successful recovery of the economy in most countries in transition and the direction to the development of the financial system has certain changes in the operating results of both insurance companies and banks, leasing companies and voluntary pension funds.

3. Annual review of insurance premiums by insurance companies

In 2014, in Serbia 25 insurance companies operated, that's three less than in the previous year, 2013, and only one less than in 2010. The insurance business is only dealt with 21 companies, but reinsurance only by four companies. From companies engaged in the insurance business, life insurance exclusively is dealt by six of them, non-life insurance only by nine, and life and non-life insurance by six companies. Observed by ownership, 19 of them are in majority of foreign ownership. On an annual basis, in 2014, insurance companies achieved a total insurance premium in the amount of 69.4 billion dinars, which represents a nominal and real terms increase of 8.4% and 6.6%, respectively. In 2013, insurance companies collected the total insurance premium in the amount of 64.0 billion dinars, which represents a nominal and real terms increase of 4.2% and 2.0% respectively. That's much higher than in 2010 when the total insurance premium was 56.5 billion dinars. Of the leading insurers, only Dunav insurance had nearly the same insurance premium in 2014 compared to 2013, while Generali and DDOR Novi Sad realized an increase in total annual insurance premium for three consecutive years. Also, a similar trend of growth of insurance premiums had Uniqa and Wiener Insurance, Triglav, Grawe. In Serbia, there is an extremely large difference in the concluded insurance premium in favor of a domestic insurance company, against the Croatian and Montenegrin, as shown in the following representations.

¹¹ Ulst Ingrid (2005): Linkages of Financial Groups in the European Union: Financial Conglomeration Developments in the Old and New Member States, Central European University Press, Budapest, 101.

Figure 1. Insurance premium per insurance companies in Serbia for the period 2010 – 2014 (in RSD)



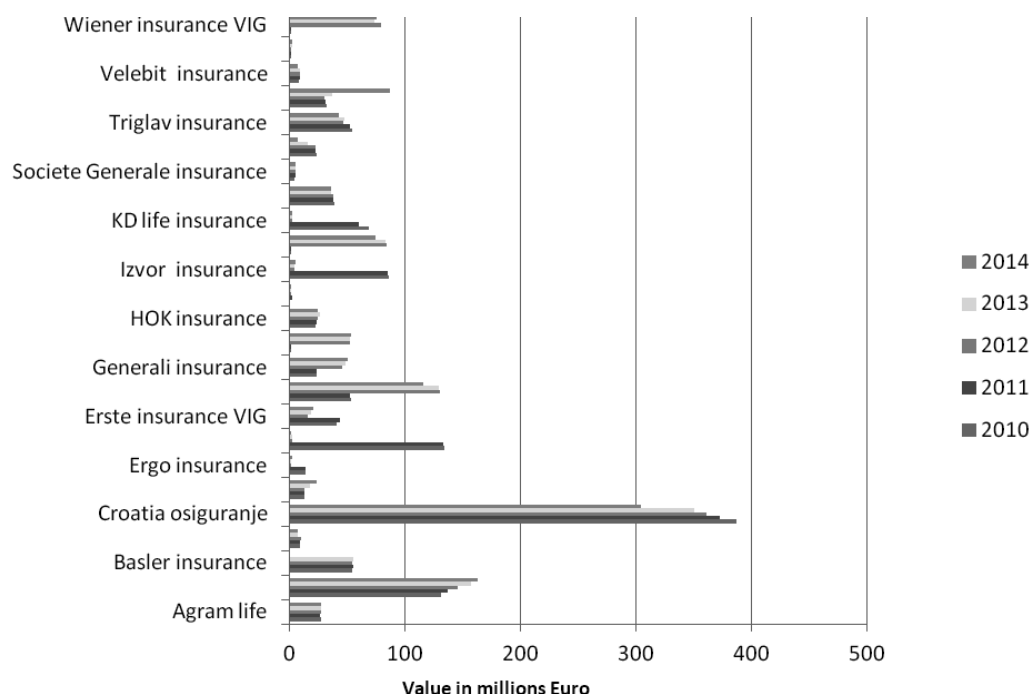
Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, Annual reports Department for Insurance Supervision - 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

It is noticeable that Dunav insurance, as the only domestic insurer, is in the first place according to the presence in the insurance market. It is followed by Generali, which is taking over Delta insurance, with quality business policy contributed to an increase in market share. On the other hand, the sale of DDOR Novi Sad to the Italian insurance group Unipol group has not led to success and a better position in the insurance market. An example of quality insurance services provided is Uniqa and Wiener insurance, which is reflected in a significant increase in premiums from year to year.

The most significant change is the sale of Croatia Insurance, a leader in Croatia, the share of which dramatically decreased in 2014 due to privatization and clearing portfolio. Examples of foreign insurers, who are slowly taking over a share of the insurance market, are Allianz, Uniqa, and Wiener insurance companies, where the acquisition of Basler's strengthened its position to approxi-

mately 7% market share. The characteristic of the market is the decline in insurance premiums due to the liberalization of automobile insurance, as well as to the new obligations that accompany Croatian accession to the European Union.

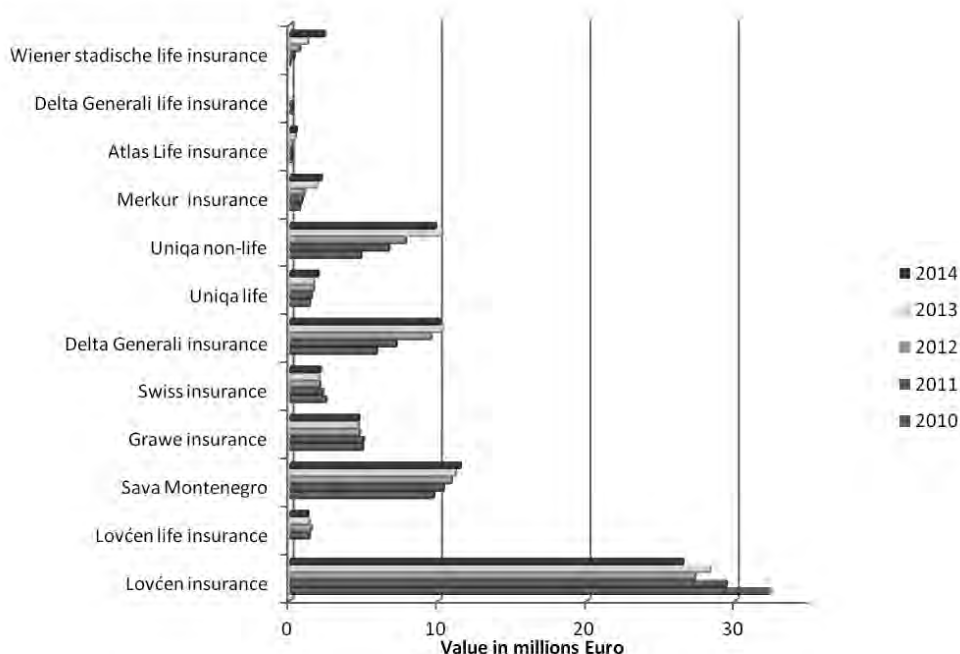
Figure 2. Insurance premium per insurers in Croatia for the period 2010 – 2014 (in millions EUR)



Source: Analysis According to data from www.huo.hr, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Lovćen Insurance as a former domestic insurer, from 2007 as the property of the Triglav Group, in observed period, has been consistently in first place with a note that in 2014 achieved a significant decrease in insurance premiums due to the decrease in non-life insurance. It is interesting that another Slovenian insurance company Sava Montenegro Insurance has a constant growth in the insurance market in Montenegro. Equal participation and growth can be seen at Delta Generali and Uniqa insurance with minor changes in insurance premiums in 2014.

Figure 3. Insurance premium per insurance companies in Montenegro for the period 2010 – 2014 (in millions EUR)



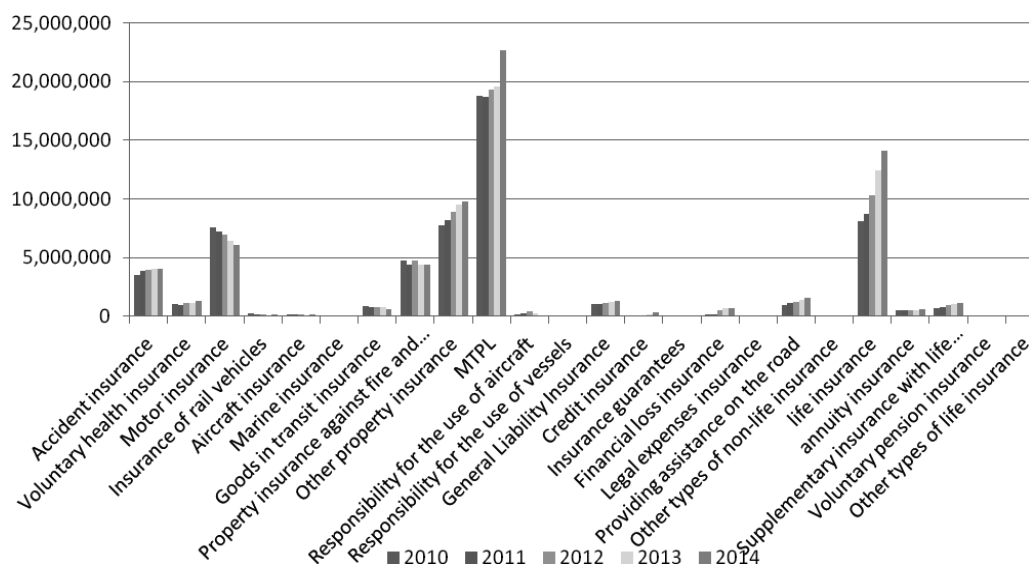
Source: According to data from www.ano.me, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

4. Annual review of insurance premiums by branches of insurance

In the insurance premium structure in 2014, the share of non-life insurance amounted to 76.9%, while the share of life insurance increased from 22.0% in 2013 to 23.1% in 2014, and compared to the previous year, the achieved increase in life insurance premiums was 13.8%. The premium structure in 2013 mounted the share of non-life insurance to 78.0%, compared to the previous year when the achieved increase in life insurance premiums was 18.6%. Comparing 2014 to recent years, according to the structure of the total portfolio which includes, among other things compulsory insurance, such as insurance of passengers in public transport and employee insurance from accidents, in 2014 a share of 5.8% was recorded. As in previous years, auto liability insurance in 2014, retains a leading share in the total insurance premium of 32.7%, followed by life insurance with 23.1% and property insurance with 20.4%. In the total portfolio of five types of non-life insurance accounted for 68.6% including accident insurance,

motor insurance, property insurance against fire hazards and property insurance and auto liability insurance (MTPL). MTPL insurance has recorded insurance premium growth of 1.2%, followed by property insurance of 1.6%, while motor insurance - Casco continues the declining trend of premiums of 7.2% and the share of the total premium to 10.0%.

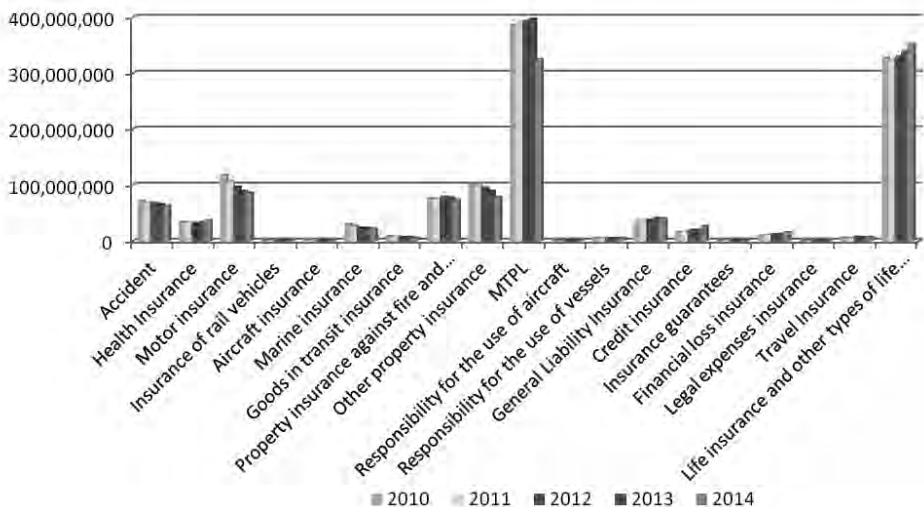
Figure 4. *The insurance premium lines of insurance in Serbia from 2010 to 2014 (in thousands RSD)*



Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

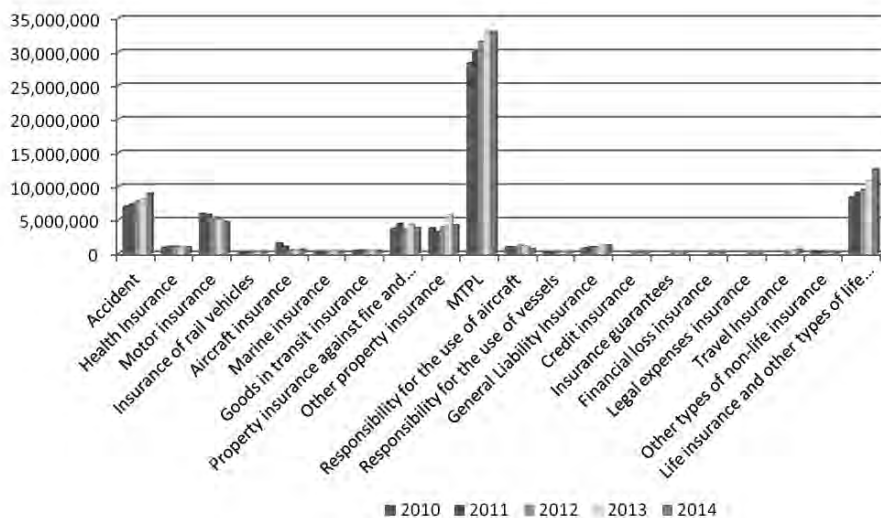
Insurance companies can offer life insurance, in addition to the primary savings with risk coverage, introduced along with foreign currency and the dinar currency, but also expanding the range of products adapted to a wider number of people. It is interesting to increase the representation of popular voluntary health insurance or symbolic roadside assistance, indicating the different needs and plans for the future of the insured in relation to the financial possibilities.

Figure 5. *The insurance premium lines of insurance in Croatia from 2010 to 2014 (in millions EUR)*



Source: According to data from www.huo.hr, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Figure 6. *The insurance premium lines of insurance in Montenegro from 2010 to 2014 (in millions EUR)*



Source: According to data from www.ano.me, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

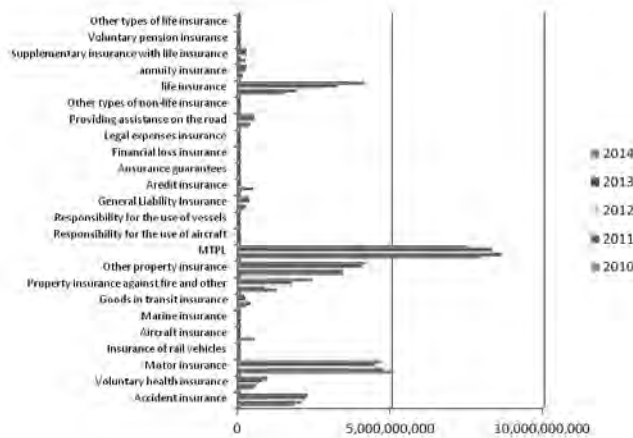
5. Annual review of claims paid by insurance branches

In the recent history of Serbia and neighboring countries, one of the largest floods occurred in May 2014. According to the official report on the assessment of the damage from the flood, which was adopted by the Government of the Republic of Serbia, the total damage and losses amounted to 1.53 billion euros, which is 4.5% of gross domestic product in 2013. According to data from 15 insurance companies - insurers, which provide insurance against this risk, total insurance premiums for a flood in 2014 amounted to 648 million, accounting for only 1.2% of the total life insurance premium. The number of reported claims from 15 May to 31 December 2014 was 3,299, and their amount was 38.8 million euros, representing 0.1% of gross domestic product and about 2.5% of the total estimated damage. A society's ability to absorb the risk of inadequate levels of price insurance premiums, unforeseen claims and inadequate transfer of risk of coinsurance and reinsurance is measured by the ratio retention insurance premium and total capital. For companies engaged in non-life insurance, the premium in retention represents an approximation of the assumed risk and should be sufficient for the payment of damages and compensation from the insurance.

Significant improvement in the work sector claim appraisal and settlement reflected in the possibility of electronic reporting of damage, simplifying and improving procedures in dealing with damage, thereby contributing to the efficient work of an insurance company in the interest of better service to its policyholders. The regional business organization, with most insurers, particularly reflected in a more efficient and faster work of appraisers, is the basic link in the chain of resolving damage claims. The new legislation, under the supervision of the National Bank of Serbia, has been introduced to improve the tracking of the resolution of the payment of claims for all insurance companies. Laid claims in the observed period are usually in motor liability insurance, auto insurance, and other property insurance.

One should note the importance of consistent compliance with regulations in the area of compulsory traffic insurance - auto liability, particularly in terms of promptness in the payment of damages, the cost of insurance and the application of the bonus-malus system, through a unified information system for all insurers. Also, there are trainings and preparations for the implementation of the new methodological framework for risk management, because the adequate risk management is essential for the performance of the insurer, which is the essence of the new Directive Solvency II, according to which the consideration of requests from insurers is taken and all risks they are exposed to in their operations to their efficient management quantified. The planned application of the directive requirements is in accordance with the draft of the new Law on Insurance of Serbia's accession to the European Union.

Figure 7. Paid damages by type of insurance in Serbia in the period 2010- 2014 (in RSD)



Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Table 4. Paid damages by type of insurance in Croatia in the period 2010–2014 (in millions of EUR)

	2010	2011	2012	2013	2014
Accident	19,450,794	16,458,792	17,541,340	16,457,879	15,112,549
Health Insurance	25,661,186	26,027,641	24,574,479	21,724,253	20,892,420
Motor insurance	98,002,410	87,379,696	82,994,877	82,427,989	78,757,744
Insurance of rail vehicles	79,373	64,347	160,911	193,574	184,910
Aircraft insurance	1,763,763	278,146	75,017	651,458	1,754,532
Marine insurance	11,016,132	12,972,453	15,387,468	11,139,279	12,886,578
Goods in transit insurance	5,688,517	2,707,586	2,754,047	1,912,499	1,556,589
Property insurance against fire and other	26,365,176	32,688,999	40,112,094	36,727,217	32,991,294
Other property insurance	64,331,892	66,085,188	65,248,481	62,036,687	58,416,064
Responsibility for the use of motor vehicles MTPL	160,484,682	159,609,593	148,475,249	144,892,820	133,325,090
Responsibility for the use of aircraft	2,508	517	166,117	8,776	1,701
Responsibility for the use of vessels	946,143	934,734	842,155	731,188	1,004,509
General Liability Insurance	14,850,808	14,483,369	17,464,479	19,090,732	18,086,188
Credit insurance	14,995,789	13,782,382	9,229,781	5,873,940	4,140,441
Insurance guarantees	943,141	41,179	346,011	278,752	867,369
Financial loss insurance	2,560,070	1,639,231	2,204,001	9,565,609	2,663,776
Legal expenses insurance	27,690	22,747	13,956	10,105	16,842
Travel Insurance	1,068,911	1,285,197	1,542,473	2,240,012	2,240,673
Life insurance and other types of life insurance	138,646,139	173,387,051	189,670,315	208,849,780	204,093,401
IN TOTAL	586,885,124	609,848,847	618,803,250	624,812,550	588,992,668

Source: According to data from www.huo.hr, Annual reports Department for Insurance Supervision - 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Table 5. Paid damages by type of insurance in Montenegro in the period 2010-2014 (in millions of EUR)

	2010	2011	2012	2013	2014
Accident	5,584,642	5,476,200	6,294,452	6,546,134	6,869,439
Health Insurance	340,182	594,765	363,437	309,756	451,685
Motor insurance	3,619,064	3,407,337	3,223,752	3,071,032	3,323,748
Insurance of rail vehicles	0	0	97,305	314,025	0
Aircraft insurance	0	3,552	76,415	79,953	163,380
Marine insurance	11,645	13,342	21,833	82,632	0
Goods in transit insurance	119,404	57,488	3,174	176,299	19,057
Property insurance against fire and other	1,150,270	421,465	1,064,490	539,010	1,474,853
Other property insurance	0	811,982	955,251	1,328,177	1,436,991
Responsibility for the use of motor vehicles MTPL	20,622,810	11,971,721	10,121,054	11,153,711	12,243,261
Responsibility for the use of aircraft	26,103	-10,139	-12,289	0	7,303
Responsibility for the use of vessels	54,108	-19,415	16,882	15,715	8,175
General Liability Insurance	79,681	66,179	109,008	93,219	274,560
Credit insurance	79,790	-59,004	31,582	66,037	60,344
Insurance guarantees	0	590	4,233	61	2,159
Financial loss insurance	0	11,843	-8,403	0	330
Legal expenses insurance	0	0	0	0	0
Travel Insurance	39,489	9,074	9,893	120,432	96,907
Other types of non-life insurance	0	1,012	603	5,661	45,851
Life insurance and other types of life insurance	0	0	0	2,903,841	4,042,869
IN TOTAL	31,727,188	22,757,992	22,372,672	26,805,695	30,520,912

Source: According to data from www.ano.me, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

6. Comparative overview of insurance premiums and paid damages for the period from 2010 to 2014

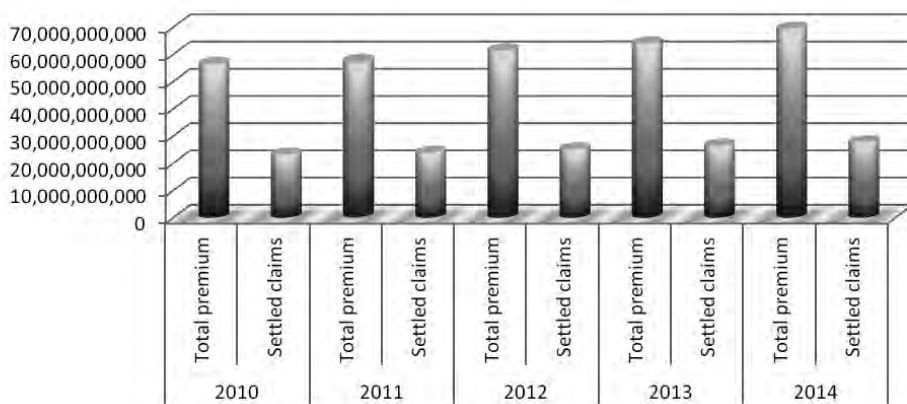
In addition to the ability of the insurers to make insurance premium at a level sufficient for damages, it is necessary to provide a good collection. Otherwise, the insurer may face the problem of failing to fulfill its obligations to policyholders. Respecting the prescribed rules, control of payments for companies' claims has been conducted by the National Bank of Serbia, which also continues to improve the business practices in the direction of the positive trend related to contracted and paid insurance premiums. Observed analysis of completed insurance premiums and paid damages lead to an important business segment of the insurance company, the consideration of the scope of coverage, which leads to effective risk management. Each insurance company is in a situation which determines the program of reinsurance coverage, as insurance companies

are exposed to the different possibilities of the damages on the basis of accepted risk of the insured, and thus their different financial stability, management culture and leadership, as well as coverage of risk management. Therefore, due to the specificity of the insurance, companies have different total liabilities and the contracted insurance, a unique approach to creating programs in reinsurance has to be adapted to the real needs covered by each of the insurance company, which has repeatedly protected the interests of all participants of insurance.

The area that insurers deal with is corporate governance, which among other things includes adequately established a system of internal controls, improvement of the risk management, improvement of the valuation techniques of investment, an increase in transparency, strengthening good business practice and fair attitude towards the clients. Timely payment of damages and activities on the education of potential insured contribute to the greater confidence of the insured and create conditions for the development of this segment in the financial system.

According to the figure 8., it is clearly shown that the ratio of claims paid and insurance premiums collected is almost constant over a longer period of time. This information enables insurance companies easier planning of costs, where claims paid occupy a dominant position.

Figure 8. Comparison of the ratio of collected insurance premiums and paid damages in Serbia for the period 2010 - 2014 (in RSD)

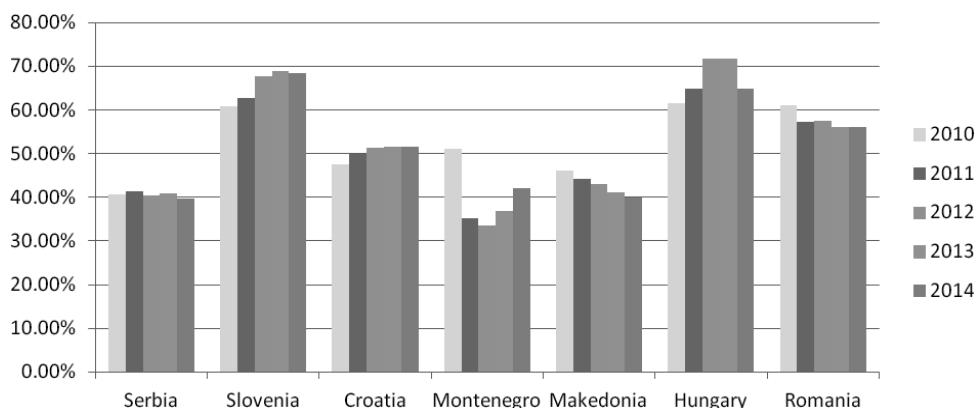


Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

Examining the data in figure 9 for insurance premiums and paid damages of the region it can be concluded that a greater percentage of claims has been paid in the Member States of the European Union. The reason for these results is in the development of the insurance market, better education of the insured, as well

as strengthening the financial power of the insurance companies. A great influence of associations for protection of service users, which is an important market mechanism, can contribute to greater trust and loyalty of policyholders, even though the future is uncertain and society is always in progress creating liberal free market economy¹². In contrast, less developed countries in transition, including Serbia, have a lower ratio of claims paid in respect of invoiced insurance premiums for diametrically opposite reasons in relation to developed countries of the EU. Insurance premiums reflect the level of economic development of the country. For example Hungary, Slovenia, Romania, and Croatia have significant funds in the insurance sector and the strict legislation gives the possibility of raised funds in further economic trends. Currently Serbia vs. Macedonia and Montenegro only indicates greater potential insurance market for the given parameters.

Figure 9. Comparative review of claims paid and invoiced insurance premiums in the region for the period 2010 - 2014 (in%)



Source: According to data from <http://www.nbs.rs>, www.huo.hr, www.zav-zdruzenje.si, www.ano.me, www.aso.mk, www.asfromania.ro, www.mabisz.hu, Annual reports Department for Insurance Supervision- 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, (09.04.2016.)

It has already been noted that the insurance companies provide transfer of risk, especially when looking at the financial strength of foreign insurance companies, distribution of risk with increasing number of individuals as risk carriers and bearing in mind the likely frequency of occurrence of the risk. Practically, this means that the insurance company is expanding its activities due to the need of new markets or insured, which transfers the risk to a larger number of community members thus expanding the operation risks. This transfer of risk is possible, but also profitable because individuals have a risk averse, which is the basic

¹² Turnock David (1997): The East European economy in context: Communism and transition, Routledge, London, 101.

motive of investments by foreign insurance companies operating in the international market. Insurance companies, therefore, can provide a huge community of insured risks, or population or exposed units, and anticipate the participation costs. It is a very logical investment for insurance companies because they have a power in the accumulation of financial resources and thereby in the weight to new markets where they offer their capital. In economic perspective, insurance in its function provides people and businesses secured financial protection, so that when something bad happens they can maintain a certain standard of living and therefore it makes sense for insurance companies to enable more people and businesses as possible to take out suitable insurance cover¹³. Future expectations, in the long run, are that the conditions of business life insurance and non-life insurance will be difficult, but it can be said that with the development of the economy and the capital market growth the insurance sector is expected to go in a positive direction.

Conclusion

Using the assessment of collected data, it is shown that the life and non-life insurance, individually and collectively, contribute to economic growth in a sample of three countries in transition, where two have been the Member States of the European Union, in the period from 2010 to 2014. According to the present development of the results the insurance sector has the opportunity to promote economic growth. At the same time, the functions of insurance companies by providing resources, risk management and allocation of resources, are an important segment for economic growth. The guidelines for work can present some suggestions for future policymakers insurance sector because in the future the insurance companies will assume the position of leading financial investors since they possess large amounts of capital to invest in different segments of the financial market. In any case, the key is to implement usefulness policy that will ensure institutional improvements to the promotion of competition, which contributes to increased efficiency, particularly in risk management and developing new products to ensure. In this regard, many countries deal with demographic challenges and problems in the social security system, which should implement incentive for stimulating an increasing participation of insurance companies in the form of supplementary voluntary pension and health insurance. Due to the development of the insurance sector, it would be possible to contribute to economic growth, as well as to enable future research due to connectivity and data availability in the integration of an increasing number of countries in transition.

¹³ [http://www.insuranceeurope.eu/search/type/Publication/The benefits of insurance](http://www.insuranceeurope.eu/search/type/Publication/The%20benefits%20of%20insurance) (05.06.2016.)

Literature

- Agencija za nadzor osiguranja Crna Gora: "Godišnji izveštaj" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, <http://www.ano.me> (09.04.2016.)
- Agencija za supervizija na osiguruvanje Republika Makedonija: "Godišnji izveštaj" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, Preuzeto 09. aprila 2016. sa sajta <http://www.aso.mk> (09.04.2016.)
- Autoritatea de Supraveghere Financiară Romania: "Insurance Report" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, <http://www.asfromania.ro> (09.04.2016.)
- BMI Research (2015a): "United Kingdom Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/united-kingdom-insurance-report.html> (06.05.2016.)
- BMI Research (2015b): "France Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/france-insurance-report.html> (06.05.2016.)
- BMI Research (2015c): "Germany Insurance Report", <http://www.store.bmiresearch.com/germany-insurance-report.html> (06.05.2016.)
- EU Commission, (2015): "Company Reporting", http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/index_en.htm (06.05.2016.)
- Hearth Douglas, Zaima K. Janis (1998): "Contemporary Investments: Security and Portfolio Analysis", Second Edition, Harcourt Brace & Company, The Dryden Press, Orlando
- Hrvatski Ured za Osiguranje: "Godišnji izveštaj" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. <http://www.huo.hr> (09.04.2016.)
- Insurance Europe (2014): "How insurance stimulates growth", [http://www.insuranceeurope.eu/search/type/publications/How insurance stimulates growth](http://www.insuranceeurope.eu/search/type/publications/How%20insurance%20stimulates%20growth) (05.06.2016.)
- Insurance Europe (2014): "Why insurers differ banks", <http://www.insuranceeurope.eu/Whyinsurersdifferbanks> (05.06.2016.)
- Insurance Europe (2015): "The benefits of insurance", [http://www.insuranceeurope.eu/search/type/publication/The benefits of insurance](http://www.insuranceeurope.eu/search/type/publication/The%20benefits%20of%20insurance) (05.06.2016.)
- Insurance Europe: "Insurance Report" for 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, <http://www.insuranceeurope.eu> (05.06.2016.)
- Jeremić Ljiljana (2010): "Istraživanje tržišta i prodaja osiguranja", Univerzitet Singidunum, Beograd
- Magyar Biztosítók Szövetsége: "Insurance Report" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, <http://www.mabisz.hu> (09.04.2016.)
- OECD.org (2016): "Insurance Guidelines for Economies in Transition", <http://www.oecd.org/finance/insurance/insuranceguidelinesforeconomiesintransition.htm> (03.06.2016.)
- Sektor za nadzor nad obavljanjem delatnosti osiguranja, "Godišnji izveštaj" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, <http://www.nbs.rs> (09.04.2016.)
- Sigma (2001): "The Insurance Industry in Central and Eastern Europe", No.1/2001, Swiss Re

- Slovensko zavarovalno združenje Republika Slovenija. "Insurance Report" for 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, <http://www.zav-zdruzenje.si> (09.04.2016.)
- Šulejić Predrag, Vujović Ratko, Mrkšić Dragan, Žarković Nebojša, Rašeta Jovan, Miloradić Jova (2006): "Osnoviosiguranja", Univerzitet Singidunum, Beograd
- Turnock David (1997): "The East European economy in context: Communism and transition", Routledge, London
- Ulst Ingrid (2005): "Linkages of Financial Groups in the European Union: Financial Conglomeration Developments in the Old and New Member States", Central European University Press, Budapest
- Welfare (2016): "Social Insurance and EC Regulations", <http://www.welfare.ie/en/Pages/Social-Insurance-and-EC-Regulations.aspx> (03.06.2016.)

ALEKSANDRA STOJAKOVIĆ, Ms

Preuzimač rizika, DDOR Novi Sad a.d.o., Subotica

PROF. DR LJILJANA JEREMIĆ

Vanredni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd

RAZVOJ SEKTORA OSIGURANJA I EKONOMSKI RAST U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

U ovom radu sagledava se odnos sektora osiguranja i ekonomski razvoj odabranih zemalja u tranziciji, dok su neke od njih već postale članice Evropske unije, neke druge su još uvek u postupku pristupanja. Iz podataka prikupljenih empirijskom metodom, vidi se da razvoj tržišta osiguranja pozitivno utiče na ekonomski rast. Značaj sektora osiguranja vidi se u rezultatima prikazanih vrsta osiguranja u periodu od 2010. do 2014. godine. Razvijenost tržišta osiguranja posmatra se u rešenim i isplaćenim štetama, koje osiguranicima pružaju sigurnost i poverenje u osiguravajuća društva, a ujedno se doprinosi očuvanju materijalnih resursa društva.

Ključne reči: *Osiguranje, razvoj, ekonomski rast, zemlje u tranziciji, premija osiguranja, štete.*

Pregledni naučni članak

Primljen: 24.06.2016.

Odobren: 21.07.2016.

EKONOMSKE I DEMOGRAFSKE PRETPOSTAVKE FUNKCIONISANJA SISTEMA JAVNOG PENZIJSKOG OSIGURANJA

Demografsku tranziciju karakteriše smanjenje nataliteta i fertiliteta sa jedne strane, a sa druge intenzivno povećanje broja starijih osoba. Intenzitet demografskog starenja je karakterističan za pojedine zemlje, s tim da je više izražen u razvijenijim zemljama. U takvoj situaciji nastaju negativne ekonomske posledice u kontekstu nezaposlenosti, zbog smanjenog broja mlade populacije i učešća na tržištu rada, u domenu štednje, tržišta kapitala, zdravstvene zaštite, penzijskog sistema, kao i institucionalnog razvoja. One se mogu ublažiti primenom odgovarajuće ekonomske tranzicije i makroekonomske politike. Demografske tendencije imaju veliki uticaj na promenu vrednosti parametara penzijskog sistema. Visina stope zavisnosti koja pokazuje odnos broja zaposlenih i broja pensionera i stopa prosečne zamene, koja predstavlja odnos prosečne zarade i prosečne penzije, u direktnoj su zavisnosti sa demografskim promenama i direktno utiču na održivost sistema javnog penzijskog osiguranja.

Ključne reči: penzijsko osiguranje, demografska tranzicija, penzijski sistem, demografsko starenje, fertilitet, zaposlenost, održivost penzija, migracije stanovništva

* Doktorand Univerziteta „Džon Nezbit”, Beograd
gordanadkc048@gmail.com

1. Uvod

Uticaj demografskog starenja ima makroekonomske efekte, jer se menja ravnoteža između kapitala i produktivnosti i između tražnje radne snage i tražnje za potrošnjom. „Starije društvo“ ima relativno malo radne snage koja je potrebna da bi se obezbedila povećana tražnja za finansijskim kapitalom od strane relativno velikog broja potrošača.¹ U cilju donošenja odgovarajuće strategije za prevazilaženje nastalih problema, „prvenstveno treba imati u vidu realnu procenu o tome u kojem meri i na koji način demografske promene utiču na ekonomiju, transfere“ i celokupno društvo². Efekti neodrživosti penzijskih sistema usled demografskog starenja i promene strukture stanovništva se ogledaju u ekonomskim promenama: nezaposlenosti, usporavanju privrednog rasta, povećanju troškova socijalnog osiguranja.

2. Demografske promene kao globalni fenomen

Demografski proces je problem u kome se nalazi savremeni svet. Procenjeno je od strane Ujedinjenih nacija da je u 2015. godini ukupan broj stanovništva na planeti iznosio 7,3 milijarde.³ Odeljenje za ekonomske i socijalne delatnosti permanentno pruža objektivne i savremene podatke o socio-ekonomskim profilima svih zemalja sveta, o njihovim međusobnim relacijama i populacionoj politici. *Generalna skupština Ekonomskog i socijalnog saveta Ujedinjenih nacija* daje smernice i stručna uputstva da se otklone negativne tendencije demografskih promena. Na osnovu stručnih studija, daju se projekcije fertiliteta, mortaliteta, migracija, reproduktivnog zdravlja. Očekuje se da će broj starosne populacije iznad 60 godina da se poveća za 1,4 milijarde u 2030. godini. Od totalnog broja stanovništva 67% starijih živi u razvijenim zemljama. Takođe se očekuje da će 6% na 10% ženskih osoba i 5,2% na 10% muških osoba živeti do 80 godina.⁴ Postojeća medijana starosti sa 29,6 godina će se povećati na 36,1 do 2050., 48% penzionisane populacije ne prima penziju, a 7 radnika na jednog penzionera na globalnom nivou će pasti na 4,9 u 2030. godini.⁵

¹ Borsch-Supan, A. H. (2008): *The Impact of Global Aging on Labor, Product, and Capital Markets, Population Aging, Human Capital, Accumulation, and Productivity Growth*, Population and Development Review, A Supplement to Volume 34, Population Council, New York, 54.

² Loichinger, L., Hammer, B., Prskawetz, A., Freiberger, M. and Sambt, J. (2014): *Economic Dependency Ratios: Present Situation and Future Scenarios*, Working Paper, No 74, 3.

³ United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2015): *World population prospect (2015)*, http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2015_InfoChart.pdf.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Starosna struktura se radikalno menja u mnogim zemljama sveta. Povećava se očekivano trajanje života a paralelno se smanjuje stopa nataliteta. Od ukupne svetske populacije u 2015. godini 50,4% su muškarci, a 49,6% su bile žene. *Starosna medijana* globalne populacije je bila 29,6 godina. Pored toga, 26% svetske populacije je bilo iznad 15 godina starosti, 62% od 15-59 godina, a 12% je bilo starosti 60 i više godina. Na osnovu demografske projekcije predviđena je demografska revolucija u kojoj će starija populacija brojčano nadvladati mlađu, što u istoriji čovečanstva nije zabeleženo. Populacija u svetu se u julu mesecu 2015. godine povećala na 7,3 milijardi i uprkos padu fertiliteta, predviđa se dalji prirastaj stanovništva u 2050. od 9,4 do 10 milijardi, a u 2100, od 10 do 12,5 milijardi.⁶

U Evropskoj uniji Nemačka je region sa najvećom populacijom iznad 65 godina, i to na severoistoku u delovima gde postoji tradicionalna teška industrija. U evropskim zemljama prisutna je raznovrsna starosna struktura u odnosu sever-jug i urbano-ruralno područje, uz različite nivoe i obrasce siromaštva. U zemljama kao što su Danska i Slovenija, veći je procenat starije populacije, za razliku od Rumunije, Španije i Velike Britanije, gde je veći rizik siromaštva kod dece.

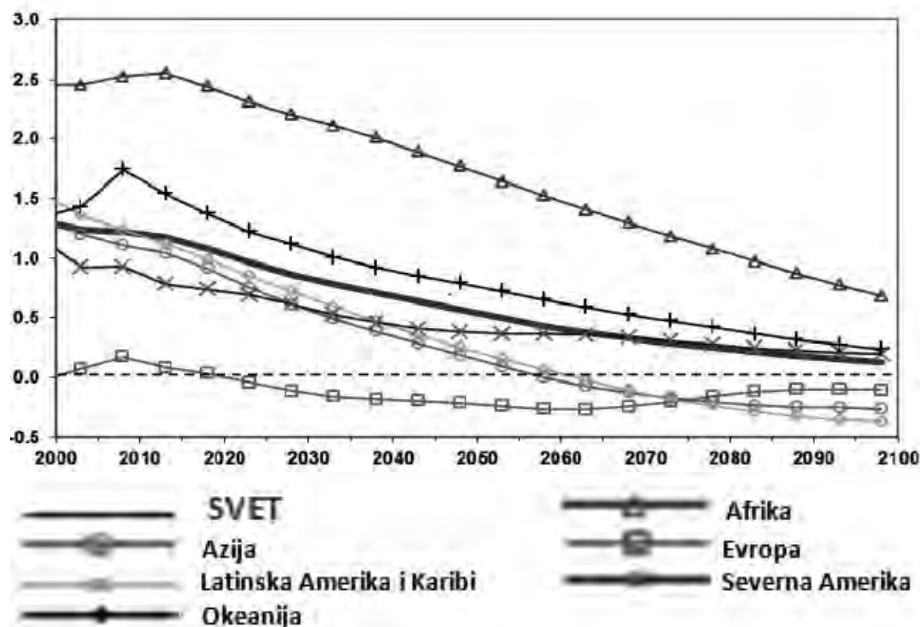
Procenjen je najizraženiji rast populacije trenutno i očekuje se dodatnih 1,3 milijarde do 2050. godine u Africi, koja ima najveći procenat rasta godišnje, što se vidi na Slici 1. Enormno povećanje stanovništva Afrike se predviđa i pored projektovanog smanjenja medijane fertiliteta sa 4,7 u 2015., na 3,1 u periodu od 2045-2050. godine. Druga po redu je Azija koja doprinosi rastu populacije, sa dodatnih 0,9 milijardi od 2015. do 2050., zatim sledi Severna i Latinska Amerika, Karibi i Okeanija, koja ima najmanje učešća u rastu populacije na globalnom nivou. Za Evropu se sa aspekta projektovane medijane očekuje smanjenje populacije u 2050. u odnosu na 2015. godinu.⁷

Nasuprot tome, u 48 zemalja sveta se očekuje smanjenje populacije u periodu od 2015. do 2050. godine, za više od 15% , i to u: Mađarskoj, Bugarskoj, Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Ukrajini, Moldaviji, Srbiji, Rumuniji, Japanu, Letoniji. Fertilitet u Evropi je trenutno ispod nivoa proste reprodukcije. Potreban nivo reprodukcije je 2,1 dete na jednu žensku osobu, prosečno. Očekuje se da će fertilitet sa 1,6 u 2015., pasti na 1,8 u periodu od 2045-2050. godine, sa aspekta projektovane medijane fertiliteta. U cilju eliminisanja negativnih tendencija medijane fertiliteta neophodno je da se ulože naponi za investiranje u domenu planiranja porodice i povećanja stope nataliteta, u zemljama u kojima je potrebno da se izbegne radikalno smanjenje populacije. U situaciji kada je ukupna stopa fertiliteta na nivou proste reprodukcije i dalje postoji tendencija porasta stanovništva. Ovo je posledica projektovanog produženog demografskog talasa u pogledu starosne strukture stanovništva.

⁶ Department of Social Affairs, United Nations (2015): „World Population Prospects: Key findings & advance tables“, 1.

⁷ Ibid.

Slika 1: Prosečna godišnja stopa promena populacije i projektovana varijanta medijane populacije (2015-2100)(%)



Izvor: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World population prospect (2015)

Migracije stanovništva u svetu imaju veliki uticaj na socijalno-ekonomski razvoj. One mogu imati pozitivan uticaj, kada priliv mlade radne snage uspostavlja mehanizam ravnoteže u destinacijama, zemljama sa razvijenom tehnologijom, gde postoji potreba za širenjem znanja. Međutim, u situaciji kada određene destinacije primaju enormno veliki broj migranata ili izbeglica, nastaje neravnoteža u mnogim sferama makroekonomije. U periodu od 1950. do 2015. godine mnoge zemlje Evrope, Severne Amerike i Okeanije su primile međunarodne migrante, bile su primaoci, dok nasuprot njima druge zemlje su bile pošiljaoci migranata: Afrika, Azija, Latinska Amerika i Karibi.⁸ U periodu od 2000. do 2015. godine prosečna migracija stanovništva u Evropi, Severnoj Americi i Okeaniji, iznosila je 2,8 miliona, godišnje. Glavni razlog priliva izbeglica je ekonomske prirode, zbog visokih nacionalnih prihoda, tako da su visoko razvijene zemlje primile 4,1 milion migranata godišnje, za razliku od zemalja u razvoju i srednje razvijenih, mada je i u njima evidentiran veliki priliv migranata, sa globalnog aspekta.

Evidentirano je da su migracije u mnogim destinacijama imale pozitivan uticaj na ekonomiju, iako su prisutne mnogobrojne polemike i razmimoilaže-

⁸ Ibid.

nja o efektima migracija na ekonomski razvoj. Migracioni proces koji se naziva „odliv mozgova“ smatra se negativnom pojavom za zemlju pošiljaoca, jer „najbolji i najpametniji“ odlaze iz zemlje, što negativno utiče na razvoj humanog kapitala.⁹ Postoje različiti pristupi u pogledu priliva „veštih i stručnih“ migranata. U vezi s tim Abella M. I.(2006)¹⁰ razmatra različite pristupe, kao što su: a) pristup humanom kapitalu, b) potrebama na tržištu rada, c) poslovne olakšice, d) akademski pristup.

- a) Kanada je poznata zemlja imigranata koja ima cilj da se, dugoročno posmatrano, obogati ljudskim kapitalom. Putem prospekata, nudi podsticaje za „priliv mozgova“ na tržištu rada, za stalni boravak, uz mogućnosti za sticanje svih potrebnih socijalnih, ekonomskih i političkih prava. Prednost imaju kandidati za „izvanrednim sposobnostima“ i rezultatima.¹¹
- b) Opšti pristup u vezi s primanjem migranata je u tome da je potrebno ciklično obezbediti tržište rada sa iskusnim i kvalifikovanim stranim radnicima, u skladu sa specifičnom situacijom u zemlji primaocu. Pojedine zemlje u Aziji imaju, sa svog stanovišta, potrebe za povratnike iz inostranstva, kada se povećava zaposlenost.¹²
- c) Poslovnim olakšicama se stimulišu strani investitori koji ulažu svoj kapital za industrijsku proizvodnju. Pored investitora, stimulišu se i menadžeri uključujući i članove njihove porodice, za stalni boravak. Investitori koji ulože minimalno potreban kapital za zapošljavanje određenog broja radnika, dobijaju status rezidenta sa permanentnim boravkom. Međutim, pojedine zemlje nude samo privremeni boravak stranim investitorima.
- d) Akademski pristup podrazumeva privlačenje stranih studenata koji su talentovani da ostanu, istražuju i rade u zemlji. Najkonkurentnija zemlja koja prima talente i koja je u tome uspešna je Amerika, jer je u njoj veliki broj studenata iz mnogobrojnih zemalja završilo doktorate na američkim univerzitetima.

Na konferenciji *Generalne skupštine Ujedinjenih nacija*, u oktobru 2013. godine, sačinjen je program interregionalnog i globalnog pristupa migracijama u cilju održivog razvoja svetske populacije. Usvojena je *Agenda održivog razvoja 2030* (2030 Agenda for Sustainable Development) koja je značajna za sve zemlje koje imaju priliv i odliv migranata, za inkluzivan i održivi rast, a takođe i za

⁹ Hugo, G. (2013): *Economic and Social Impacts of International Migration – Key Trends and Implications*, Technical Paper No. 2013/8, 15.

¹⁰ Abella, M. (2006): *Global competition for skilled workers and consequences*, *Competing for Global Talent*, Institute for Labour Studies, Geneva, 18.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

migrante i njihovu porodicu. U *Agendi* su definisani ciljevi kao što su: povećanje broja obrazovanih u zemlji i inostranstvu, socijalna zaštita migranata koji učestvuju na tržištu rada u drugoj zemlji, poštovanje ljudskih prava, ublažavanje posljedica „odliva mozgova“, suzbijanje diskriminacije migranata, prepoznavanje procesa migracije u kontekstu održivog ekonomskog razvoja, promocije međunarodne saradnje, itd.¹³ Primarni uzroci dinamike demografskih promena u budućem periodu razvijenim zemljama, kako ističe Grčić, M. (2011) su: smanjenje fertiliteta, snižavanje smrtnosti odojčadi u razvijenim i u zemljama u razvoju, produženje očekivanog trajanja života, migracije, polna struktura stanovništva u korist žena, povećanje demografskog starenja posebno u razvijenim zemljama.¹⁴

3. Uticaj starenja stanovništva na sistem obaveznog penzijskog osiguranja

Demografsko starenje i ubrzani rast stanovništva je globalni fenomen koji je nastao u uslovima globalizacije, tranzicije i svetske ekonomske krize. Demografsko starenje predstavlja proces u kome je povećani udeo stanovništva starosne grupe 60 i više ili 65 i više godina, u ukupnoj populaciji, a ukoliko je udeo starije populacije veći od 7%, zemlja ima staru populaciju.¹⁵ Veliki udeo starije svetske populacije se nepovoljno odražava na održivost ekonomskog, socijalnog i penzijskog sistema. Starenje populacije, odnosno promena strukture stanovništva utiče na ekonomske promene, odnosno na ekonomski rast. Kako ističu Bloom, D., Canning D., Gunther, F. (2008)¹⁶ odnos potrošnje i produktivnosti ima tendenciju povećanja za mlađe i starije, a tendenciju smanjenja za radno sposobno stanovništvo. U zavisnosti od toga koja starosna struktura je u kojoj fazi životnog ciklusa, zavisi ekonomski rast, produktivnost, agregatna tražnja radne snage, zarada, štednja.

Penzijski sistem i zdravstvena zaštita penzionera zavise od ekonomskog rasta, odnosno od smanjenja/povećanja radne snage i produktivnosti. (Bloom, D., Canning, D., Sevilla, J., 2001).¹⁷ Zahvaljujući Sanderson, W. i Scherbov. S. (2007)¹⁸ definisani su novi **pokazatelji demografskog starenja**. Zahvaljujući nji-

¹³ United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015), *POPFACTS*, No. 2015/5, <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/populationfacts/docs/MigrationPopFacts20155.pdf>

¹⁴ Grčić M. (2011): „Stanovništvo sveta – dinamika i pravci promena“, *Globus 36 – časopis za metodološka i didaktička pitanja geografije*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, 18-19.

¹⁵ Mečev, D., Vudrag, N. (2011): *Utjecaj demografskog procesa starenja na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj*, Praktični menadžment, (3) 5, 38.

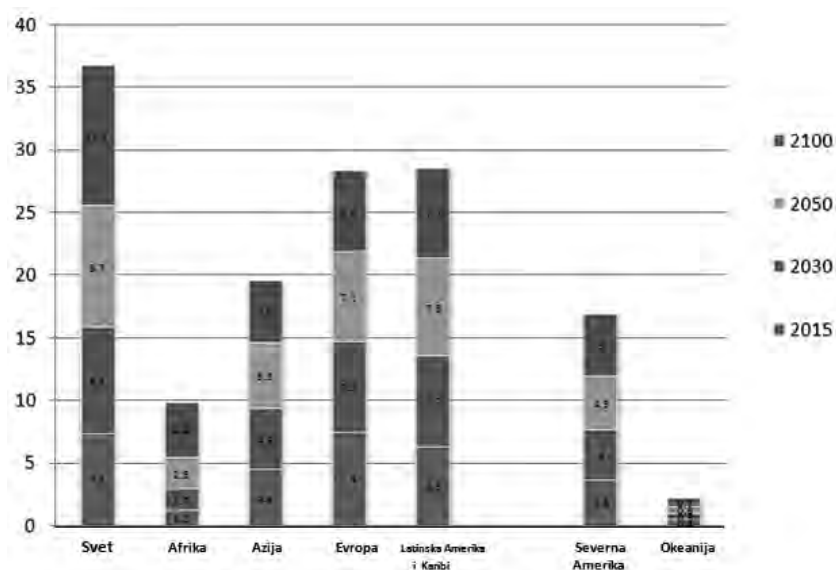
¹⁶ Bloom, D., Canning D., Fink Gunther. (2008): *Population Aging and Economic Growth, Working Paper, No. 32*, 15-16.

¹⁷ Bloom, D., Canning, D., Sevilla, J. (2001): „Economic Growth and the Demographic Transition“, NBER Working Paper 8685, 27.

¹⁸ Sanderson, W. i Scherbov. S. (2007): „A new perspective on population aging“, 33, preuzeto sa: <http://www.demographic-research.org/volumes/vol16/2/16-2.pdf>

hovom istraživanju definisan je novi parametar – *prospektivna starost*. Na osnovu tog pokazatelja inovirane su baze podataka iz oblasti ekonomije, investicione politike, penzionih sistema. Do promene pokazatelja je nastalo kada se umesto hronološkog-retrospektivnog pristupa procesu starenja, pristupilo biometrijskom.¹⁹ Ovakav način je podrazumevao da se izvrše poređenja i realne i nominalne starosti i paralelno prate promene očekivanog trajanja života određene starosne grupe. Prospektivne godine se računaju na osnovu standardnih godina (iz tablica mortaliteta) i indeksnih godina i u paru se analizira broj godina očekivanog trajanja života. Na osnovu toga se pored stvarnih godina starosne grupe, mogu utvrditi i prospektivne godine, tako da određena osoba ima dve starosti : stvarnu i prospektivnu.²⁰

Grafikon 1: Projektovana medijana starenja populacije i populacioni trendovi u svetu (2015-2100) (u mlrd.)



Izvor: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World population prospect (2015), 1

Engleska i Vels su imale dug period povećanja vrednosti parametra *retrospektivne medijane starenja* i opadanja vrednosti parametra *medijane prospektivnog starenja*. Treba imati u vidu da su istorijski obrasci starenja u velikoj meri zavisni od prospektivnog starenja koje se vrednosno izražava, a pomeranje tri krive zavisi od izabrane standardne godine.

¹⁹ Prag preostalog trajanja života je 10 godina-15 godina, a noviji pristup određuje prospektivni prag od 15 godina.

²⁰ Ibid.

Opšte poznata zajednička mera starenja populacije je starosna medijana (retrospektivno posmatrano). Međutim, sa gledišta Sanderson, W. i Scherbov. S. (2007) demografsko starenje ima dve dimenzije: *retrospektivnu i prospektivnu medijanu starenja populacije*.²¹ *Starosna medijana*²² populacije deli populacije na dve numerički iste grupe. *Konvencionalni* demografski pokazatelj *ratio starosne zavisnosti* (conventional old age dependency ratio) pokazuje odnos broja populacije starosti 65 i više godina i broja populacije između 20 godina do 64. *Prospektivni ratio starosne zavisnosti* je odnos populacije prospektivne starosti 65 i više, i broja starosne grupe od 20 do 64 godina. Prospektivna medijana se definiše kao prospektivna starost osobe u odnosu na određenu starosnu medijanu: Na primer, kako navode autori²³, ukoliko je starosna medijana 1950 – 40 godina, *prospektivna medijana* starosne medijane (od 40) je 45 godina, a standardna godina je 2000.

Tabela 1: *Prospektivno starenje – koncept*

Tablica života indeksne godine		Tablica života standardne godine	
RETROSPEKTIVNA STAROST	Preostalo očekivano trajanje života	Preostalo očekivano trajanje života	PROSPEKTIVNA STAROST
a	$RL A_a^{\text{index}}$	$RL A=\text{standard}$	A

Izvor: Sanderson, W. i Scherbov. S. (2007)

Uzroci demografskog starenja su u padu *fertiliteta* i povećanju *očekivanog trajanja života*. Opadanje stope **fertiliteta** je najveći uzrok demografskog starenja. Nedovoljan fertilitet je prouzrokovao postojanje relativno malog broja mlade populacije i povećanje starije u velikoj meri. Uzroci nedovoljnog rađanja dece su strukturne prirode: nizak nivo životnog standarda, nezaposlenost, nerešeno stambeno pitanje, ali i biološke, kao što je sterilitet i druge bolesti. Uzroci smanjenog fertiliteta i nataliteta prema Wertheimer-Baletić, A. (2004), su:²⁴ a) emigracije mlade populacije, b) gubici ljudstva tokom rata i promena strukture stanovništva prema starosti i polu, c) neadekvatna agrarna politika koja je podsticala pro-

²¹ Ibid, 36.

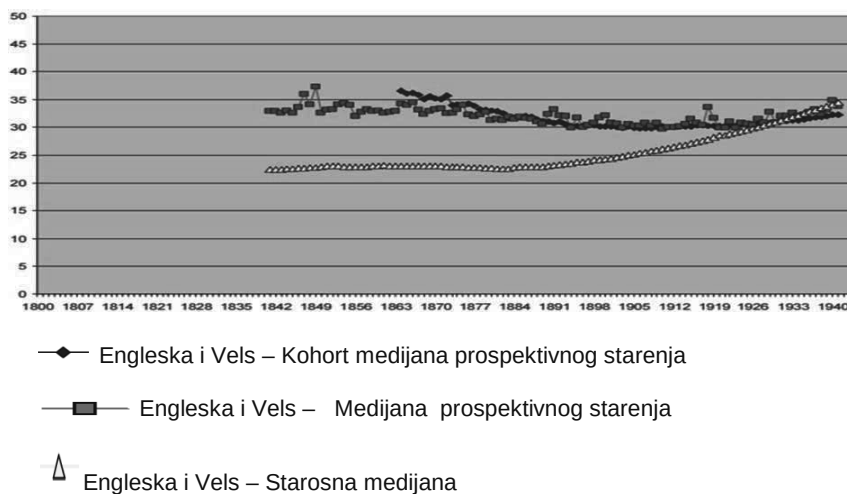
²² Starosna medijana predstavlja srednju vrednost godina, posmatrano retrospektivno.

²³ Ibid.

²⁴ Wertheimer-Baletić, A. (2004): *Depopulacija i starenje stanovništva – temeljni demografski procesi u Hrvatskoj*, Društvena istraživanja, (13), 4-5, Zagreb, 637.

ces iseljavanja iz sela, d) neadekvatna populaciona politika koja nije podsticala povećanje fertiliteta i nataliteta, e) neodgovarajuća politika koja bi „destimulisala odlazak mladih u inostranstvo“. Na globalnom nivou stopa fertiliteta je bila 6 dece na jednu žensku osobu u 1950. godini, a na bazi projekcija Ujedinjenih Nacija do 2050. godine biće približno 2 deteta na jednu ženu. Takođe je procenjeno (The 2015 Revision)²⁵ da su projektovane varijante medijane fertiliteta: a) 2,5 u periodu 2010-2015, b) 2,4 za period od 2025-2030. i c) 2,0 za period od 2095-2100. godine. Intenzivno smanjenje takve stope se predviđa za najmanje razvijene zemlje, i to: sa 4,3 u periodu 2010-2015. na 3,5 za period od 2025-2030., kao i 2,1 dete na jednu ženu za period 2095-2100. godine. Za zemlje sa visokom stopom fertiliteta još uvek je nepouzdana projekcija stope fertiliteta.

Slika 2: Starosna medijana i prospektivna medijana – Engleska i Vels, kohort (istorijski period) života od 1869-1941



Izvor: Sanderson, W. i Scherbov. S. (2007) , 39

Prema nivou stope fertiliteta sve zemlje se mogu podeliti u tri grupe: prvu grupu od 46% ukupne svetske populacije čine zemlje sa niskim nivoom fertiliteta: 2,1 dete na jednu ženu, kao što su Evropa, Severna Amerika, Okeanija, Azija, Latinska Amerika, Japan, Amerika, Ruska Federacija, Vijetnam. Drugu grupu čini svetska populacija sa srednjim nivoom fertiliteta: Meksiko, Filipini, Indonezija, Bangladeš, Pakistan. Treću grupu čini preostalih 8,6% svetske populacije sa visokim nivoom fertiliteta i to 5 i više dece na jednu ženu: Nigerija, Avganistan, Demo-

²⁵ United Nations (2015): *World Population Prospects: The 2015 Revision Volume 2: Demographic Profiles*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 22-23.

kratska Republika Kongo, Ujedinjena Republika Tanzanija, Uganda. Pad ove stope je u najvećoj meri zastupljen u razvijenim zemljama, a u najvećoj meri visoku stopu fertiliteta imaju najmanje razvijene zemlje.²⁶ Negativan uticaj niskog fertiliteta i intenzivnog starenja populacije na globalni socijalni i ekonomski razvoj, može se ublažiti adekvatnom migracionom politikom odnosno usmeravanjem migracija radno sposobne populacije iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje.²⁷

Očekivano trajanje života svetske populacije je projektovano (The 2015 Revision), u periodu od 2010-2015. do 70 godina, od 2045-2050., 77, a za period 2095-2100. godine projektovano je do 83. godine, što ukazuje na tendenciju intenzivnog starenja. Negativne tendencije demografskog starenja su postojale i u prethodnim decenijama, ali se intenzitet povećao zbog „bebi bum“ generacije. U doglednoj budućnosti će takav trend imati negativne posledice na tržište rada.²⁸ Zastupljeno je pesimističko mišljenje da su nepouzdate projekcije očekivanog trajanja života, zbog razvoja medicine i zdravstvenog sektora, tako da postoji verovatnoća da će očekivano trajanje života biti 100 i više godina do 2100. godine.²⁹ U optimističkoj varijanti, očekivano trajanje života će biti oko 85. godina. Uprkos tome što se u svetu pojavljuju mnoge virusne bolesti, očekuje se u budućem periodu dinamičan trend starenja populacije. Trend i projekcije očekivanog starenja ukazuju da je proces starenja izražen u većoj meri u razvijenim zemljama.

Prirodni priraštaj stanovnika zavisi od odnosa nataliteta i mortaliteta. U zemljama gde je izražen trend depopulacije naglašava se potreba povećanja nataliteta /fertiliteta uz istovremeno smanjenje mortaliteta. Odgovarajući prirodni priraštaj je važan faktor održivosti ekonomskog razvoja svake zemlje. Uzroci povećanog mortaliteta su bolesti, neadekvatna ili nedovoljna ishrana, siromaštvo i druge bolesti.

Mortalitet je pokazatelj zdravstvenog stanja populacije (Grčić, M., 2011). Globalni prosek stope smrtnosti odojčadi do prve godine starosti na 1000 rođene dece je - 43‰ i 61‰ do pet godina starosti.³⁰ Visoke stope smrtnosti su u zemljama Sub-saharske Afrike, Južne Azije, Okeanije, Istočne Azije, Jugoistočne Azije, Severne Afrike, Zapadne Azije, Latinske Amerike i Karibima, Istočnoj Aziji, kao što se vidi u Grafikonu 2:³¹

²⁶ Ibid, 23.

²⁷ Bloom, D. E., Canning, D., Fink, G. (2011): *Implications of Population Aging for Economic Growth*, PGDA Working Paper No. 64, 11.

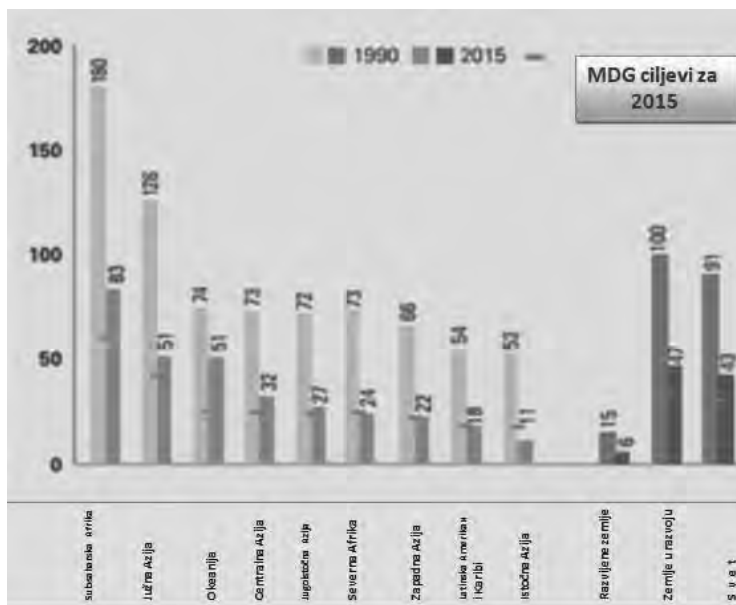
²⁸ Fotakis, C. (2000): *Demographic ageing, employment, growth and pensions sustainability in the EU: the option migration*, Expert Group Meeting on Policy Responses to Population, Decline 00/21.

²⁹ Bloom, D. E., Canning, D., Fink, G. (2008): „Population Aging and Economic Growth”, *Working Paper* No. 32, IBRD, Commission on Growth and Development, Washington, 12.

³⁰ Grčić M. (2011): *Stanovništvo sveta – dinamika i pravci promena*, Globus 36 – časopis za metodološka i didaktička pitanja geografije, Srpsko geografsko društvo, Beograd, 17.

³¹ UN Inter-agency Group for Child Mortality Estimation. (2015): *Levels and Trends in Child Mortality*, IGME Report 2015, United Nations Children's Fund, New York, 4.

Grafikon 2: Stopa mortaliteta dece do pet godina (na 1000 rođene dece) prema Milenijumskim ciljevima razvoja (1990-2015)



Izvor: IGME Report 2015.

Globalno demografsko starenje (Harper, S., 2006) je fenomen starenja stanovništva u procesu globalizacije, koja „sama po sebi“ podstiče tokove humanog i ljudskog kapitala kroz nacionalne granice. Takvi tokovi su posledica demografske neravnoteže i kretanja različitih starosnih grupa iz nerazvijenih u razvijene regione.³² Globalno demografsko starenje i njegova dinamika, može se posmatrati sa globalno-institucionalnog, društveno-institucionalnog i individualnog aspekta.³³ Na društvenom planu demografska tranzicija ima implikacije na tržište rada, produktivnost, štednju, strukturu potrošnje, penzijske nadoknade, socijalnu zaštitu, itd. Na individualnom planu, pojedinci imaju želje da žive što duže i da imaju prihode i ekonomsku nezavisnost.³⁴

³² Harper, S. (2006): *Addressing the Implications of Global Ageing*, Journal of Population Research, (23), 2, 208.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid, 209.

4. Demografsko starenje, zaposlenost i penzijski sistem

Demografsko starenje, zaposlenost i penzijski sistem su neraskidivo povezani (Fotakis, C. 2000).³⁵ Iz tog razloga je *Savet Evrope* u svojim dokumentima istakao značaj socijalnog osiguranja. U *Lisabonskoj strategiji* su date preporuke za zemlje članice i zemlje kandidate da se u cilju održivog ekonomskog rasta u 2010. godini poveća stopa zaposlenosti tako da ukupna zaposlenost iznosi 70%, a zaposlenost žena 60%. Za postizanje tog cilja date su smernice da se poveća radna aktivnost kod žena i starijih radnika. Proces starenja utiče na privredu zbog povećanih javnih izdataka, izdataka za socijalno osiguranje, izdataka za penzije, a utiče na promene u strukturi potrošnje i socijalnu infrastrukturu.³⁶

Demografske promene u procesu tranzicije imaju posledice na smanjenje stope radno aktivnog stanovništva i povećanje broja penzionera. U takvim uslovima, zbog pada fertiliteta, smanjuje se broj radno aktivnih a povećava broj radno neaktivnih (penzionera), zbog nedovoljnih sredstava za nadoknadu penzijskih troškova i drugih troškova socijalnog osiguranja, vrši se pritisak na javne finansije i državni budžet.³⁷ Takav trend sve veće nezaposlenosti i sve manje finansijske potpore penzijskog sistema se procenjuje na bazi pokazatelja *racia potencijalne potpore*. *Racio potencijalne potpore* (potential support ratio – PSR) predstavlja odnos starosne grupe od 15-64 prema starosnoj grupi 65 i više godina i pokazuje broj potencijalnih zaposlenih koji dolazi na jednu osobu 65 i više godina.³⁸

Kao što se vidi u Grafikonu 3., prisutna je tendencija smanjivanja broja zaposlenih koji doprinosima od svojih tekućih zarada na bazi međugeneracijske solidarnosti finansiraju sve veći broj penzionera (starosne grupe 65 i više godina). Dugoročno smanjenje pokazatelja *racia potencijalne potpore* u svetu, pokazuje da javni obavezni penzijski sistem „pay as you go“, koji je dominantan u većini zemalja, postaje neodrživ, jer nema finansijsku podršku zaposlenih u dovoljnoj meri.³⁹

Kako razmatra Fotakis, C. (2000), razvoj tehnologije i rast produktivnosti su faktori privrednog rasta, a privredni rast podstiče socijalni razvoj. Povećanje broja zaposlenih utiče na finansijski sistem i ravnotežu u penzijskom sistemu. Penzijski

³⁵ Fotakis, C. (2000): *Demographic ageing, employment, growth and pensions sustainability in the EU: the option of migration*, Meeting on Policy Responses to Population Ageing and Population Decline, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 16-18 October (2000), New York, 3.

³⁶ Obadić, A., Smolić, Š., (2008): *Ekonomске i socijalne posledice procesa starenja stanovništva*, Preliminary Paper, Ekonomska istraživanja, (21), No 2, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, Pula

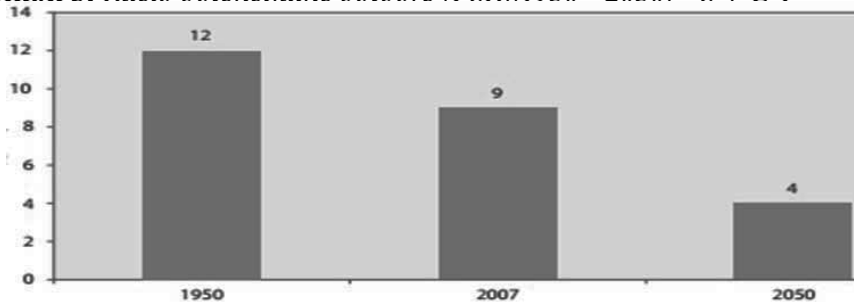
³⁷ Ibid, 4.

³⁸ Ibid, 5.

³⁹ Fotakis, C. (2000): *Demographic ageing, employment, growth and pensions sustainability in the EU: the option of migration*, Meeting on Policy Responses to Population Ageing and Population Decline, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 16-18 October (2000), New York, 3.

sistem je direktno pod uticajem povećanja ekonomske stope zavisnosti. Koeficijent ekonomske zavisnosti se obračunava kada se stavi u odnos broj standardne starosne grupe 65 i više godina prema broju aktivne radne snage. Indeks funkcionalnog stanovništva se obračunava kada se stavi u odnos broj stanovništva starosne grupe 0-14 i 65 i više godina, prema starosnoj grupi 15-65 godina. Demografska, starosna stopa zavisnosti je odnos broja zaposlenih i broja penzionera. Pojavljuje se gap između racia demografske zavisnosti (old-age dependency ratio) i racia ekonomske zavisnosti (economic dependency ratio), jer je on marginalna mera koja pokazuje povećanje (ili smanjenje) stope zaposlenosti u poređenju sa punom zaposlenošću, definisanom u *Lisabonskoj strategiji*. U situaciji kada se stopa zaposlenosti povećava u zemljama Evropske unije u skladu sa preporukama navedene strategije, tada ekonomski racio zavisnosti opada sporije u odnosu na demografski racio zavisnosti. Na osnovu iznetog, kako smatra Fotakis, C. (2000), održivost penzijskog sistema prvenstveno zavisi od ekonomskog racia zavisnosti.⁴⁰

Grafikon 3: Racio potencijalne potpore (PSR)(1950 - 2050) - S V E T



Izvor: UN World Population Ageing, 2007, 20

Loichinger, L., at al. (2014) ističu da se racio ekonomske zavisnosti ne primenjuje isključivo za analizu broja i strukture populacije, već i za analizu različitog ponašanja na tržištu rada (aktivno i neaktivno stanovništvo), zatim za analizu štednje i prihoda.⁴¹ U simulacionim modelima kombinuju se: 1. obrazac specifičnog ponašanja starije populacije sa 2. dugoročnim projekcijama povećanja broja populacije. Na osnovu projekcija je utvrđeno, u svim posmatranim zemljama, da povećanje demografskog starenja za posledicu ima povećanje racia ekonomske zavisnosti, pod uslovom da obrazac specifičnog ekonomskog ponašanja starije populacije ostaje isti.⁴² Definicija *racia ekonomske zavisnosti* zavisi u kom kontekstu se koristi i na koje pitanje se traži odgovor. Primenom različitih pristupa *raciju ekonomske zavisnosti* i na osnovu „cross-country“ komparativne analize, dobija se

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Loichinger, L., Hammer, B., Prskawetz, A., Freiberger, M. and Sambt, J. (2014): *Economic Dependency Ratios: Present Situation and Future Scenarios*, Working Paper, No 74, 4.

⁴² Ibid, 4.

uvid u postojeću makro-ekonomsku situaciju i stanje održivosti penzijskih sistema određenih zemalja. Na osnovu procene postojećeg stanja, donosi se adekvatna strategija za ublažavanje očekivanog povećanja *racia ekonomske zavisnosti*.⁴³

Prilikom analize *racia ekonomske zavisnosti*, odnosno *racia demografskog starenja – aspekt nezaposlenosti (ili zaposlenosti)*, identifikuju se dve grupe populacije: aktivna i neaktivna. Aktivna, radno nezavisna populacija su pojedinci koji imaju status zaposlenih, samozaposlenih, odnosno radno aktivnih sa punim ili delimičnim radnim vremenom, gde se uključuju i vojni obveznici i građanska vojna lica. Neaktivnu, finansijski zavisnu grupu čine starija lica – 65 i više godina i svi penzioneri, zatim deca i drugi nezaposleni (Loichinger, L., at al., 2014). Racio zavisnosti je veoma složen i zasnovan je ⁴⁴: a) na zaposlenosti – koji je nazvan *racio ekonomske zavisnosti* sa klauzulom: da nije svako ko radi zaposlena osoba i da nije svaka osoba koja je zavisna - neaktivna, b) na nacionalnom tekućem računu ekonomski racio zavisnosti (NTA - national transfer account)⁴⁵ obuhvata parametre: stepen zavisnosti određene starosne grupe (nezaposlenih) i stepen finansijske potpore određene starosne grupe (od strane zaposlenih).

Tabela 2: *Alternative racia demografskog starenja*

Alternative racia demografskog starenja	Alternativne definicije racia demografskog starenja
Standardna	Racio ukupnog broja starije populacije <i>prema</i> ukupnom broju zaposlenih
Tip 1	Racio ukupnog broja starije populacije <i>prema</i> ekonomski aktivnoj zaposlenoj populaciji
Tip 2	Racio ne-ekonomski aktivne starije populacije <i>prema</i> ekonomski aktivnoj zaposlenoj populaciji
Tip 3	Ne-ekonomski aktivna starija populacija <i>prema</i> ekonomski aktivnoj populaciji 15 i više godina
Tip 4	Ne-ekonomski aktivna starija populacija <i>prema</i> ukupnom broju zaposlenih

Izvor: http://www.slideshare.net/ifa2012_2/2-ttkk-employment-elderly-thailand-ppt

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ NTR - Nacionalni tekući račun.

Slika 7: Demografski i ekonomski racio zavisnosti

Demografski racio zavisnosti		Racio ekonomske zavisnosti
$\frac{<20+65+}{20-64}$	$\neq$	$\frac{\text{zaposlene} - \text{aktivne osobe}}{\text{neaktivne} - \text{nezaposlene osobe}}$

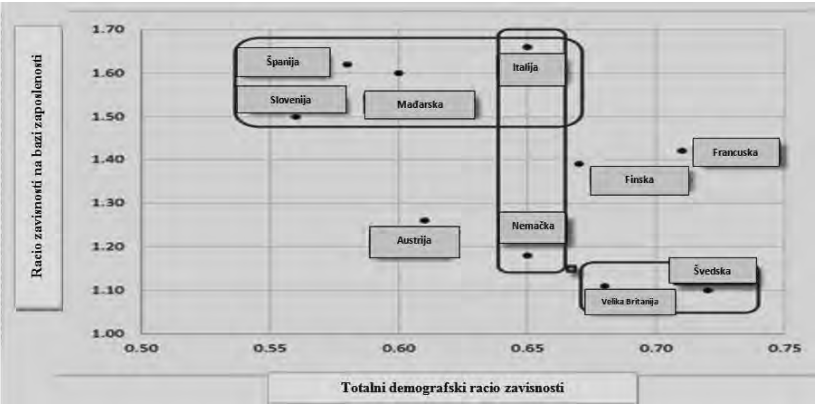
Izvor: Loichinger, L., http://www.oeaw.ac.at/vid/newage/download/pres/44_sambt_loichinger.pdf

Racio ekonomske zavisnosti - baziran na zaposlenosti (**EbDR**) se izračunava⁴⁶ :

$$\text{EbDR} = \frac{\text{Deca} + \text{Nezaposleni} + \text{Domaćice žene ili muškarci} + \text{Penzioneri} + \text{Ostalni neaktivni}}{\text{Zaposleni}}$$

Dobijeni rezultati pokazuju u kojoj meri se povećava racio zavisnosti i u kojoj meri je zastupljena ekonomska kriza u određenoj zemlji.

Slika 3: Totalni demografski racio zavisnosti i racio zavisnosti na bazi zaposlenosti (EU)



Izvor: EU-SILC 2011, EUROSTAT, 2011

Na osnovu pokazatelja *racia ekonomske zavisnosti* (odnos ukupnog broja neaktivnih starijih *prema* ukupnom broj zaposlenih) procenjuje se u kom stepenu ima starija populacija 65 i više godina uticaja na ekonomski razvoj, što se utvrđuje na osnovu učešća penzijskih troškova u BDP. Predviđeno je da se na bazi projekcija *Evropske komisije* efektivnost racia ekonomske zavisnosti u zemljama Evropske unije poveća sa 42% u 2010. na 72% do 2060. godine.⁴⁷

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ European Union, European Commission. (2012): *Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060)*, The 2012 Ageing Report (2010-

Za zemlje članice EU-27 je urađena makroekonomska simulaciona projekcija buduće stope produktivnosti rada na bazi potencijalne i istorijske stope rasta produktivnosti. Pretpostavljeno je da rast totalne vrednosti produktivnosti rada ima konvergenciju od 1%, dugoročno posmatrano. Sa velikom oprežnošću je pretpostavljeno da za 13 zemalja Evropskoj uniji u dužem prethodnom periodu prosečna stopa rasta ukupne produktivnosti je imala konvergenciju 1%. Na osnovu toga je projektovana stopa rasta produktivnosti rada 1,5% u budućem periodu. Istovremeno, projektovana je stopa ekonomskog rasta 0,5% u budućem periodu. Rast BDP nastaje usled povećanja kapitala kao doprinosa projektovane povećane produktivnosti.⁴⁸

Što se tiče stope ekonomskog rasta, njihov trend je praćen u nekoliko prethodnih decenija. Na osnovu tih rezultata i potencijalnih stopa ekonomskog rasta ukupno za sve zemlje Evropske unije, projektovane su potencijalne stope rasta u budućem periodu do 2020 godine, i to prosečno 1,5%, što predstavlja manju stopu za 3/4 p.p u odnosu na stopu iz prethodnog izveštaja Evropske komisije 2009. godine (Ageing Report, 2012). U vezi penzijskih troškova, projektovano je za oblast EU-27 povećanje za 1,5 p.p. učešća od BDP u toku perioda 2010-2060. godine, tj. na nivo od 12,9% od BDP, prosečno, ukupno za sve zemlje. Tako npr. pojedine zemlje kao što su Kipar, Belgija, Luksemburg, imaju veliki udeo projektovanih penzijskih troškova u BDP, između 15% do 25%, dok druge zemlje: Češka Republika, Bugarska, Francuska, Italija, Estonija, Letonija, Litva, Mađarska, Rumunija, Poljska, Švedska, Velika Britanija, imaju relativno nepromenjenu ili u manjoj meri opadajuću stopu učešća projektovanih penzijskih troškova u BDP u projektovanom periodu.⁴⁹

Obavezni javni penzijski sistem se nalazi u finansijskoj krizi u mnogim zemljama i regionima sveta. Intenzivno starenje i neproporcionalno povećano učešće starije u odnosu na mlađu populaciju i smanjenje stope fertiliteta, izazvali su probleme finansiranja sistema i prouzrokovali njegovu neodrživost. Nemački kancelar Otto von Bismarck (1815-1898) je isticao blisku povezanost socijalnog osiguranja i državnog kapitala. Bizmarkov model javnih penzijskih sistema, zasnivao se na socijalnom konceptu države blagostanja. Međutim, u njemu nije bila uspostavljena adekvatna veza između doprinosa pojedinca, njegove uloge i njegove koristi, nagrade.⁵⁰ Tokom vremena nastale su radikalne promene Bizmarkovog koncepta. Problemi funkcionisanja PAYG sistema se odražavaju u visokim penzijskim troškovima, rizicima u vezi s izbegavanjem plaćanja poreza, nepravednom načinu raspodele penzija, jer sadašnja generacija zaposlenih plaća veće doprinose od zarada, a primaće manje penzije od buduće generacije zapo-

2060), Series: European Economy 2, 2012, 60.

⁴⁸ Isto.

⁴⁹ Ibid, 37.

⁵⁰ Vukotić, V. (2004): *Penzijske reforme kao novi potencijal ekonomskog rasta*, Institut za strateške studije i prognoze, 2.

slenih.⁵¹ Eatwell, J. (1999)⁵² obrazlaže krizu obaveznog penzijskog sistema na sledeći način:

Ukoliko pretpostavimo :

- da su penzioneri jedina kategorija stanovništva koja je izdržavana od zaposlenih,
- da su nacionalna štednja i doprinosi u potpunosti namenjeni jedino penzionerima za njihova dobra i usluge, sledi da je

$$PN = (S + T)YW \quad (1)$$

P – prosečna penzija u toku godine po stanovniku

N – broj penzionera

PN – ukupan iznos penzija u toku godine, koji se kao kupovna moć koristi za kupovinu dobara i usluga koje su proizveli zaposleni, namenjen je penzionerima

W – broj penzionera

Y – dohodak po stanovniku

YW – ukupna vrednost raspoloživih dobara i usluga koju su proizveli zaposleni

S – prosečna stopa štednje

T – prosečna stopa doprinosa

(S + T) – proporcija dohotka zaposlenih koju sami ne potroše.

Pokazatelj odnosa broja penzionera prema broju zaposlenih N/W se dobija:

$$N/W = RY/P, \quad (2)$$

koji je jednak odnosu dohotka **RY**, koji ne odlazi u potrošnju i prosečne penzije **P**, gde je

$$R = S + T$$

Stope promena određenih veličina se dobijaju:⁵³

$$n - w = r + y - p \quad (3)$$

$$r = sa + t(1 - a) \quad (4)$$

n – stopa rasta broja penzionera

w – stopa rasta broja zaposlenih

⁵¹ Ibid, 3.

⁵² Eatwell, J. (1999): *The Anatomy of the Pension Crisis*, Economic Survey of Europe, No. 3, 58-59.

⁵³ Isto.

y – stopa rasta produktivnosti
 p – stopa rasta realne vrednosti prosečne penzije
 a – odnos ravnoteže između štednje i doprinosa
 r – ponderisan prosek stope rasta doprinosa t i štednje s , što je definisano jednačinom $a = S/(S+T)$

Povećanjem veličine n tako da je broj penzionera veći od broja zaposlenih w , nastaje penzijska kriza, jer nema dovoljno zaposlenih koji finansijski podržavaju svojim doprinosima penzionere. Da bi se omogućila održivost penzijskog sistema neophodan je uslov da leva i desna strana jednačine bude sa pozitivnim predznakom. To se ostvaruje kada se povećavaju štednja i porezi (veličina r), kada se poveća produktivnost (veličina y) ili kada se smanjuje stopa rasta prosečne realne penzije (veličina p). Ako se ima u vidu da je stopa štednje uglavnom manja od stope doprinosa, tada se koristi kombinacija povećanja doprinosa koja utiče na smanjenje potrošnje zaposlenih.⁵⁴ Povećanjem veličine w , tako da se povećava broj zaposlenih u odnosu na broj penzionera n , dolazi do smanjenja stope nezaposlenosti što ima povoljan efekat na zarade i penzijske nadoknade. Rešenje penzijske krize se može postići izborom promenljivih veličina n , w , r , y , ili p , s tim da se navedeni problemi finansiranja odnose i na obavezni javni nefundirani i na obavezni privatni fundirani sistem.⁵⁵ Demografsko starenje je jedan od glavnih uzroka nastanka penzijskih troškova, sa demografskog aspekta. Tačna procena penzijskih troškova u budućnosti zavisi od demografskih i makroekonomskih pretpostavki.⁵⁶ Verbič i Spruk (2011) ukazuju da je nivo javnih penzijskih troškova G_{it} , u određenoj zemlji i , u vremenu t , determinisan nizom demografskih i makroekonomskih performansi. Procena troškova se može dobiti na osnovu :

$$G_{it} = y_1 + y_2 \left(\frac{N_0}{N} \right)_{it} + y_3 a_{it} + y_4 l_{0it} + y_5 l_{65it} - y_6 S_{it} - y_7 s_{it} + y_8 \left(\frac{r}{y} \right)_{it} + v_{it}$$

S_{it} – totalna stopa fertiliteta

$\left(\frac{N_0}{N} \right)_{it}$ – frakcija starije populacije

l_{0it} – starosna varijacija od rođenja

l_{65it} – starosna varijacija starosti 65

$\left(\frac{r}{y} \right)_{it}$ – neto stopa prosečne zamene (net replacement ratio)

a_{it} – efektivne godine penzionisanja.

⁵⁴ Isto.

⁵⁵ Isto.

⁵⁶ Verbič, M., Spruk, R. (2011): *Aging population and public pensions: theory and evidence*, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/38914/>

Penzijски трошкови су настали услед негативних ефеката миграција и због socio-ekonomskih i političkih uzroka. Jedan od najvažnijih ekonomskih uzroka penzijskih troškova je smanjenje stope totalne produktivnosti rada. Ekonomski efekti starenja populacije se ogledaju u javnim penzijskim troškovima, na generaciju koja štedi, kao i na produktivnost. Na osnovu pretpostavke teorije životnog ciklusa, pojedinci tokom različitih faza svog života podešavaju svoju potrošnju, tako da teže da maksimiziraju svoje koristi u skladu sa svojim prihodima, a oni sa nižim primanjima teže da štede što manje.⁵⁷ Starenje populacije smanjuje privatnu štednju, povećava se tražnja, što ima implikacije na nacionalnu štednju.

Demografske promene utiču na globalni višak tražnje i povećanje realne kamatne stope, što dalje utiče na nivo investicija i spoljno-ekonomsku ravnotežu. Usled smanjenja investicija, smanjuje se produktivnost i smanjuje se radna snaga na tržištu rada. Za smanjivanje penzijskih troškova neophodno je da se uzmu u obzir faktori: pored demografskog starenja, smanjenje štednje i produktivna snaga. Jedna od mogućih varijanti rešavanja problema neodrživosti penzijskih troškova PAYG sistema je tranzicija prema fundiranim, kapitalizovanim penzijskim sistemima, što zavisi od specifičnosti problema sistema pojedinih zemalja.

Proces starenja ostavlja posledice na tržište rada, finansijsko i robno tržište. Na makroekonomskom nivou u zemljama u kojima preovlađuje starija populacija, prisutan je manjak radne snage (Borsch-Supan, A. H., 2008). Naglo povećanje cene rada, vodi intenzivnom povećanju kapitala. Povećanje kapitala stvara veće mogućnosti za međunarodne tokove kapitala iz „više starijih zemalja u manje starije zemlje.“⁵⁸ Na mikroekonomskom nivou promena starosne strukture na tržištu rada utiče na produktivnost rada.⁵⁹ „Obrasci potrošnje i štednje“ se menjaju kada demografsko starenje utiče da starija populacija postane veća proporcija u odnosu na populaciju koja troši i koja štedi, što ima implikacije na finansijsko tržište i tržište roba, u velikoj meri.⁶⁰

⁵⁷ Bjerke, F., (2014): *The Impact of Demographic Changes of Financial Markets: an empirical study of the historical relationship between age structure and real returns in the United States*, Norwegian School of Economics, Bergen, 20.

⁵⁸ Borsch-Supan, A. H. (2008): *The Impact of Global Aging on Labor, Product, and Capital Markets, Population Aging, Human Capital, Accumulation, and Productivity Growth*, Population and Development Review, A Supplement to Volume 34, Population Council, New York, 52.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

Zaključak

Postizanje globalnog cilja kao što je održivi razvoj, moguće je uz usklađivanje ekonomskog, ekološkog, socijalnog razvoja sa demografskim razvojem. "Ključ je u demografskom odgovoru"⁶¹ što znači da je potrebno smanjenje stope nataliteta u zemljama u razvoju gde je visoka stopa fertiliteta, i to ispod nultog rasta, tj. „dva deteta na jednu ženu“ i paralelno sa niskim mortalitetom. Svetska zdravstvena organizacija je dala preporuku da se stimuliše rađanje dece u zemljama gde je mala stopa fertiliteta, ali da rađanje dece bude do četiri deteta na jednu ženu, iz zdravstvenih razloga.⁶² Pored toga, odgovarajuća populaciona politika imala bi uticaj na globalni društveni i ekonomski razvoj. Prepreka za rešavanje problema reprodukcije tj. nataliteta i fertiliteta je političke prirode. Vlade mnogih država ne angažuju se u dovoljnoj meri da se određenim merama stimuliše reprodukcija, gde je izražena niska stopa fertiliteta. Moguće rešenje problema je u donošenju adekvatne strategije za podsticanje rađanja, koji je i opšti cilj demografskog razvoja u zemljama sa niskim fertilitetom. Sa druge strane u zemljama gde je visoka stopa fertiliteta, neophodno je donošenje strategije za smanjenje fertiliteta kako bi se uspostavila ravnoteža u demografskoj strukturi između mlađe i starije populacije, a samim tim zaustavio negativan trend demografskog starenja. Preporuke međunarodnih organizacija uključuju promene politike na tržištu rada, saradnju vlada pojedinih država za rešavanje problema demografskog starenja i penzijskog osiguranja, adekvatnu migracionu politiku, reorganizaciju sistema socijalnog osiguranja.⁶³

⁶¹ Grčić M.: *Stanovništvo sveta – dinamika i pravci promena*, Globus 36 – časopis za metodološka i didaktička pitanja geografije, Srpsko geografsko društvo, Beograd, 21.

⁶² Ibid.

⁶³ Obadić, A., Smolić, Š., *Ekonomске i socijalne posledice procesa starenja stanovništva*, Preliminary Paper, 12.

Literatura

- Abella, M. (2006): *Global competition for skilled workers and consequences, Cempeting for Global Talent*, Institute for Labour Studies, Geneva
- Bjerke, F., (2014): *The Impact of Demographic Changes of Finacial Markets: an empirical study of the historical relationship between age structure and real returns in the United States*, Norwegian School of Economics, Bergen
- Bloom, D., Canning D., Fink G. (2008): *Population Aging and Economic Growth*, Working Paper, No. 32
- Bloom, D. E., Canning, D., Fink, G. (2011): *Implications of Population Aging for Economic Growth*, PGDA Working Paper No. 64
- Borsch-Supan, A. H. (2008): *The Impact of Global Aging on Labor, Product, and Capital Markets, Population Aging, Human Capital, Accumulation, and Productivity Growth*, Population and Development Review, A Supplement go Volume 34, Population Council, New York
- Department of Social Affairs, United Nations (2015): *World Population Prospects: Key findings & advance tables*
- Eatwell, J. (1999): *The Anatomy of the Pension*
- European Union, European Commission. (2012): *Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060)*, The 2012 Ageing Report (2010-2060), Series: European Economy 2, 2012
- Fotakis, C. (2000): *Demographic ageing, employment, growth and pensions sustainability in the EU: the option of migration, Meeting on Policy Responses to Population Ageing and Population Decline*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 16-18 October 2000), New York
- Grčić M. (2011): *Stanovništvo sveta – dinamika i pravci promena, Globus 36 – časopis za metodološka i didaktička pitanja geografije*, Srpsko geografsko društvo, Beograd
- Harper, S. (2006): *Addressing the Implications of Global Agein*“, Journal of Population Research, (23), 2
- Hugo, G. (2013): „Economic and Social Impacts of International Migration – Key Trends and Implications“, *Technical Paper No. 2013/8*
- Loichinger, L., Hammer, B., Prskawetz, A., Freiberger, M. and Sambt, J. (2014): *Economic Dependency Ratios: Present Situation and Future Scenarios, Working Paper, No 74*
- Mečev, D., Vudrag, N. (2011): *Utjecaj demografskog procesa starenja na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj*, Praktični menadžment, (3) 5
- Obadić, A., Smolić, Š., (2008): *Ekonomске i socijalne posljedice procesa starenja stanovništva*, Preliminary Paper, Ekonomska istraživanja, (21), No 2, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, Pula

- UN Inter-agency Group for Child Mortality Estimation. (2015): *Levels and Trends in Child Mortality*, IGME Report 2015, United Nations Children's Fund, New York
- Vukotić, V. (2004): *Penzijske reforme kao novi potencijal ekonomskog rasta*, Institut za strateške studije i prognoze
- Verbič, M., Spruk, R. (2011): *Aging population and public pensions: theory and evidence*, <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/38914/>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2015): *World population prospect (2015)*,
http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2015_InfoChart.pdf
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015): *POPFacts*, No. 2015/5,
<http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/populationfacts/docs/MigrationPopFacts20155.pdf>
- United Nations (2015): *World Population Prospects: The 2015 Revision Volume 2: Demographic Profiles*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York
- Wertheimer-Baletić, A. (2004): *Depopulacija i starenje stanovništva – temeljni demografski procesi u Hrvatskoj*, Društvena istraživanja, (13), 4-5, Zagreb

ECONOMIC AND DEMOGRAPHIC ASSUMPTIONS OF THE PUBLIC PENSION INSURANCE SYSTEM FUNCTIONING

Summary: *The demographic transition is characterized by a decline in birth rates and fertility on the one hand, and an intense increase in the number of old people on the other hand. The intensity of demographic ageing is characteristic of certain countries, being more expressed in developed countries. In such a situation, negative economic consequences arise in the context of unemployment, due to a decreased number of young population and lower participation in the labour market, as well as in the domains of savings, capital market, health protection, pension system and institutional development. These consequences can be mitigated by the application of appropriate economic transition and macroeconomic policy. Demographic tendencies have a great impact on changes in the values of the pension system parameters. The dependence rate indicating the relation between the number of employed people and the number of pensioners, and the average replacement rate representing the relation between the average wage and average pension, are directly dependent on demographic changes and they directly affect the sustainability of the public pension insurance system.*

Key words: *pension insurance, demographic transition, pension system, demographic aging, fertility, employment, pensions sustainability, population migration*

Pregledni naučni članak

Primljen: 10.05.2016.

Dorađen: 13.06.2016. i 17.06.2016.

Odobren: 19.07.2016.

SAVREMENA EKONOMSKA DIPLOMATIJA KAO INSTRUMENT OSTVARENJA PRIVREDNIH CILJEVA REPUBLIKE SRBIJE

Izraz ekonomska diplomatija podrazumeva diplomatske aktivnosti zvaničnika sa ciljem povećanja izvoza, privlačenja stranih investicija i učestvovanja u radu međunarodnih ekonomskih organizacija. Ekonomska diplomatija predstavlja način, model i stil upravljanja i održavanja ekonomskih odnosa između zemalja. Ovako definisana ekonomska diplomatija ima ogroman značaj, naročito za zemlje koje teže da dostignu određeni nivo ekonomske razvijenosti, kao što je slučaj i sa Republikom Srbijom. Republika Srbija je nakon prelaska iz socijalističkog u kapitalistički sistem poslovanja započela brojne reforme i promene, ali još uvek nije uspela da ostvari sve ciljeve. Sa ove vremenske distance ekonomska diplomatija postaje najvažniji instrument za ostvarivanje ciljeva koji su trebali da budu ostvareni još pre više godina.

Ključne reči: ekonomija, diplomatija, Republika Srbija, ekonomski odnosi, razvoj.

* Danijela Ristić Petrović, student doktorskih studija,
Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet Džon Nezbit Beograd
danijelapetrovic@gmail.com

1. Uvod

U savremenim uslovima poslovanja, kada je glavni cilj ostvarenje ekonomskog rasta i razvoja kroz postizanje konkurentnosti na tržištu, postaje sve jasnije koliko je veliki značaj ekonomske diplomatije u njegovom ostvarivanju. Ono što je sigurno je da je ona stub razvoja svetske saradnje, mira i bezbednosti. Stepem razvoja ekonomske diplomatije se razlikuje od zemlje do zemlje. On je uslovljen stepenom prirodnog, društvenog, a naročito privrednog razvoja zemlje, jer je privredni razvoj faktor koji određuje mesto i ulogu jedne države na globalnoj privrednoj sceni. Prema tome, što je stepen razvijenosti zemlje niži, to je niži stepen razvijenosti njene ekonomske diplomatije. Država može računati na brz i održiv ekonomski razvoj samo ukoliko u ostvarenju tog cilja koristi ekonomsku diplomatiju kao strateško oružje.

Glavnom funkcijom ekonomske diplomatije smatra se zaštita nacionalnih interesa u međunarodnim ekonomskim odnosima. Ona treba da doprinese ostvarenju sledećih ciljeva: povećanju izvozne sposobnosti i smanjenju zavisnosti od uvoza zemlje, unapređenju međunarodne konkurentnosti u oblasti ekonomije, obezbeđivanju finansijske i stratezijske podrške od strane najvažnijih međunarodnih organizacija, očuvanju bezbednosti države u nacionalnim okvirima, aktivnoj participaciji u projektima od svetske važnosti, pozicioniranju domaćih proizvoda na međunarodnim tržištima, stvaranju svetski prepoznatljivog brenda i robne marke i obezbeđivanju boljeg životnog standarda svojim stanovnicima.

Ekonomska diplomatija naše zemlje je kroz istoriju prolazila kroz različite faze. Njen početak se vezuje za vreme vladavine Miloša Obrenovića, dok se ona u pravom smislu reči razvija tek nakon Drugog svetskog rata. I pored početnih uspeha u poslednjoj deceniji XX veka, ekonomska diplomatija na prostoru Republike Srbije nije imala previše uspeha, pa je iz tog razloga nacionalna ekonomija upravo u ovom periodu doživela neke od najtežih ekonomskih, politickih, ali i bezbednosnih krahova. U prvim godinama XXI veka Republika Srbija promenila je svoj ekonomski sistem iz socijalističkog u kapitalistički, odnosno od sistema društvenog u sistem privatnog vlasništva nad preduzećima i privrednim kapitalom. Ovim promenama otpočela je i nova era ekonomske diplomatije u Republici Srbiji. Od tada, pa sve do danas, ekonomska diplomatija Srbije svoje resurse je koristila za približavanje Republike Srbije Evropskoj Uniji i drugim međunarodnim organizacijama. Zadatak ekonomske diplomatije naše zemlje je kako da poveća nivo stranih direktnih investicija i da unapredi spoljnotrgovinsku razmenu, tako i da doprinese ostvarivanju ciljeva poput smanjenja nezaposlenosti i povećanja BDP-a.

U XXI veku ekonomska diplomatija Srbije suočavala se sa velikim brojem različitih problema koji joj nisu dozvoljavali da svoje resurse usmeri na čisto ekonomske ciljeve. Zbog toga su rezultati ekonomske diplomatije nešto lošiji od planiranih. Tome je u velikoj meri doprinela i svetska ekonomska kriza koja je nivo

stranih direktnih investicija i obim izvoza Srbije dosta umanjila. Ipak, zahvaljujući adekvatnim performansama ekonomske diplomatije posljednjih godina se beleži stabilizacija u ovim oblastima uz očekivanje da se ovaj trend nastavi. Zahvaljujući velikoj konkurenciji, tj. velikom broju zemalja sličnih aspiracija i problema od ekonomske diplomatije se traži da iznova pronalazi nove načine privlačenja stranog kapitala i nove kanale za povećanje izvoza domaćih proizvoda. Utisak je da ekonomska diplomatija može da postigne najveći nivo efikasnosti samo onda kada deluje u stabilnom političkom, bezbednosnom i trgovinskom okruženju.

2. Pojam i konceptualizacija ekonomske diplomatije

U procesu osiguranja konkurentnosti na tržištu, tačnije obezbeđivanja ekonomskog rasta i razvoja, ključna je uloga ekonomske diplomatije. Međutim, da bi govorili o ekonomskoj diplomatiji potrebno je najpre definisati sam koncept diplomatije. Hedley Bull definiše diplomatiju kao „održavanje međunarodnih političkih odnosa između suverenih država posredstvom zvaničnih predstavnika“. Satow, pak, navodi da je diplomatija „primena veština ili taktika za upravljanje odnosima između vlada nezavisnih država.“¹

„Ekonomska diplomatija nije novi termin za novu pojavu u razvoju diplomatije. Od renesanse do danas ekonomska problematika bila je jedan od najužih zadataka diplomatije, uporedo sa političkim i bezbednosnim aspektima, obezbeđujući preko njih određenuravnotežu moći. Ekonomska i bezbednosno-politička diplomatija naizmenično dobijaju prioritet u zavisnosti od istorijskih okolnosti i okruženja u kojima se države nalaze.“²

Jedinstvena definicija ekonomske diplomatije ne postoji, s obzirom na to da ona ima više značenja i funkcija. Ono što je sigurno je da je ona stub razvoja svetske saradnje, mira i bezbednosti. Step en razvoja ekonomske diplomatije se razlikuje od zemlje do zemlje. On je uslovljen stepenom prirodnog, društvenog, a naročito privrednog razvoja zemlje, jer je privredni razvoj faktor koji određuje mesto i ulogu jedne države na globalnoj privrednoj sceni. Prema tome, što je step en razvijenosti zemlje niži, to je niži step en razvijenosti njene ekonomske diplomatije. Država može računati na brz i održiv ekonomski razvoj samo ukoliko u ostvarenju tog cilja koristi ekonomsku diplomatiju kao strateško oružje.

„Ekonomska diplomatija predstavlja specifičan vid diplomatskih aktivnosti usmerenih na ostvarivanje ekonomskih interesa zemlje koja ih sprovodi.“³ Ona

¹ Gore-Booth (1979): „Satow’s Guide to Diplomatic Practise“, Longman, 1979, 3.

² Vranješ, N., Zeljić, D. (2013): *Utica j globalizacije na diplomatiju malih zemalja s osvr tom na ministarstvo spoljnih poslova*, 69, <http://www.defendologija-banjaluka.com/defendologija33/6srp.pdf>. (08.07.2016.)

³ Đukić, M. (2015): *Razvijanje sistema ekonomske diplomatije u cilju unapređenja razvoja i konkurentnosti privrede Republike Srbije*, 513.

je fokusirana na pitanja ekonomske politike, uključujući u to i rad delegacija koje prisustvuju događajima koje organizuju međunarodne ekonomske organizacije, i prate i izveštavaju o ekonomskim politikama zemalja u koje su poslali, dajući pritom savete na koji način je najbolje uticati na njih ili im se prilagođavati.⁴

Ekonomska diplomatija se definiše kao: „Delatnost čiji je osnovni zadatak: zaštita, unapređenje i razvijanje ekonomske i političke pozicije države u sferi međunarodnih odnosa koji su u procesu globalizacije i za čiju realizaciju su potrebni profesionalci sa širokim krugom znanja iz različitih oblasti.“⁵

Prema Prvuloviću, „ekonomska diplomatija je specifičan spoj klasične diplomatije, ekonomskih i nauka menadžmenta, metoda i tehnika pregovaranja sa stranim partnerima, odnosa sa javnošću i prikupljanja ekonomskih informacija koje su od značaja za pozicioniranje zemlje ili kompanije na svetsko tržište.“⁶

Berridge i James definišu ekonomsku diplomatiju na sledeći način: „1) Diplomacija koja se bavi pitanjima ekonomske politike, uključujući rad delegacija na konferencijama pod pokroviteljstvom tela kao što je Svetska trgovinska organizacija. Iako se razlikuju od komercijalne diplomatije diplomatskih misija, ona isto tako uključuje deo njihovog rada koji se odnosi na praćenje i izveštavanje o ekonomskim politikama i razvoju u državi prijema i instrukcije kako uticati na njih. 2) Diplomacija koja koristi ekonomske resurse, bilo kao nagrade ili sankcije, u ostvarivanju posebnog cilja spoljne politike. To se ponekad naziva i ekonomska veština države.“⁷

Skyllakakis: „Ekonomska diplomatija podrazumeva promociju međunarodne trgovine i investicija, unapređenje funkcionisanja tržišta, uspostavljanje međunarodno prihvatljivih standarda, zaštitu prava privatnog vlasništva, infrastrukturni razvoj i uspostavljanje poslovne klime koja bi omogućila realizaciju pomenutih ciljeva.“⁸

Značaj ekonomske diplomatije na globalnom nivou porasla je sa procesom globalizacije, odnosno povećanjem međuzavisnosti između država i integrativnih procesa na regionalnom i globalnom nivou. Međutim, ovaj proces istovremeno je karakteristala činjenica odsustva adekvatnih pravila i institucija koje postavljaju okvir nastupa ekonomskih subjekata na globalnom tržištu. To je praktično značilo da su se ekonomski subjekti na globalnom tržištu pozivali na institucije svojih država kako bi osnažile svoj nastup na globalnom tržištu, pa je, logično, kompanijama iz najmoćnijih država bilo najlakše da se globalno

⁴ Berridge, G.R. and James, A. (2003): *Dictionary of Diplomacy*, Second Edition, Panglave Macmillan, 91.

⁵ Džombić, I. (2008) *Ekonomska diplomatija Bosne i Hercegovine*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

⁶ Prvulović, V. (2010): *Ekonomska diplomatija*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 16.

⁷ Berridge, G.R. and James, A. (2003): *Dictionary of Diplomacy*, Second Edition, Panglave Macmillan, 91.

⁸ Evans, G. and Jeffry, N. (1998): *The Penguin Dictionary of International Relations*, Penguin Books, London, 129.

pozicioniraju. Vlade svih zemalja preduzimaju različite aktivnosti radi pružanja podrške globalnom nastupu preduzeća sa njihovih teritorija, iz razloga što će u slučaju pasivnosti vlada pojedinih zemalja preduzeća iz drugih država čije su vlade aktivnije izvući brojne koristi. Ovo nas navodi na zaključak da je u pitanju otvorena borba za rast i razvoj ekonomske snage pojedinih preduzeća, a njihov uspeh na globalnom tržištu je zapravo uspeh ekonomske politike njihovih vlada.

Ekonomska diplomatija se može posmatrati sa dva aspekta. Prvi je širi, i prema njemu ekonomska diplomatija se tiče svih subjekata jednog društva koji učestvuju u jačanju ekonomske konkurentnosti zemlje kroz implementaciju konkretnih diplomatskih metoda. Drugi aspekt je uži, i odnosi se na ekskluzivne aktivnosti Ministarstva spoljnih poslova u odbrani ekonomskih interesa svoje zemlje.

Aktivnosti ekonomske diplomatije uključuju brojne aktivnosti iz domena trgovinske diplomatije koja u fokusu ima spoljnu politiku i regulativu koja utiče na globalnu trgovinu i investicije. Potreba za ovim tipom diplomatskih aktivnosti nastaje sa formiranjem STO 1995.godine, kada trgovina između zemalja postaje uređena međunarodnim pravilima o kojima je bilo potrebno pregovarati, kao i pojavom čitavog niza pitanja koja se tiču bilateralnih trgovinskih sporazuma. Ne treba zaboraviti ni finansijsku diplomatiju, koja je bazirana na ideji proaktivnijeg pristupa države na polju pregovaranja o finansijskim aranžmanima. U fokusu finansijske diplomatije su i brojne aktivnosti koje države sprovode u cilju sprečavanja finansijskih kriza.⁹

2.1. Ekonomija u diplomatiji ili diplomatija u ekonomiji?

Dominantna odlika savremenog sveta jesu konstantne promene u svim oblastima, a posebno onim koje utiču na uspeh na ekonomskom planu. Osnovni razlog većeg obima promena jeste proces ubrzane globalizacije u kojoj nijedna kompanija ili država ne mogu da budu uspešne ukoliko ne uspostave kvalitetan odnos sa partnerima iz inostranstva. Još jedna vrlo vazna odlika današnjih ekonomskih tokova jeste visok nivo konkurencije, u kojoj zemlje koje nemaju prirodan potencijal da budu ekonomski lideri koriste upravo diplomatiju kao sredstvo za ostvarenje svojih ciljeva i unapređenje svoje pozicije. To ne znaci da ekonomske sile sveta ne koriste diplomatiju u ekonomskim odnosima sa inostranstvom, već da je koriste za očuvanje već ostvarene pozicije i konkurentne prednosti.

Najveće promene ekonomska diplomatija doživela je u toku poslednje dve decenije. Gotovo pola veka nakon Drugog svetskog rata ekonomska diplomatija bila je rezervisana za zvaničnike i državnike relativno malog broja zemalja. Kako se proces globalizacije širio, uvećavao se i broj subjekata ekonomske diplomatije koji nisu zvanični državni predstavnici pojedinih zemalja. Ekonomska diplomatija je primarno uslovljena okvirima u kojima se definiše i sprovodi unutrašnja

⁹ Đukić, M. (2015): *Razvijanje sistema ekonomske diplomatije u cilju unapređenja razvoja i konkurentnosti privrede Republike Srbije*, 513.

politika neke države. Autor Bayne primećuje da je danas fokus ekonomske diplomatije više usmeren kao međunarodnoj trgovini, investicijama i razvoju saradnje, a manje ka novcu i novčanim tokovima.¹⁰

Vrlo je teško dati precizan odgovor gde prestaju granice između ekonomije i diplomatije i počinje ekonomska diplomatija. Satow definiše modernu diplomatiju kao korišćenje posebnih veština i taktika u upravljanju odnosima između država.¹¹ Pri ovakvoj konstelaciji odnosa može se konstatovati da je diplomatija aktivnost pojedinaca koji su odgovorni za vođenje spoljne politike. Međutim, globalizacija i demokratizacija danas su gotovo u potpunosti uticali na smanjenje granica diplomatske aktivnosti i uticali na promenu tradicionalnih diplomatskih aktivnosti. Nesumnjivo da u današnjim dinamičnim ekonomskim i političkim okolnostima ni ekonomija ni diplomatija ne mogu samostalno da ostvare najvažnije ciljeve. Iz tog razloga dolazi do nastajanja ekonomske diplomatije.

Posebno je važno ispitati ekonomsku stranu diplomatije, odnosno definisati koristi koje se u ekonomiji mogu ostvariti posredstvom diplomatije. Na drugoj strani, izuzetno je značajno da i diplomatija ima adekvatnu podršku od ekonomije. Kao posledica globalizacije poslovanja i načina života i rada ljudi dolazi do potrebe za većom povezanošću između ekonomije i diplomatije.

Bez obzira da li se radi o profitnoj organizaciji ili o državnoj ekonomiji, njihovi ekonomski odnosi ne mogu se ograničiti samo unutar nacionalnih granica, već moraju tragati za partnerima širom sveta. Od uspeha na spoljnom planu dalje zavisi kvalitet rezultata koji se ostvaruju na domaćem tržištu i koji, u krajnjoj meri, utiču na uspostavljanje ravnoteže nacionalne ekonomije. Ovako postavljeni odnosi pokazuju da ekonomska diplomatija sve više dobija na značaju u nastupu na svetskom tržištu, bez obzira o kom entitetu se radi, čime i celokupna diplomatija dobija novu dimenziju, ekonomsku.

Postoji nekoliko oblasti ekonomije u kojima primena diplomatije ima posebno veliki značaj. U pitanju su sledeće:¹²

- internacionalizacija procesa i povećanje nezavisnosti svetskog ekonomskog sistema koji se okreće globalnim i regionalnim integracijama,
- nastojanje da ekonomski sistemi kompanija i država posluju po principu tržišne ekonomije i slobodnog toka ljudi i kapitala,
- proces globalizacije na novim kvantitativnim i kvalitativnim osnovama,
- upotreba novih metoda upravljanja koji poštuju zakone energetske efikasnosti i baziranja savremenog poslovanja na informacionim tehnologijama i
- razvoj i primena inovacija u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti.

¹⁰ Bayne N. 2011a. The diplomacy of the financial crisis in context. *Hague Journal of Diplomacy*, 6(1-2).

¹¹ Gore-Booth (1979): „Satow’s Guide to Diplomatic Practise“, Longman, 1979, 3.

¹² I. R. Mavlanov (2008): Economic Diplomacy at the beginning of the 21st century. *Kazakhstan in Global Processes*.

Ovo su oblasti u kojima se očekuje da ekonomska diplomatija pokaže najveći nivo efektivnosti i efikasnosti, odnosno da doprinese ostvarenju najvažnijih privrednih ciljeva jedne zemlje. Kod analize značaja ekonomske diplomatije za Republiku Srbiju u nastavku će upravo biti usmerena paznja na gore navedene oblasti.

2.2. Funkcije, ciljevi i zadaci ekonomske diplomatije

Profesor Prvulović navodi da je glavna funkcija ekonomske diplomatije „zaštita nacionalnih interesa u međunarodnim ekonomskim odnosima“. U tom smislu, dalja analiza ovog autora potvrđuje da je za međunarodno ekonomsko priznanje jedne države potrebno da ista obezbedi nadležne organe i službe, zatim da definiše sredstva i mehanizme, da angažuje stručne i spremne kadrove koji će u svakom trenutku biti u mogućnosti da sprovode ranije definisanu državnu politiku predstavlja nacionalne ekonomije van nacionalnih granica, kako na bilateralnom, tako i na multilateralnom planu.

Ovako predstavljena glavna funkcija ekonomske diplomatije potvrđuje ranije iznetu tvrdnju da je ekonomska diplomatija izuzetno složena aktivnost koja ne može ostvariti maksimum, ukoliko svi elementi sistema koji je čine ne daju svoj maksimum i ne funkcionišu kao homogena celina.

Na osnovu ovako definisane glavne funkcije ekonomske diplomatije koju daje profesor Prvulović, pozivajući se na rad autora Ornatski i Mary McBryde, mogu se identifikovati sledeće funkcije ekonomske diplomatije:

- formiranje najpovoljnijih uslova u sferi trgovine i u drugim oblicima ekonomskog povezivanja i saradnje na međunarodnom planu, kako između država tako i između privrednih subjekata,
- definisanje i sprovođenje mera za unapređenje izvoza i za povećanje kontrole toka kapitala, a u okviru razvojnih ciljeva i celokupne strategije ekonomskog razvoja,
- kontinuirana i proaktivna analiza stanja na međunarodnom planu, analiza komparativnih prednosti i strategija stranih zemalja i celokupnih tokova na međunarodnoj ekonomskoj sceni,
- održavanje postojećih i uspostavljanje novih ekonomskih i poslovnih odnosa sa međunarodnim partnerima,
- vođenje bilateralnih i multilateralnih ekonomskih pregovora,
- izrada i poštovanje međunarodnih ekonomskih konvencija i
- sveobuhvatan rad na formiranju pogodnih uslova za ekonomski napredak i bezbednosnu stabilnost jedne zemlje.¹³

I pored vrlo detaljne i celovite podele funkcija ekonomske diplomatije ne može se reći da je ova klasifikacija potpuna. Jedan od razloga za to leži u činje-

¹³ Prvulović, V. (2010): *Ekonomska diplomatija*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 16.

nici da se nove funkcije ekonomske diplomatije stalno pojavljuju, kao posledica globalizacije i sve složenijih ekonomskih odnosa između zemalja na međunarodnom planu. U modernim ekonomskim odnosima ekonomska diplomatija treba da doprinese sledećim ciljevima:

- povećanju izvozne sposobnosti i smanjenju zavisnosti od uvoza zemlje,
- unapređenju međunarodne konkurentnosti u oblasti ekonomije,
- obezbeđivanju finansijske i stratezijske podrške od strane najvažnijih međunarodnih organizacija,
- očuvanju bezbednosti države u nacionalnim okvirima,
- aktivnoj participaciji u projektima od svetske važnosti,
- pozicioniranju domaćih proizvoda na međunarodnim tržištima,
- stvaranju svetski prepoznatljivog brenda i robne marke i
- obezbeđivanju boljeg životnog standarda svojim stanovnicima.

Vrlo je težak zadatak identifikovati sva polja i oblasti u kojima savremena ekonomska diplomatija utiče na konkurentnost jedne zemlje. Gore navedene funkcije svakako su primarne, ali pored njih postoji veliki broj i sekundarnih funkcija za koje se može očekivati da će u budućnosti postati jednako važne. Tu se pre svega misli na one ekonomske odnose koji usled delovanja globalizacije sve više kreiraju i oblikuju ekonomske odnose država.

2.3. Ostale oblasti delovanja ekonomske diplomatije

U prvom redu ekonomska diplomatija treba da doprinese unapređenju ekonomskih performansi država i kompanija. Ipak, ekonomska diplomatija utiče i na mnoge druge oblasti sa kojima je na ovaj ili onaj način povezana. Tu se pre svega misli na politiku, bezbednost i trgovinu. Ekonomija danas nije samo tradicionalno unapređenje profita, već tangira i oblasti politike i bezbednosti, dok je trgovina jedan od osnovnih delatnosti kroz koje globalizacija pokazuje svoje pune obrise.

Moderne ekonomske diplomate danas nisu usko specijalizovane, već jednako nastupaju u svakoj od ovih oblasti. Povezanost ekonomske diplomatije sa bezbednosnim, trgovinskim i političkim aspektima, važna je zbog činjenice da se ekonomija ne može posmatrati kao individualna aktivnost. Država, odnosno kompanije, neće se odlučiti da sarađuju sa zemljama i kompanijama koje imaju interne probleme političke i bezbednosne prirode. Shodno tome potrebno je u nastavku pojedinačno sagledati i detaljnije analizirati sledeće aspekte delovanja ekonomske diplomatije:

- politički aspekt ekonomske diplomatije,
- bezbednosni i geopolitički aspekt ekonomske diplomatije,
- trgovinski aspekt ekonomske diplomatije.

2.3.1. Politički aspekt ekonomske diplomatije

Činjenica da je ekonomska diplomatija aktivnost koja prožima sve najvažnije sfere delovanja moderne države u odnosima sa spoljnim partnerima, uslovljava obavezu ispitivanja njenog političkog aspekta. Ekonomska diplomatija ne garantuje samo prosperitet države, već, kada to okolnosti dozvoljavaju, pruža podršku finansijskoj i trgoviskoj spoljnoj politici. Upravo zbog toga ekonomska diplomatija je glavna tema u debatama između zemalja.

U prvim godinama nakon Drugog svetskog rata aktivnosti ekonomske diplomatije svrstavane su u oblast političke diplomatije. Počeci preklapanja ekonomske i političke diplomatije mogu se videti na primeru posleratnog Japana. Vrlo brzo nakon poraza u Drugom svetskom ratu, Japan je izgubio svoj politički uticaj. Polovinom 1950-ih zahvaljujući dobro organizovanoj ekonomskoj diplomatiji, Japan je uspeo da povрати svoj politički uticaj i da ojača svoju ekonomsku poziciju.¹⁴

Međutim, kao najbolji primer za korišćenje ekonomske diplomatije za ostvarenje političkih ciljeva i upravljanje političkim tokovima na globalnom nivou treba pomenuti Sjedinjene Američke Države. Bez obzira na različita oprečna mišljenja, sudbina mnogih delova sveta, njihova interna i eksterna spoljna politika i oblici saradnje sa međunarodnim organizacijama definišu se u Vašingtonu.¹⁵

Sva velika dostignuća američke spoljne politike bazirana su na stabilnim ekonomskim tokovima, odnosno na stabilnoj ekonomskoj diplomatiji. Za razliku od SAD i njene strategije, politička pitanja u Evropi su uvek bila ispred ekonomskih, i predstavljala su, u stvari, podlogu za ostvarivanje ekonomskih ciljeva.

Danas je gotovo nemoguće odvojiti političku diplomatiju od ekonomske diplomatije. Moguće je čak tvrditi da se radi o dve strane iste medalje. Razlog za to je zato što su ekonomski i politički ciljevi danas izjednačeni i ne postoji mogućnost povlačenja jasne linije između njih. U pozadini ostvarivanja svakog političkog cilja stoji ekonomija, i obratno, u pozadini svakog ekonomskog uspeha je politički interes da se taj uspeh i ostvari. Vodeće ekonomske sile sveta danas su ujedno i vodeće političke sile. To znači da nema ekonomske bez političke moći, odnosno da je politički aspekt ekonomske diplomatije neizostavan u svakoj analizi ovog vida državne prakse.

¹⁴ Hao Yee (2014): Some Thought on Deepening Economic Diplomacy, http://www.ciis.org.cn/english/2014-01/20/content_6623715.htm (07.07.2016.)

¹⁵ Baranay, P. (2009): Modern Economic Diplomacy. *Actual Problems of Economics*, December, 1-5.

2.3.2. Bezbednosni i geopolitički aspekt ekonomske diplomatije

Geopolitički položaj neke zemlje predstavlja najznačajniji konstitutivni element kompleksnog geografskog položaja. Ovaj položaj obuhvata prirodne, ekonomske, političke i geografske faktore i objedinjuje kompleksnu ocenu prirodnih potencijala, geodemografskih procesa i savremene kulturno-političke realnosti. Takođe, geopolitički položaj sadrži uticaje geografskih faktora na političko-istorijski proces i uslovljava razvoj države i mogućnosti njenog uključivanja u ekonomske, političke i bezbednosne integracije.¹⁶

U današnjem odnosu snaga i moći, u procesu globalizacije i stvaranja „novog svetskog poretka“, u smislu postizanja potrebnog nivoa odbrane i bezbednosti u celini, sve zemlje razmatraju aktuelne oblike kolektivne bezbednosti. Realno posmatrajući geopolitičko i geostrateško okruženje, a uz navedene izazove koji ugrožavaju bezbednost država, nameće se zaključak da države oslanjanjem na sopstvene snage ne mogu ostvariti željeni stepen bezbednosti i uspešnot razvoja, te da je savezništvo kroz bezbednosne integracije način da se sačuvaju vitalni nacionalni i državni interesi i poveća ukupna društvena i odbrambena moć.¹⁷ U tom procesu do izražaja dolazi uloga ekonomske diplomatije. Naime, veoma je teško zamisliti da više država ostvare poželjni nivo kolektivne bezbednosti ukoliko u taj proces nije uključena ekonomska diplomatija. Ostvarivanje državne bezbednosti u savremenim uslovima nije cilj koji se može ostvariti bez finansisjkih sredstava. Ekonomija tako postaje direktni partner u ovom procesu. Za potrebe bezbednosti danas se izdvajaju ogromni novčani iznosi. Međunarodne bezbednosne organizacije takođe imaju potrebu finansiranja svoga rada. Adekvatno ekonomskoj snazi i umeću ekonomske diplomatije, zemlje dobijaju manje ili više povlašćen, odnosno uticajan položaj u ovim organizacijama.

2.3.3. Trgovinski aspekt ekonomske diplomatije

Bez potrebe ponovnog pozivanja na početke ekonomske diplomatije, a na osnovu postojećeg činjeničnog stanja u ekonomiji, tačnije prakse koju savremene države i njihove diplomatije zastupaju, evidentno je da je trgovinski aspekt ekonomske diplomatije jednako važan kao i svi ranije pomenuti. To se posebno mora imati u vidu ako se zna da su neki od ciljeva ekonomske diplomatije upravo usmereni na trgovinu. Razvoj trgovinskog aspekta ekonomske diplomatije odvijao se u sledećim fazama¹⁸:

¹⁶ Skulović, D., Gigović, Lj. (2008): Evropska komponenta geopolitičkog položaja Srbije, Međunarodni odnosi, 9, http://www.sgd.org.rs/publikacije/globus/34/04_Skulovic_Gigovic.pdf. (08.07.2016.)

¹⁷ Ibid, 18.

¹⁸ Rana, K., Chatterjee, B. The Role of Embassies, http://www.cuts-international.org/pdf/chapter1_kishan-s-rana_and_bipul-chatterjee.pdf. (08.07.2016.)

- Promocija trgovine je obično prvi cilj ekonomske diplomatije. Inteziviranjem stranih direktnih investicija tokom 1970-ih godina stvorile su se osnove da trgovina postane značajan izvor državnih prihoda.
- Druga faza razvoja trgovinskog aspekta ekonomske diplomatije poklapa se sa sredinom 1980-ih, kada je zahvaljujući ekonomskoj diplomatiji došlo do povezivanja i mobilizacije klastera učesnika u promovisanju trgovine i investicija.
- Treća faza predstavljala je promociju zemalja, a posebno onih aktivnosti koji su uticali na povećanje zaposlenosti i trgovine.
- Poslednja faza bila je regulatornog karaktera. U ovoj fazi došlo je do formiranja Svetske trgovinske organizacije (1995. godine) kao organa koji na globalnom nivou reguliše trgovinske odnose između zemalja.

Danas je najvažniji cilj većine zemalja da na izvoznoj pozornici budu uspešnije od svojih konkurenata. Da bi ostvarile ovaj cilj potrebno je da budu efikasne i produktivne u korišćenju prilika za nastup na stranim tržištima. Ali, da bi se takve prilike ukazale potrebno je i da ekonomska diplomatija doprinosi svojim rezultatima. Povezanost ekonomske diplomatije i trgovine posebno dolazi do izražaja u slučaju malih domaćih tržišta ograničenog potencijala, kojima međunarodna trgovina otvara vrata velikog potencijala u svim oblastima.

Međunarodna trgovina i ekonomska diplomatija pružaju nacionalnoj ekonomiji višestruke koristi. U prvom redu tu se misli na efekte povećanje konkurencije koja domaće kompanije uslovljava da povećaju produktivnost, zatim dolazi do specijalizacije u pojedinim oblastima i pristupu novim znanjima i razvojnim mogućnostima. Malo je modernih ekonomija koje se mogu pohvaliti permanentno stabilnim uslovima poslovanja. Naročito su česte promene u oblasti trgovine. Dolazi do promene ekonomskih centara i trgovinskih tokova, a zemlje koje ne reaguju na ove promene ostaju bez profita koji im je potreban za dalji ekonomski rast i privredni razvoj. Takođe, kompanije koje su prisutne na međunarodnom tržištu, u nacionalnim okvirima ostvaruju bolje performanse od onih koje to nisu.

Evidentno je koliko međunarodna trgovina donosi benefita svim učesnicima, ali postoje i određeni problemi. Malim ekonomijama sve je teže da pristupe sektorima koji se baziraju na visokotehnološkom znanju. Pored toga, prepreka su i visoki troškovi proizvodnje i otežan pristup udaljenim tržištima. Ipak, zahvaljujući globalizaciji i ekonomskoj diplomatiji, pristup do tada nedostupnim tržištima više ne predstavlja prepreku. Bez ekonomske diplomatije nije realno očekivati da trgovinska delatnost postane važan činilac stabilnosti nacionalne ekonomije. Trgovina se danas izborila za mesto važne ekonomske aktivnosti i predstavlja predmet mnogih debata na međunarodnom planu. Ekonomska diplomatija, odnosno ekonomske diplomate, koje odnosu pobjedu u trgovinskoj sferi ekonomije, imaju realne mogućnosti da dodatno unaprede nivo privredne razvijenosti svoje zemlje.

2.4. Funkcionisanje i organizacija ekonomske diplomatije

Brojna dešavanja na međunarodnom planu ostavila su svoj pečat na savremenu diplomatiju, tako da se sa pravom može reći da je ona prošla kroz brojne faze rekonstruisanja u zavisnosti od toga kako su se menjale okolnosti na globalnom nivou. Ono što je sigurno, jeste da savremenu diplomatiju karakteriše veliki broj učesnika u međunarodnim odnosima, značajno povećanje međunarodnih kontakata, a samim tim i povećanje kapaciteta diplomatskih službi velikog broja modernih država. Kapacitet diplomatskih službi povećavan je tokom vremena i to kroz angažovanje većeg broja diplomatskih predstavnika i diplomatskih misija čiji je zadatak vođenje diplomatije na multilateralnom nivou, zatim kroz promenu organizacione strukture unutar ministarstva spoljnih poslova, odnosno kroz povećanja ukupnog broja zaposlenih u ovoj oblasti.

U sprovođenju bilateralne diplomatije veliku ulogu imaju ambasade. One su najčešći oblik diplomatskog predstavnništva i uglavnom su smeštene u prestonicama države prijema. Odgovornost za njihovo funkcionisanje ima najviši diplomatski organ, ambasador. "Ambasador je najviši predstavnik svoje države u državi u kojoj se nalazi (zemlji prijema), pa je u tom svojstvu nadređen svim službenim predstavnicima u toj zemlji (konzularnim, kulturnim i drugim). Ambasador predstavlja šefa svoje zemlje i zastupa svoju državu pred vlastima države u kojoj je adreditovan."¹⁹ Ambasador je stalni i sigurni posrednik u bilateralnim odnosima država, s obzirom na to da je njegov zadatak da prenosi i prima saopštenja svoje vlade, i da predstavlja službeni izvor informacija. U rang ambasadora mogu biti i visoki poverenici koje međusobno razmenjuju zemlje Komonvelta i najviši predstavnici Vatikana, nunciji i pronunciji.

Uloga ambasada bila je najznačajnija u periodu hladnog rata, kada se njihov rad svodio na političko delovanje. Međutim, sa završetkom ovog rata, njihova uloga se smanjuje jer se smanjuje potreba za njihovim delovanjem u sferi politike, te one svoj rad usmeravaju na rešavanju ekonomskih, kulturnih i drugih pitanja, obavljanju redovnih aktivnosti i konzularnih poslova. Posledično, sa redukcijom njihove uloge, dolazi do smanjenja broja diplomatskih predstavnništava u svetu, naročito od strane velikih zemalja. Razlog ovakvih tendencija je recesija i namera smanjenja troškova. Za razliku od velikih zemalja, male zemlje bi trebalo da se okrenu najpre modernizaciji svoje diplomatske mreže, a nakon toga i povećanju broja diplomatskih predstavnništava. Naime, trebalo bi izvršiti modernizaciju čitavog diplomatskog sistema i njegovu sistematizaciju, i to kroz povećanje broja i jačanje diplomatskih predstavnništava i ambasada u zemljama u kojima postoje određeni interesi, i kroz smanjenje istih u drugim zemljama. Dakle, diplomatske aktivnosti u zemljama u kojima ne postoje interesi, treba

¹⁹ Vranješ, N., Zeljić, D. (2013): *Uticaj globalizacije na diplomatiju malih zemalja s osvrtom na ministarstvo spoljnih poslova*, 69, <http://www.defendologija-banjaluka.com/defendologija33/6srp.pdf>. (08.07.2016.)

svesti na minimum, odnosno na redovne konzularne aktivnosti, a da ministarstvo spoljnih poslova preuzme ostale poslove ambasada.

Uloga ministarstva spoljnih poslova u obavljanju aktivnosti ekonomske diplomatije se postepeno povećava nakon završetka hladnog rata. Naime, u vreme blokvske podele u svetu, aktivnosti iz domena međunarodnih odnosa su se odvijale preko diplomatskih predstavništava, dok su ministarstva spoljnih poslova imala logističku ulogu. Međutim, sa završetkom rata diplomatska predstavništva prestaju da se bave političkim temama i okreću se rešavanju ekonomskih, kulturnih i konzularnih pitanja, dok se politička delovanja svrstavaju u delokrug rada ministarstva spoljnih poslova. Njihova uloga u modernoj diplomatiji je još izraženija sa razvojem modernih informacionih tehnologija, jer je time u mnogome olakšana komunikacija među predstavnicima različitih država. Razvijene države, po pravilu, imaju dobro razvijena i organizovana ministarstva spoljnih poslova, dok male zemlje moraju da porade na tome da razvijaju aktivnosti svojih ministarstava, i da ih organizuju i modernizuju tako da ona budu u mogućnosti da odgovore svim zahtevima savremenog sveta.

Među poslovima moderno organizovanih ministarstava spoljnih poslova izdvajaju se sledeći²⁰ :

- predstavljanje države u odnosima sa drugim državama, međunarodnim organizacijama, međunarodnim sudovima i drugim međunarodnim institucijama, kao i sa njihovim predstavništvima u državi;
- zaštita interesa države i njenih državljana i pravnih lica u inostranstvu;
- predlog spoljne politike koja se daje na usvajanje Vladi,
- predlaganje Vladi uspostavljanja i prekida diplomatskih odnosa sa drugim državama;
- predlaganje Vladi učlanjenja ili učešća države u međunarodnim organizacijama i integracijama, i drugim oblicima međunarodne saradnje;
- predlaganje ambasadora, generalnih i ppočasnih konzula države u inostranstvu;
- učestvovanje u poslovima u vezi sa akreditacijom zvaničnih predstavnika država i međunarodnih organizacija u državi;
- organizacija zvaničnih poseta na državnom i diplomatskom nivou;
- učestvovanje u pripremama za učešće predstavnika države na međunarodnim pregovorima i konferencijama;
- analiziranje međunarodnog položaja države i bilateralnih odnosa sa drugim državama;
- analiziranje spoljnopoličkih aspekata odbrane i nacionalne bezbednosti;
- analiziranje i predviđanje razvoja regionalnih i globalnih odnosa i pojava, naročito u oblasti spoljne politike, bezbednosti, međunarodnog javnog i privatnog prava, ekonomije, ekologije, prosvete i kulture, ljudskih prava koja su bitna za ostvarivanje međunarodnih odnosa države;
- obavljanje drugih poslova određenih zakonom.

²⁰ Ibid

Između Ministarstva spoljnih poslova, kao organa izvršne vlasti, i predsednika države, koji je takođe organ izvršne vlasti, postoji tesna saradnja, obzirom na činjenicu da u većini modernih država predsednik države učestvuje u kreiranju spoljne politike. Ministarstvo spoljnih poslova ima važnu ulogu u kreiranju bezbedonosne i odbrambene politike konkretne države. S druge strane, Ministarstvo odbrane kroz međunarodnu vojnu saradnju realizuje brojne diplomatske aktivnosti zemlje.

Polazeći od strukture ekonomske diplomatije moguće je izdvojiti pet modela koji pokazuju na koji način se diplomatija može obavljati. Prvi model je onaj u kome Ministarstvo spoljnih poslova u potpunosti kontroliše i objedinjuje spoljne poslove i poslove spoljne trgovine. Drugi je delimično jedinstveni model u kome Ministarstvo spoljnih poslova i Ministarstvo trgovine zajednički uspostavljaju posebno telo koje se bavi trgovinom i investicijama u okviru diplomatskih misija. Treći je agencijski model u kome se Ministarstvo spoljnih poslova ne bavi trgovinskim pitanjima, već se njima bave posebna državna tela pod nadzorom Ministarstva trgovine, dok je četvrti model konkurentski model, u kome se aktivnosti i nadležnosti Ministarstva spoljnih poslova i ostalih ministarstva preklapaju, bez postojanja precizne podele poslova među njima. Peti je model odricanja. Kod ovog modela Ministarstvo spoljnih poslova u potpunosti prepušta pitanja iz oblasti spoljne trgovine i investicija ostalim ministarstvima, i nema nikakvu ulogu u vođenju ekonomske politike zemlje.

”Interna struktura takođe reflektuje eksternu strukturu ekonomske diplomatije. U mnogim slučajevima su ekonomske diplomate (ponekad nazivani ekonomski atašei) članovi diplomatskih misija koji se nalaze na čelu trgovinskih predstavništava jedne zemlje u inostranstvu sa diplomatskim statusom.”²¹ Vrlo često se u zemljama umesto diplomatskih predstavništava otvaraju ekonomski punktovi sa lokalnim kadrovima, koji imaju sposobnost da promovišu i stvaraju poslovne mogućnosti između zemlje koja ih zapošljava i zemlje u kojoj borave. Ova praksa je aktuelna poslednjih godina. Zapošljavanjem lokalnih kadrova ostvaruju se određene prednosti. Prednosti se ogledaju u smanjenju troškova i efikasnijem korišćenju resursa, sa jedne strane, i pružanju pomoći u vidu zapošljavanja lokalnih ljudi, čime se otvaraju mogućnosti za udaljene kompanije koje nisu u mogućnosti da prebrode kulturne i geografske udaljenosti.

Koristi od ekonomske diplomatije su brojne. Ekonomska diplomatija je u savremenom svetu ekonomske međuzavisnosti jednako važna za sve tipove zemalja – male, velike, razvijene, nerazvijene, tranzicione. Uloga diplomatije je naročito došla do izražaja u vreme finansijske krize, gde su sve zemlje maksimalno uposile svoje kapacitete kako bi rešile ekonomske probleme. Brojne mere koje su definisane s ciljem rešavanja savremene finansijske krize pripadaju sferi ekonomske diplomatije. Od tada pa na dalje, ekonomska diplomatija se razvijala, a njene aktivnosti su unapređene i usmerene na konkretne

²¹ Penev, S., Udovič, B., Đukić, M. (2014): Ekonomska diplomatija u Srbiji: Karakteristike i mogućnosti za unapređenje. *Ekonomske teme*, Niš, Ekonomski fakultet u Nišu, 271-287.

ciljeve. Međutim, u stabilnim ekonomskim uslovima, ekonomska diplomatija ima značajniju ulogu u zemljama koje prolaze kroz period tranzicije i u zemljama u kojima donosi odluka u politici mogu vršiti snažan uticaj na ekonomske odluke, kao i u malim zemljama koje imaju mali uticaj na ukupna ekonomska dešavanja u svetu, i koje su, shodno tome, prinuđene da se brzo prilagođavaju novonastalim uslovima u okruženju.²²

3. Karakteristike diplomatije Republike Srbije

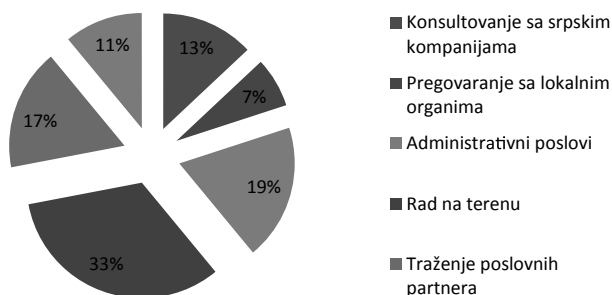
Istorija ekonomske diplomatije u Republici Srbiji je dosta duga i po određenim shvatanjima njen početak se vezuje za vreme vladavine Miloša Obrenovića. Međutim, moderna srpska diplomatija svoje obrise dobija nakon Drugog svetskog rata kada je rukovodstvo tadašnje države intenzivno radilo na razvoju diplomatskih odnosa sa partnerima na svim kontinentima. I pored početnih uspeha u poslednjoj deceniji XX veka, ekonomska diplomatija na prostoru Republike Srbije nije imala previše uspeha, pa je iz tog razloga nacionalna ekonomija upravo u ovom periodu doživela neke od najtežih ekonomskih, politickih, ali i bezbednosnih krahova.

U prvim godinama XXI veka Republika Srbija promenila je svoj ekonomski sistem iz socijalističkog u kapitalistički, odnosno od sistema društvenog u sistem privatnog vlasništva nad preduzećima i privrednim kapitalom. Ovim promenama otpočela je i nova era ekonomske diplomatije u Republici Srbiji. Od tada, pa sve do danas, ekonomska diplomatija Srbije svoje resurse je koristila za približavanje Republike Srbije Evropskoj Uniji i drugim međunarodnim organizacijama. Naime, posle transformacije iz socijalističkog u kapitalistički sistem Republika Srbija je kao posebno važne ciljeve istakla aktiviranje članstva u organizacije poput Svetske Banke, Međunarodnog Monetarnog fonda i Svetske trgovinske organizacije. Sledeća važna pitanja odnose se na očuvanje teritorijalnog integriteta i privlačenju stranog kapitala u obliku investicija u nove proizvodne pogone i nova radna mesta, s obzirom da inicijalni postupak privatizacije državnog kapitala nije ostvario očekivane ekonomske rezultate.

Prema rezultatima koji su dali Penev i saradnici, domaće ekonomske diplomate svoje radno vreme, procentualno posmatrano, koriste na sledeći način:

Rezultati srpske ekonomije i položaj zemlje u međunarodnim okvirima i relacijama ne mogu potvrditi da je aktivnost domaće ekonomske diplomatije imala željene pokazatelje. Brojni su razlozi za to, a kao primarni i najuočljiviji svakako se može označiti česta promena vladajuće strukture, i shodno tome, najvažnijih ciljeva u okviru spoljne politike. Ovo su problemi na unutrašnjem planu, dok je najveći spoljni problem definitivno bio velika svetska ekonomska kriza koja je Srbiju zadesila u momentu kada je trebalo da sprovede još veće reforme.

²² Ibid.

Grafik 1: *Struktura radnog vremena ekonomskih diplomata u Srbiji*

Izvor: Penev, S., Udovic, B., Djukic, M. (2014) Ekonomska diplomatija u Srbiji: Karakteristike i mogucnosti za unapredjenje. Ekonomske teme 3, 280.

Na osnovu grafika iznad moze se zakljuciti da su aktivnosti ekonomske diplomatije među domacim diplomatama jednako podeljene. Međutim, činjenica da gotovo u svim ovim oblastima ekonomija Srbije nije među leaderskim državama, jasno pokazuje da se određeni zadaci ne obavljaju na efikasan način. Upravo zato može se konstatovati da Republika Srbija još uvek nije pronašla optimalan model ekonomske diplomatije. Prvi zadatak u njegovom optimiziranju biće identifikovanje onih oblasti u kojima postoji najviše prostora za napredak i povećanje performansi.²³

3.1. Zadaci ekonomske diplomatije Republike Srbije

Ekonomska kriza koja je od 2008. godine pogodila gotovo celokupnu svetsku ekonomiju imala je posledice i po Republiku Srbiju. Visoka stopa nezaposlenosti je u međuvremenu dodatno povećana, porastao je i javni dug države, a kvalitet javnih finansija je takođe opao. Smanjen je i obim stranih direktnih investicija, a celokupne strukturne promene koje je Republika Srbija do tada preduzela usporene. Vreme je pokazalo da Srbija svojim postojećim resursima i ekonomskom strategijom, slično kao i druge zemlje u razvoju, ne može sama da otkloni negativne posledice svetske ekonomske krize. Zato je ekonomska diplomatija u Srbiji dobila čitav niz zadataka i identifikovala oblasti kroz koje treba da unapredi celokupnu konkurentnost domaće privrede, a samim tim i ekonomije.

Već je rečeno da Srbija sama nema resurse kojima može posledice ekonomske krize uspešno da otkloni. U prvom redu se tu misli na kapital kao najvažniji resurs današnjice. Zato je primarni zadatak ekonomske diplomatije privlačenje novih investicija, a pored toga značajan zadatak je i usmeravanje aktivnosti ekonomske diplomatije ka poboljšanju izvoznih performansi srpskih preduzeća.

²³ Penev, S., Udovic, B., Djukic, M. (2014): Ekonomska diplomatija u Srbiji: Karakteristike i mogucnosti za unapredjenje. Ekonomske teme 3, 280.

Međutim, ovde se javlja veliki problem interne prirode, a odnosi se na realni izvozni potencijal Srbije, odnosno na kvalitet domaćih proizvoda.

Domaći proizvodi i pored velikog zalaganja kompanija i preduzetnika još uvek ne ispunjavaju u značajnoj meri zahteve razvijenih tržišta, a pre svega Evropske unije. Na ovaj način, jedan od osnovnih izvora ekonomskog blagostanja u Srbiji, zbog sistemskih razloga ne biva do kraja iskorišćen. Srpska ekonomija i srpski izvoznici okreću se i drugim izvoznim tržištima, a u prvom redu se tu misli na tržišta Rusije i Kine. Ova tržišta sa velikim potencijalom, tradicionalno prijateljski okrenuta Srbiji, u posebnom su fokusu ekonomske diplomatije Republike Srbije.

Ekonomske diplomatije u Srbiji primarno treba posmatrati kroz prizmu stranih direktnih investicija i povećanje izvoza. U pitanju su oblasti ekonomije koje u modernim ekonomskim uslovima stvaraju razliku između uspešnih i manje uspešnih zemalja. Kvalitetnom strategijom ekonomske diplomatije zemlje mogu da deluju na privlačenje znatnog nivoa stranih investicija. Moguće destinacije ovog oblika kapitala zaista su brojne i često upravo aktivnost ekonomskih diplomata pravi razliku kada zemlje izvoznici kapitala donose odluku o njegovom plasmanu.

Strane direktne investicije pored toga što utiču na ekonomski razvoj svake zemlje, imaju važnu ulogu i na polju smanjivanja regionalnih neravnomernosti. Da li će prisustvo stranih direktnih investicija u nekoj zemlji biti iskorišćeno na pravi način zavisi od sposobnosti kreatora ekonomske politike da prigrabe pozitivne i izbegnu negativne efekte i rizike koje ove investicije mogu da proizvedu. Osim dodatnog priliva svežeg kapitala, koristi koje zemljama domaćinima donose strane investicije mogu da se jave u nekoliko drugih vidova²⁴:

- Strane direktne investicije donose značajan transfer tehnologije koji ne može da bude postignut putem finansijskih investicija, pozajmljivanjem kapitala ili trgovinom robama i uslugama,
- Strane direktne investicije mogu da unaprede konkurenciju na domaćem tržištu inputa,
- Primaoci investicije često dobijaju obuku zaposlenih tokom poslovanja novih preduzeća što doprinosi razvoju ljudskog kapitala u zemlji domaćinu,
- Dobit koju ostvare strana ulaganja uvećava prihode od poreza na dobit preduzeća u zemlji domaćinu,
- Strane direktne investicije mogu voditi izmeni tehnološke baze zemlje i smanjivanju tehnološkog jaza u odnosu na razvijene zemlje.

Povećanje izvoza jedne zemlje nije moguće bez valjane promocije te zemlje u međunarodnim okvirima. Povećanje izvoza je posebno važno za male zemlje i zemlje u tranziciji koje još uvek nisu završile svoje put tranzicije. U ovakvom

²⁴ Ančić, J., Laketa, M., Vukotić, S. (2011): *Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu*. Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, 49.

položaju se nalazi i Srbija, pa se iz domaćih primera najbolje vidi koliko je važno da se kontinuirano povećava izvozna aktivnost. Povećanjem izvoza zemlja ostvaruje povoljniji bilans spoljnetrgovine. Međutim, ovo je samo prvi u nizu pozitivnih efekata. Naime, ubrzo nakon povećanja izvoza zemlja može očekivati i povećanje zaposlenosti i jačanje njene nacionalne valute koja polako postaje traženija, a shodno tome raste i njena vrednost. Domaća preduzeća ostvaruju konkurentnije tržišne pozicije, veće profite i povećava se životni standard stanovništva.

Kako je povećanje izvoza jedna od najzastupljenijih strategija među velikim brojem zemalja, samo mali broj uspe da svoje izvozne strategije sprovede u potpunosti. Razlog i objašnjenje za to treba tražiti u ekonomskoj diplomatiji. Diplomatske aktivnosti treba da stvore povoljnu klimu za izvoz dobara, da ponude uslove bolje od konkurencije, ali ipak dovoljne da zemlja ostvari privredni rast.

Posmatrano hronološki, ekonomska diplomatija najpre treba da doprinese privlačenju stranih direktnih investicija. Na taj način se stvaraju uslovi da osiromašena proizvođačka baza dobije faktore koji joj nedostaju, prvenstveno kapital, i da pod tako definisanim okolnostima generiše proizvode koji će biti dobrog kvaliteta i izvozno konkurentni svuda u svetu.

3.2. Rezultati ekonomske diplomatije u Srbiji

Namera Republike Srbije da održi nivo stranih investicija na nivou zemalja iz okruženja, rezultirala je činjenicom da se od 2006. godine pa na dalje obezbeđuju izdašni direktni podsticaji svim investitorima koji svoj kapital odluče da investiraju na teritoriji Srbije. Ono što je sigurno je da su takvi podsticaji fiskalno neodrživi i da treba da se postave precizna ograničenja kada je u pitanju njihova upotreba. Kako su prilivi sredstava po osnovu izvršenih privatizacija za Srbiju prošlost, očekuje se pronalaženje novih modela za privlačenje stranih investitora, što je od ključnog značaja za ostvarenje određenih ciljeva. U pitanju su pre svega uravnoteženje platnog bilansa, pokretanje domaće privrede, obezbeđenje privrednog rasta, povećanje zaposlenosti i izvoza.

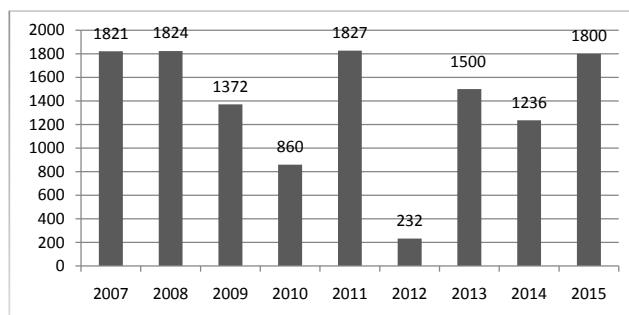
Dobra volja i trud nisu dali očekivane rezultate iz razloga što su i dalje prisutni određeni faktori koji destimulativno deluju na strane investitore. Tu se pre svega misli na makroekonomsku nestabilnost (postojanje visokog javnog i spoljnog duga, deficita tekućeg računa platnog bilansa), političke rizike, uslove poslovanja, institucionalne faktore, poput neefikasne pravne regulative, brojnih birokratskih prepreka, loše infrastrukture itd.²⁵

Usled nemogućnosti ostvarivanja dodatnih prihoda po osnovu privatizacije preduzeća, strategija privlačenja stranih investicija fokusira se na grinfild investicije zahvaljujući kojima će doći do povećanja proizvodnje i otvaranja novih radnih mesta. Iskustva drugih zemalja ukazala su na to da strane direktne inve-

²⁵ Kvartalni monitor br. 34. Dostupno na: http://www.fren.org.rs/sites/default/files/qm/O2_2.pdf, [02.08.2015.]

sticije u početnom periodu imaju negativni efekat na zaposlenost, što je slučaj i sa našom privredom. Rast stranih investicija ograničen je aktuelnim propisima u zemljama u razvoju, ka kojima je strani kapital usmeren. Republika Srbija je privlačna stranim investitorima zbog jeftine radne snage i svog položaja u regionu. Kako država daje različite poreske i finansijske olakšice, troškovi plata radnika ne opterećuju previše poslovanje stranih investitora, što je još jedan od faktora koji podstiče priliv stranog kapitala na domaće tržište.

Grafik 2: *Strane direktne investicije u Srbiji (u milionima evra)*



Izvor: Pripremio autor na osnovu podataka Narodne Banke Srbije, www.nbs.rs. (10.07.2016.)

Priliv stranih direktnih investicija u Srbiji nije bio determinisan isključivo ekonomskom krizom, već i fazom tranzicije u kojoj se zemlja nalazi. Na početku ekonomske krize Srbija je ulazila u završnu fazu tranzicionog perioda koju karakterišu smanjeni prihodi od privatizacije, a uz sve to Srbija se suočavala sa izraženom makroekonomskom nestabilnošću – prezaduženost u vidu visokog spoljnog i javnog duga, odsustvo pravne države, neadekvatan institucionalni ambijent, nizak nivo ekonomskih sloboda, rasprostranjena korupcija i politička nestabilnost.

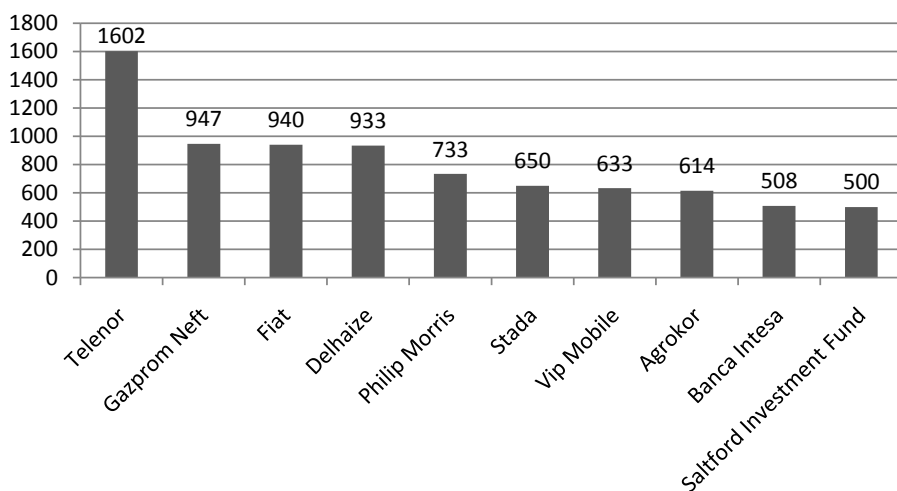
Sporiji priliv stranih direktnih investicija u Srbiju za posledicu je imao negativne tendencije u oblasti strukturnih promena u privredi, uz pojavu stagnacije u jačanju konkurentске prednosti domaće privrede i usporavanja privrednog rasta. I pored globalne recesije sa kojom se suočavala, Srbija nije ostala bez stranih investicija. Nekoliko njih su, naročito svojim obimom i strateškim značajem, bile posebno važne za ekonomiju Srbije.

Grafik ispod jasno pokazuje da je najveća investicija u prvoj deceniji prošlog veka bila kupovina *Mobtela* od strane *Telenora* za 1,6 milijardi evra. Dalje, među najveće investitore se ubrajaju *GazpromNjeft* sa 947 miliona evra i *Fijat* sa 940 miliona evra, a slede i *Deleze*, *FilipMoris* i *Štada*. Najveći broj stranih direktnih investicija je usmeren ka Beogradu kao regionalnom centru.

Srpski izvoz čini 40% BDP-a zemlje, dok u zemljama EU izvoz čini između 50 i 80% BDP-a. Srpska privreda je dva puta manje produktivna od privrede EU,

a industrijska proizvodnja čini samo 20% BDP-a. Izveštaj NBS pokazuje postojanje pozitivnih tendencija u smislu smanjenja deficita tekućeg bilansa u 2015. godini u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu je potpuno pokriven neto prilivom stranih direktnih investicija. Ovo iz razloga što je došlo do poboljšanja neto spoljnotrgovinske pozicije – izvoz roba i usluga je ostvario dinamičniji rast u odnosu na rast uvoza. Pokrivenost uvoza izvozom iznosi 74%, što je mnogo bolji rezultat u poređenju sa istim parametrom u prošloj godini. NBS predviđa dalje smanjenje eksterne neravnoteže i jačanje eksterne pozicije Republike Srbije u narednom periodu.

Grafik 3: Najveće strane direktne investicije u Srbiji (u mil. evra)



Izvor: Strane direktne investicije u Srbiji 2001-2011, http://big.co.rs/upload/Edition/Download/2013-06/Strane_Direktne_Investicije_U_Srbiji_2001_2011.pdf, (10.07.2016.)

Tabela 1: Bilans spoljne razmene Srbije (u mil. RSD)

Godina	Uvoz	Izvoz	Pokrivenost uvoza izvozom
2010	1280676	762974	59,58/%
2011	1452140	860084	59,22%
2012	1665015	990673	59,5%
2013	1749967	1244643	71,10%%
2014	1816720	1307837	72%

Izvor: Pripremio autor na osnovu podataka Statističkog godišnjaka Repulike Srbije za 2015. godinu <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2015/pdf/G20152016.pdf>, (10.07.2016.)

Dok je u 2015. godini svetska trgovina beležila nešto nižu stopu rasta, srpski izvoz se uprethodnoj godini uvećao za 8,4% i iznosio 11.055,5 miliona evra za 11 meseci. Međutim, kako je automobilska industrijakoja je tokom 2013. i 2014. u najvećoj meri doprinosila rastu izvoza, počela da opada u 2015. godini, došlo je i do usporavanja ukupnog izvoza. Ono što je pozitivno je činjenica da je došlo do povećanja diversifikacije izvoza i značajnijeg uključivanja šire palete proizvoda u izvozu korpu. U posmatranom periodu najviše su se izvozila drumska vozila, električne mašine i aparati, povrće i voće, žitarice i proizvodi od žitarica, i obojeni metali, dok se kao najznačajnije izvozne destinacije navode Italija, Nemačka, Bosna i Hercegovina, Rumunija, Ruska Federacija i zemlje regiona.

Napredak se ogleda i u tome da su ranijih godina najzastupljeniji izvozni proizvodi bile sirovine i poljoprivredni proizvodi u najnižem stepenu obrade (metali, pšenica, kukuruz), dok poslednjih godina u strukturi izvoza dominiraju automobili, auto-delovi i električni aparati. Međutim, konkurentnost Srbije nije na zavidnom nivou, i ne može da se nosi sa pritiskom tržišnih sila koje vladaju u EU, te je to polje na kome je potrebno uložiti mnogo više napora. Neophodno je izvršiti duboke promene u društvu koje uključuju transformaciju privrede uz promenu uloge države.

4. Zaključak

Iako u literaturi još uvek ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija ekonomske diplomatije, to ne umanjuje njen značaj i ne sprečava je da bude jedan od omiljenih instrumenata državnih zvaničnika u ostvarivanju ekonomskih ciljeva. Aktivnosti ekonomske diplomatije prožimaju velikih broj oblasti u kojima postoji državni interes da određeni ciljevi budu ispunjeni. To ekonomskoj diplomatiji daje posebnu važnost i značaj. Ekonomska diplomatija, podržana globalizacijom, dobija na širini i polako osvaja ne samo ekonomske, već i mnoge druge interesne sfere jedne države. U prvom redu se tu misli na politiku, geopolitičku bezbednost i trgovinu. Međutim, i pored toga, u pozadini svih ciljeva leže ekonomski interesi, samo što se u navedenim oblastima oni ostvaruju indirektnim putem, a ne direktno, uz korišćenje tradicionalnih ekonomskih instrumenata.

Kada je u pitanju ekonomska diplomatija u Srbiji treba naglasiti da i pored duge istorije, ona danas ima obrise koji karakterišu diplomatsku aktivnost većine savremenih država. To se posebno ogleda na polju definisanja ciljeva ekonomske diplomatije i metodama koje se koriste da isti budu ostvareni. Slično kao i kod ostalih tranzitnih zemalja, najveći problem Srbije, a istovremeno i zadatak ekonomske diplomatije, je kako da poveća nivo stranih direktnih investicija i da unapredi spoljnotrgovinsku razmenu. Ovo su dva bazična cilja koji kasnije vode do niza drugih, jednako važnih, a to je smanjenje nezaposlenosti i povećanje BDP-a.

U XXI veku ekonomska diplomatija Srbije suočavala se sa velikim brojem različitih problema koji joj nisu dozvoljavali da svoje resurse usmeri na čisto ekonomske ciljeve. Zbog toga su rezultati ekonomske diplomatije nešto lošiji od planiranih. Tome je u velikoj meri doprinela i svetska ekonomska kriza, koja je nivo stranih direktnih investicija i obim izvoza Srbije dosta umanjila. Ipak, zahvaljujući adekvatnim performansama ekonomske diplomatije, poslednjih godina se beleži stabilizacija u ovim oblastima uz očekivanje da se ovaj trend nastavi. Zahvaljujući velikoj konkurenciji, tj. velikom broju zemalja sličnih aspiracija i problema, od ekonomske diplomatije se traži da iznova pronalazi nove načine privlačenja stranog kapitala i nove kanale za povećanje izvoza domaćih proizvoda. Utisak je da ekonomska diplomatija može da postigne najveći nivo efikasnosti samo onda kada deluje u stabilnom političkom, bezbednosnom i trgovinskom okruženju.

Literatura

- Ančić, J., Laketa, M., Vukotić, S. (2011): *Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu*. Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd, 49.
- Baranay, P. (2009); *Modern Economic Diplomacy. Actual Problems of Economics, December*, 1-5.
- Bayne N. 2011a. The diplomacy of the financial crisis in context. *Hague Journal of Diplomacy*, 6(1-2).
- Berridge, G.R. and James, A. (2003): *Dictionary of Diplomacy*, Second Edition, Panglave Macmillan, 91.
- Džombić, I. (2008): *Ekonomska diplomatija Bosne i Hercegovine*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
- Đukić, M. (2015): *Razvijanje sistema ekonomske diplomatije u cilju unapređenja razvoja i konkurentnosti privrede Republike Srbije*, 513.
- Evans, G. and Jeffry, N. (1998): *The Penguin Dictionary of International Relations*, Penguin Books, London, 129.
- Gore-Booth (1979): „Satow’s Guide to Diplomatic Practise“, Longman, 1979, 3.
- Hao Yee (2014): *Some Thought on Deepening Economic Diplomacy*, http://www.cis.org.cn/english/2014-01/20/content_6623715.htm (07.07.2016.)
- I.R.Mavlanov, *Economic Diplomacy at the beginning of the 21st century. Kazakhstan in Global Processes*, 2008.
- Kvartalni monitor br. 34, http://www.fren.org.rs/sites/default/files/qm/O2_2.pdf. (10.07.2016.)
- Narodna banka Srbije, www.nbs.rs. (10.07.2016.)

- Penev, S., Udovič, B., Đukić, M. (2014): Ekonomska diplomatija u Srbiji: Karakteristike i mogućnosti za unapređenje. *Ekonomske teme*, Niš, Ekonomski fakultet u Nišu, 271-287.
- Prvulović, V. (2010): *Ekonomska diplomatija*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 16.
- Rana, K., Chatterjee, B. The Role of Embassies, http://www.cuts-international.org/pdf/chapter1_kishan-s-rana_and_bipul-chatterjee.pdf. (08.07.2016.)
- Skulović, D., Gigović, Lj. (2008): Evropska komponenta geopolitičkog položaja Srbije, *Međunarodni odnosi*, 9, http://www.sgd.org.rs/publikacije/globus/34/04_Sekulovic_Gigovic.pdf. (08.07.2016.)
- Statistički godišnjak Republike Srbije za 2015. godinu <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2015/pdf/G20152016.pdf>. (10.07.2016.)
- Strane direktne investicije u Srbiji 2001-2011, http://big.co.rs/upload/Edition/Download/2013-06/Strane_Direktne_Investicije_U_Srbiji_2001_2011.pdf, (10.07.2016.)
- Vranješ, N., Zeljić, D. (2013): *Uticaj globalizacije na diplomatiju malih zemalja s osvrtom na ministarstvo spoljnih poslova*, 69, <http://www.defendologija-banjaluka.com/defendologija33/6srp.pdf>. (08.07.2016.)

DANIJELA RISTIĆ PETROVIĆ

*PhD student, Faculty of International Economy,
John Nezbit University Belgrade*

MODERN ECONOMIC DIPLOMACY AS INSTRUMENT FOR ACHIEVING ECONOMIC OBJECTIVES OF THE REPUBLIC OF SERBIA

The term economic diplomacy includes diplomatic activities of officials in order to increase exports, attract foreign investment and participation in the work of international economic organizations. Economic diplomacy is a way, model and style of management and maintenance of economic relations between the countries. Thus defined economic diplomacy is of great importance, especially for countries that run to reach a certain level of economic development, as is the case with the Republic of Serbia. The Republic of Serbia after the transition from a socialist to a capitalist system began operating a number of reforms and changes, but has not managed to achieve all the goals. With hindsight economic diplomacy becomes the most important instrument for achieving the objectives that were supposed to be implemented even several years ago.

Keywords: *economy, diplomacy, the Republic of Serbia, economic relations, development.*

Pregledni naučni članak

Primljen 19.10.2016.

Odobren 07.11.2016.

AKCIONA ISTRAŽIVANJA U POLITIČKIM NAUKAMA

Akciona istraživanja predstavljaju specifičnu vrstu naučnih istraživanja koja, osim opštih karakteristika svih naučnih istraživanja, sadrže i neka sopstvena obeležja po kojima se bitno razlikuju od ostalih istraživanja. Za razumevanje akcionih istraživanja u političkim naukama, neophodno je imati u vidu i bitne osobine politike, političkih pojava i procesa. Neophodno je reći da svaka politička pojava podrazumeva određenu aktivnost, akciju, jer je (ona) uvek određeni odnos između ljudi, njihovih potreba, interesa i ciljeva. Zato možemo reći da su sva politikološka istraživanja u krajnjoj liniji – akciona.

Osnovna podela akcionih istraživanja u političkim naukama prema svrsi jedna je od značajnijih podela, a podrazumeva akciona istraživanja kojima je svrha stvaranje naučne osnove za političku akciju i akciona istraživanja koja su instrument političke akcije. U okviru ove dve vrste, primenom raznih kriterijuma, može se govoriti o mnogim podvrstama akcionih istraživanja.

Najveća razlika između akcionih i drugih naučnih istraživanja jeste u načinu istraživanja, kao delu nacrtu naučne zamisli, tj. projekta istraživanja.

Ključne reči: *akciona istraživanja, vrste akcionih istraživanja, dijagnostičko-prognostička istraživanja, instrumentalna istraživanja.*

* Emina Lazović Jović, doktor političkih nauka, Fakultet političkih nauka, Beograd
emma.lazovic@gmail.com

Uvod

Specifičnost političkih pojava, odnosno pojava i procesa u društvu koji se označavaju kao politički, jeste u različitim vrstama odnosa koji se javljaju između ljudi i mnogobrojnih oblika njihovog grupisanja. Te grupe su istovremeno iste, slične, ali i različite, suprotne, pa čak i protivrečne, tako da se stalno odigravaju procesi saradnje, usaglašavanja, kompromisa, kao i suprotstavljanja i međusobne borbe u raznim oblicima i primenom raznih metoda. Celokupnu istoriju društvene misli o fenomenu politike prate problemi u vezi sa potrebama i interesima, njihovim zadovoljavanjem kao glavnim ciljem svakog političkog procesa, odnosno akcije. Kada govorimo o politici, onda se neminovno otvara i pitanje organizacije i podele uloga i funkcija, nadležnosti, dužnosti i odgovornosti, kao i hijerarhijske podvojenosti društva, na one koji naređuju i one koji slušaju, one koji imaju moć, odnosno, vlast i njihove podanike. S druge strane, danas se ljudsko društvo sve više politizira, politički život je sve složeniji, obuhvatniji i prisutniji, kako u životu pojedinca, tako i u svim oblicima kolektivnog života. Nauka i naučna istraživanja, osim što su usmerena na postizanje određenog nivoa naučnog saznanja, danas se sve češće bave davanjem generalnih rešenja za određene društvene probleme, odnosno, nude rešenja nekog konkretnog društvenog i političkog problema. Znači li to da ta istraživanja nemaju naučnu svrhu? Naravno da ne, naučno saznanje i dalje je cilj istraživanja, ali se i ta saznanja sve više koriste da bi se preduzela neka društvena (politička!) akcija, ili da bi se ona opravdala. Upravo u tome leži i jedan od glavnih razloga što akciona istraživanja danas imaju sve značajniju ulogu i često se koriste.

1. Osnovna svojstva akcionih istraživanja u političkim naukama

Akciona istraživanja su posebna vrsta naučnih istraživanja i ona, osim opštih karakteristika koje važe za sva naučna istraživanja, sadrže i neka sopstvena obeležja po kojima se bitno razlikuju od ostalih istraživanja. Za razumevanje akcionih istraživanja u političkim naukama, neophodno je podsetiti na još neke osobine politike. Ona je, pre svega, svrshodna delatnost ljudi, trajni proces i aktivnost, takođe je i racionalna aktivnost koja ima unapred određene bliže, dalje, neposredne i posredne ciljeve, kao i sredstva, instrumente za ostvarivanje ciljeva. Sve ovo uslovljava nužno izgradnju potrebne organizacije društva i, naravno, politika ima i svoje specifične metode dejstva. Jedna politička akcija ne može da bude stihijska i spontana, neplanirana i slučajna. Moguće je, eventualno prikazati je takvom, ali opet sa nekom krajnjom namerom onih koji to čine. Dalje, politika je takva aktivnost koja može biti usmerena na postizanje kako opštih, tako i posebnih i pojedinačnih ciljeva grupa i pojedinaca. Naravno, ona je uvek po definiciji aktivnost usmerena na postizanje opštih ciljeva značajnih za celokupno društvo. Postavlja se, međutim, i pitanje ko i kako određuje opšti

interes i da li on uopšte postoji kao takav, ili možemo govoriti samo o nekim zajedničkim interesima i ciljevima i to opet samo u nekim segmentima politike. Ono što je skriveno i do čega se samo posredno može doći jesu pojedinačni, uski motivi, interesi i ciljevi koji igraju značajnu ulogu u određivanju konkretnih političkih akcija, ma kako bili predstavljeni.

Dakle, glavna osobina politike, odnosno, svih političkih pojava, jeste to što one u sebi uvek nose nekakve odlike, karakteristike ili osobine aktiviteta. Svaka politička pojava podrazumeva određenu aktivnost, akciju, jer je svaka politička pojava određeni odnos između ljudi, njihovih potreba, interesa i ciljeva. Ljudi su glavni pokretači svake političke akcije, pa je stoga ona uvek svesna, racionalna, tj. planirana. To znači da postoji nekakav krajnji cilj kome se teži. Nekada je akcija kratkoročna i usmerena na relativno bliske i lako ostvarljive ciljeve, a nekada se planiraju dugoročne političke akcije sa značajnim posledicama u budućnosti. Imajući u vidu ove karakteristike političkih pojava, možemo konstatovati da politikološka istraživanja uvek imaju akcioni aspekt – ona su u krajnjoj liniji uvek, i sva, akciona! Zato se o akcionim istraživanjima u političkim naukama može govoriti iz jednog sasvim drugačijeg ugla, gotovo suprotnog (i suprotstavljenog) onome što zastupaju zagovornici "akcionalističke metodologije". Oni, naime, prave oštru razliku između tzv. tradicionalnih i akcionih istraživanja! Za njih su to manje-više dve nepomirljive krajnosti, jasno i strogo razdvojene, skoro bez ikakve mogućnosti da im se pronađu značajnije zajedničke osobine.

U narednim redovima nastojaćemo da pokažemo da su moguće i drugačije interpretacije tog problema, s tim što moramo naglasiti da nam cilj nije da osporimo (oborimo) osnovne postulate na kojima počivaju akciona istraživanja.

Kao što smo već konstatovali, sva politikološka istraživanja imaju, posredno ili neposredno, svojstva akcionih. To, naravno, nikako ne znači da politikološka istraživanja nemaju naučnu svrhu, ili da ne mogu biti "samo" naučna. Ona mogu imati bar jednu od dve naučne svrhe: prvo, **ona mogu unapređivati i razvijati naučno-metodološko saznanje, i drugo, ona mogu proveravati primenjivost i funkcionalnost već postojećeg naučno-metodološkog saznanja.** Čak i kada bismo prihvatili shvatanje zastupnika tzv. akcionalističke metodologije da akciona istraživanja nemaju naučni cilj, već da je njihov cilj društveni, odnosno, ostvarivanje neposrednog praktičnog cilja, ona se ni tada ne mogu sprovesti bez odlika verifikatornosti, pre svega zato što moraju da budu utemeljena na nekim postojećim saznanjima, a šta je primena tih saznanja u praksi, nego njihova verifikacija?! Dakle, nikako se ne može zanemariti uloga naučnog, ali i nenaučnog saznanja prilikom istraživanja, planiranja ili ostvarivanja političke akcije. Od stepena primene naučnih saznanja umnogome zavisi i celokupan ishod određene političke akcije. Zato akciona istraživanja, koja se sprovode kako bi se obezbedila naučna osnova političke akcije, mogu biti i teorijska i empirijska, mada ovu podelu treba prihvatiti samo uslovno, jer je svako istraživanje i teorijsko i empirijsko, pa se može govoriti eventualno o pretežnosti jednog ili drugog.

Osim toga što su sva politikološka istraživanja u izvesnom smislu akciona i imaju naučnu svrhu, ona imaju i praktični cilj, jer u čemu bi inače bio njihov smisao ako se zna da je politika prvenstveno praktična delatnost. Čak i kada govorimo o "čisto" naučnim, teorijskim istraživanjima, podrazumeva se da će se njihovi rezultati moći primeniti u bliskoj ili daljoj budućnosti. Stoga, to insistiranje akcionalista da samo akciona istraživanja imaju praktičnu svrhu i da je upravo to jedna od njihovih glavnih osobina koja ih razdvaja od "tradicionalnih" istraživanja, može se itekako kritikovati i osporavati. S druge strane, ni zahtev da se predmet istraživanja "otkriva" tokom samog procesa istraživanja nije dovoljno jasan, a ako se bukvalno shvati – nije ga moguće ni primeniti. Da li to znači da istraživač započinje istraživanje bez osnovne, polazne ideje šta je predmet istraživanja? I kako je uopšte moguće pristupiti realizaciji istraživanja bez predmeta? Naravno da treba podržati ideju da se tokom istraživanja mogu otvoriti neka važna pitanja koja, ukoliko se proceni da su bitna za sam ishod istraživanja, treba razmatrati. Ali isto tako, nezamislivo je ući u istraživački proces bez definisanog predmeta istraživanja, jer to nije dobro ni za naručioca ni za naučnika (a da ne govorimo o tome kako nije moguće naručiti istraživanje "ničega"!). Onda bi se otvorio put za bezbrojne manipulacije i tokom istraživanja, i kasnije, prilikom primene rezultata istraživanja.

Međutim, procedura konceptualizacije, samo definisanje problema i zadatka istraživanja, kao i postavljanje projekta, istraživanje pretvara u proces istraživanja, te se, u tom smislu može razumeti da se predmet otkriva.

I princip aktivne participacije u akcionim istraživanjima je vrlo diskutabilan, jer otvara pitanje naučne istinitosti i kako do nje doći. Da li to znači da akciona istraživanja nisu objektivna i u kom smislu? Veliki problem sa politikom i političkim pojavama uopšte i jeste u tome što su one uvek obeležene visokim stepenom subjektivnosti, često su teško predvidive, ponekad čak i nepredvidive. Zahtev za aktivnom participacijom je, čini se, izlišan s obzirom da u politici uvek i imamo vrednosno opredeljene subjekte, pa je pitanje upravo kako prevazići tu subjektivnost i omogućiti objektivna i uspešna rešenja za određene situacije. S ovim je povezan i princip dezobjektivizacije, tj. odnosa subjekt-subjekt ili ravnopravnih učesnika u istraživanju. Podsetimo se šta obuhvata naučna objektivnost. Vojin Milić o tome kaže: "Objektivnost ima u nauci dva aspekta. U prvom dolazi do izražaja određen odnos prema stvarnosti, a u drugom neke osnovne formalne osobine naučnog saznanja... Objektivni odnos prema stvarnosti jeste nastojanje da se stvori što potpunija i svestranija iskustvena osnova za razvoj naučne delatnosti, i spremnost da se bez ikakvih predubeđenja prihvati iskustvena očevidnost svakog novog podatka i saznanja, ma u kakvom se oni odnosu nalazili prema onome što se ranije znalo, očekivalo ili želelo... S formalne strane, naučna objektivnost se ogleda u bitnoj osobenosti naučnog postupka koja se sastoji u tome da se istraživanja izvode na takav način da ih drugi istraživači mogu što lakše ponoviti i što lakše proveriti njihove rezultate."¹

¹ Milić V. (1996): *Sociološki metod*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 260.

Na koji od ova dva aspekta se odnosi princip dezobjektivizacije u akcionim istraživanjima? Ako se on odnosi samo na ravnopravnost učesnika u istraživanju, a ne i na odnos prema saznanju – nije li njegov naziv preambiciozan, da ne kažemo pogrešan?! Sa ovim je povezano i sledeće pitanje: kako postići ravnopravnost svih učesnika u istraživanju, ako znamo da se u svakom društvenom odnosu, a pogotvu političkom, uvek javljaju bar dve vrste vođa – idejni vođa i akcioni vođa, tj. onaj koji sprovodi političku akciju u delo – kao i oni koji su pogođeni efektima neke akcije, tj. "vođeni"? Nije teško uočiti da se, i u naizgled neorganizovanim, spontanim i stihijskim događanjima, uvek izdvoje oni koji preuzmu vodstvo, a ostali ih prate. Tako da ni u organizovanom procesu kakvo je akciono istraživanje nije moguće uspostaviti ravnopravnost svih učesnika u procesu, ako ni zbog čega drugog, ono bar zato što mora da postoji inicijator, odnosno, onaj koji će to istraživanje usmeravati u određenom pravcu.

Akciona istraživanja u političkim naukama razlikuju se od odredaba koje su dali zastupnici akcionalističke metodologije. Ne možemo, dakle, govoriti o strogoj (niti bilo kojoj drugoj) podeli na akciona i tradicionalna istraživanja, jer kao što smo videli, u politici sva istraživanja imaju neka svojstva akcionih, ali i sva akciona istraživanja moraju da budu u isto vreme i "tradicionalna", u onom smislu da se njima stiče naučno saznanje.

Osnovna podela akcionih istraživanja u političkim naukama bila bi prema svrsi na: 1) **akciona istraživanja kojima je cilj priprema naučne osnove za političku akciju** i 2) **akciona istraživanja koja su instrument političke akcije**. U okviru ove dve vrste se, primenom raznih kriterijuma, može govoriti o mnogim podvrstama akcionih istraživanja.

1.1. Akciona istraživanja kojima je cilj priprema naučne osnove za političku akciju

Akciona istraživanja kojima je cilj priprema naučne osnove za političku akciju su prevashodno dijagnostičko-prognostička zato što im je cilj gotovo uvek društveni, odnosno, kao glavni cilj ističe se sticanje saznanja koja omogućavaju određenu društvenu akciju. Možemo postaviti pitanje da li se njima **omogućava** ili **opravdava** društvena akcija? Značajno je i to što je ta društvena akcija usmerena na **promenu** istraživane situacije, a negde se dodaje "u željenom pravcu". U kom pravcu i kolikim intenzitetom se ta promena odvija zavisi od naučnih i stručnih okolnosti, ali i od društvene i političke situacije. Idealna situacija bi bila kada bi i nauka i politika (odnosno, nosioci političke moći, vlast) imali zajednički cilj – a to je da se stečena saznanja koriste za poboljšanje društvenih prilika u korist zajednice, odnosno, ostvarivanje opštih interesa u zajednici. Već smo rekli da je diskutabilno postojanje opštih interesa, jer i njih proglašava dominantni faktor u društvu, odnosno, oni koji vladaju. Ipak, tada bi naučna saznanja omogućavala da određena politička akcija ima pozitivne efekte u društvu i da ti efekti utiču

na poboljšanje kvaliteta života u zajednici. Akciona istraživanja bi se koristila za rešavanje nekog konkretnog problema na što bolji, pozitivniji način. Ali, naravno, radi se o idealnoj situaciji, idealnom društvu, koji su (gotovo) neostvarivi. U savremenom društvu, prožetom najrazličitijim sukobima, koji se, pritom, svakog dana sve više usložnjavaju i dobijaju nove sadržaje i forme, i akciona istraživanja dobijaju nove karakteristike. Ona ne samo da postaju sredstvo u rukama vladajuće strukture, već postaju sredstvo za ostvarivanje uskih, stranačkih i dr. ciljeva i interesa. Mogućnosti njihove (zlo)upotrebe su mnogobrojne. Nekad se istraživanje zaista obavlja po svim naučnim procedurama i dolazi se do valjanih, naučno verifikovanih saznanja, ali u tom slučaju politička struktura određuje kako će se dobijeni rezultati koristiti. S druge strane, nekada istraživanja imaju samo privid naučnosti, a ustvari su rezultati unapred naručeni i poznati kako bi se njima obezbedila legitimnost za određene političke akcije. Danas se sve više susrećemo sa "istraživanjima" koja čak nemaju ni privid naučnosti, ali se, valjda zbog lepote iskaza uvek govori o "naučnim istraživanjima" neke od mnogobrojnih agencija.

Kao što smo već rekli, moguće su mnoge podela akcionih istraživanja u političkim naukama. Razni su nivoi planiranja politike i političkih akcija i s obzirom na svrhu **akcije** (odnosno, cilja akcionog istraživanja) možemo govoriti o sledećim vrstama akcionih istraživanja:

- 1) **strateška politikološka (akciona) istraživanja;**
- 2) **taktička akciona istraživanja i**
- 3) **operativna istraživanja.**

1) Za izgrađivanje koncepcija dugoročnih planova politike, ili, drugačije rečeno – strategije politike, mogu se sprovoditi **strateška politikološka (akciona) istraživanja**. Ova istraživanja nemaju za cilj neposrednu, konkretnu akciju, već su složenija i kompleksnija od ostalih vrsta akcionih istraživanja. Ona podrazumevaju određivanje nekih ključnih osnovnih ciljeva političke akcije čije ostvarivanje zahteva dugotrajniji period, ali i razmatranje najsvrsishodnijih puteva i sredstava za njihovo ostvarivanje.

Takođe, strateška istraživanja se sprovode pod uticajem onih društvenih, tj. političkih snaga, koje u datom trenutku raspolažu najvećom moći i uticajem. Ona, dakle, obuhvataju i prošlost i sadašnjost i budućnost, odnosno tendencije političkih procesa, a njihova saznanja imaju osobine stvarnih, mogućih i verovatnih saznanja. Iz svega rečenog, lako se može zaključiti da strateška istraživanja mogu biti po svom karakteru istovremeno i fundamentalna, dakle, da se bave dolaženjem do opštih pravilnosti, zakonitosti i teorija, ali mogu biti i primenjena i razvojna. Njihova objektivnost je utoliko veća ukoliko su nosioci političke moći u društvu spremniji da prihvate sve rizike, kao i pogodnosti koje jedna dobra politička strategija nosi. Ukoliko je njihov cilj povezan samo sa očuvanjem vlasti

i privilegija koje ta pozicija nosi, onda ni ova istraživanja ne mogu da pruže verodostojna naučna saznanja.

2) Druga vrsta akcionih istraživanja jesu **taktička**. Ona se bave pitanjima preduzimanja konkretne akcije, po pravilu su kratkoročna, tiču se sadašnjosti, ili eventualno budućnosti, ako je reč o efektima konkretne akcije. I ona po karakteru mogu biti i fundamentalna i primenjena i razvojna, jer svakako moramo poznavati neke opšte zakonitosti kako bismo planirali, tj. sproveli neku političku akciju, bilo da se radi o dugoročnim planovima, ili trenutnoj političkoj situaciji. Na osnovu saznanja stečenih ovim istraživanjima, predviđaju se konkretni koraci i postupci koje treba preduzeti tokom političke akcije.

3) Treća vrsta akcionih istraživanja su **operativna istraživanja**. Ovde se strogo određenim metodama (može se govoriti u nekim slučajevima o matematičkoj preciznosti), dolazi do odluka koje se direktno sprovode u praksi, kako bi se mogao ostvariti cilj. Zapravo je reč o živoj, tekućoj politici, tj. političkoj praksi, a ne o neakvim projekcijama budućnosti ili oživljavanju prošlosti. Operativna istraživanja su jedan korak u političkoj akciji, a ne nešto izvan nje i nezavisno od nje.

1.1.1. Akciona istraživanja po kriterijumu opštosti

Politikološka akciona istraživanja možemo posmatrati i sa aspekta opštosti, tako da možemo konstatovati, osim opštih, posebnih i pojedinačnih naučnih akcionih istraživanja, postojanje 1) **globalnih akcionih istraživanja** (bilo da se odnose na nivo svetskog, ili na nivo određenog političkog društva); 2) **akciona istraživanja posebnih širih jedinica određenog društva** (kao što su npr. federalne jedinice, regije, itd.); 3) **lokalni nivo akcionih istraživanja**; 4) **akciona istraživanja osnovnih političkih grupa** i 5) **individualna akciona istraživanja**.

Što se tiče globalnih akcionih istraživanja, opravdano je postaviti pitanje da li su akciona istraživanja na svetskom nivou moguća. Naravno, iako postoje politički procesi u svetu koji imaju tačno određenu strukturu, svojstva, funkcije, odnose i veze, odnosno možemo reći da postoji "svetska politika", ipak se postavlja pitanje kako je moguće sprovesti jedno globalno akciono istraživanje. Teorijski je moguće, ali praktično se vrlo teško tako nešto može sprovesti u delo! Slično je i kada govorimo o akcionim istraživanjima na nivou određene društvene zajednice, tj. države. Ta istraživanja bi se odnosila na neke opšte zakone koji se primenjuju u državi i koji svojim efektima obuhvataju čitavu populaciju, ili na neka opšta pravila ponašanja, norme...

Druga vrsta akcionih istraživanja po kriterijumu opštosti, akciona istraživanja širih jedinica određenih društava, odnosila bi se na to da svaka jedinica sprovodi akciona istraživanja koja se tiču njenih zakona, pravilnosti, ponašanja, itd. I ova istraživanja su teorijski moguća, lakše ih je sprovesti nego globalna, ali i dalje nisu mnogo primenjivana u praksi. Možda je glavni razlog njihova velika neekonomičnost.

Treća vrsta su akciona istraživanja na lokalnom nivou koja imaju veliki značaj, jer se upravo na lokalnom nivou odigravaju važni politički procesi, koji mogu imati značajnu ulogu za celo društvo. Mišljenje lokalnih zajednica uvek je u politici važno, jer se na osnovu toga može predvideti kakav će se opšti stav prema nekoj političkoj opciji stvoriti. Stoga je interesovanje za akciona istraživanja na lokalnom nivou uvek veliko, lakše ih je sprovesti, pa ih i u praksi ima više, a neretko inicijativa za njihovo sprovođenje dolazi od "viših instanci".

Četvrta grupa su akciona istraživanja osnovnih političkih grupa, koja mogu biti inicirana spolja ili od same grupe. Kada inicijativa dolazi spolja, onda se obično želi ostvariti uvid u stavove političke grupe prema nekim važnim pitanjima u zajednici i, eventualno, da se stvori određeni stav grupe prema nečemu.

S druge strane, grupa unutar sebe može sprovesti akciono istraživanje, kako radi ostvarivanja sopstvenih ciljeva, tako i radi delovanja grupe prema drugim grupama, tj. prema spolja.

I, najzad, individualna akciona istraživanja čiji predmet mogu biti svi politički procesi, nezvano za to na kom se nivou odigravaju i od koga potiče inicijativa za istraživanjem. Ciljevi takvih akcionih istraživanja su takođe individualni i mogu se odnositi na pojedince i grupe.

Akciona istraživanja je moguće podeliti i na javna i tajna. U ovom slučaju nije moguće da se sve što je javno pozitivno oceni, a sve tajno negativno, niti je moguće reći koja su istraživanja bolja. Može se reći samo sledeće: u većini slučajeva bolje je kada su istraživanja javna i kada učesnici u njima dobrovoljno učestvuju i imaju uvid u celu situaciju. Međutim, nekada u tim situacijama ljudi ne pružaju realne podatke, tj. istraživač ne može da dobije realnu sliku, jer se ljudi tada obično ponašaju u skladu sa nekim opštim pravilima. S druge strane, tajna istraživanja mogu (u ovom slučaju akciona istraživanja), da obezbede onaj stepen objektivnosti koji zadovoljava naučne kriterijume, ali se ovde postavlja pitanje etičnosti istraživanja.

Još jedna moguća podela akcionih istraživanja je na **osnovna – polazna i tekuća – korektivna**. Osnovna – polazna akciona istraživanja predstavljaju naučnu osnovu, polazni stav za političku akciju, dok se tekuća – korektivna sprovode u toku same političke akcije, kako bi je usmerila u odgovarajućem pravcu.

1.1.2. Akciona istraživanja prema svrsi

Za naša razmatranja bitna je podela akcionih istraživanja prema svrsi koju imaju u **društvenoj situaciji** kojom se bave na:

- dijagnostička, kada im je svrha priprema naučne osnove za akciju;
- prognostička, kada se bave pripremom mera za primenu u toku namernane akcije na osnovu naučnih saznanja;
- terapijska u socijalnom radu i
- manipulativna.

Dijagnostička i prognostička akciona istraživanja odvijaju se po svim fazama koje moraju da imaju i druga naučna istraživanja. Projektovanje istraživanja započinje konstatovanjem i odabirom problema, odnosno, predmeta istraživanja. U politikološkim istraživanjima predmet istraživanja je politički proces, odnosno, pojava, čijim bi se istraživanjem, otkrivanjem strukture, funkcija, odnosa i veza sa drugim pojavama, kao i otkrivanjem tendencija njenog daljeg razvoja, mogli dobiti odgovori značajni za dalje kreiranje politike, ili pak rešiti konkretni problemi u društvu. Da li to znači da se istražuju samo aktuelni procesi, tj. pojave, ili se istraživanje može primeniti i na prošle i buduće predmete?

Moguće je istraživati i prošle, odnosno buduće pojave, ali u politikološkim istraživanjima to zavisi i od odnosa naručioca (a u ulozi naručioca se nalazi politička struktura) i istraživača. Obično se najlakše uspostavlja odnos saradnje između njih kada je reč o aktuelnim problemima, jer su oni značajni za tekuću političku praksu. A kada je reč o prošlim pojavama, onda su naručioci češće spremni da podrže istraživanja samo onih pojava koje su po njih afirmativne, a to se uglavnom odnosi na ne tako davnu prošlost, ili su činilac aktuelne situacije, što je čest slučaj sa tradicijom! Projekcije budućnosti se direktno vezuju za određeni vrednosni sistem i ideologiju, i tu se uglavnom može govoriti o dva pravca. U prvom slučaju, istraživanja daju realističnu prognozu razvoja procesa i politička struktura uvažava zaključke do kojih se došlo, bez obzira da li se oni podudaraju sa njenom vizijom budućnosti. U drugom, istraživanja takođe pružaju realistična saznanja o kretanju političkih procesa u društvu, ali politička struktura uskraćuje javnosti uvid u sve zaključke koji nisu podudarni sa njenim vizijama budućnosti.

Dijagnostička istraživanja mogu imati karakter verifikatornih i heurističkih istraživanja. Verifikatornim istraživanjima potvrđujemo dosadašnja saznanja o predmetu istraživanja i u skladu sa tim se preduzimaju akcije, koje takođe mogu biti preduzete iz prošlosti (ukoliko su njihovi efekti ocenjeni kao pozitivni, tj. poželjni), ali se mogu planirati i sasvim nove akcije, kada se želi postići nešto novo u rešavanju konkretnog problema. Kod heurističkih istraživanja dolazimo do novih saznanja koja nam omogućavaju da preduzimamo određene mere. Prognostička akciona istraživanja mogu imati samo heuristički karakter.

Ciljevi dijagnostičkih istraživanja su, kao što je rečeno, naučna saznanja koja bi poslužila kao osnova za preduzimanje odgovarajućih akcija. Dakle, nisu sasvim tačni stavovi da akciona istraživanja imaju samo društveni cilj. Zato što govorimo o naučnom i društvenom cilju akcionih istraživanja, možemo reći da ona nisu uvek i samo instrument, odnosno, sredstvo za postizanje određenih ciljeva. A kada govorimo o promeni kao o glavnom cilju, moramo da se zapitamo kakva ta promena može biti, u odnosu na šta se meri promena, njen pravac i intenzitet?

Ono u čemu se ogleda najveća razlika između akcionih istraživanja (dijagnostičkih i prognostičkih) i drugih naučnih istraživanja, jeste način istraživanja kao poseban deo nacrta naučne zamisli, tj. projekta istraživanja. Iako se i

u akcionim istraživanjima koriste sve metode, tehnike i postupci koji se inače koriste u društvenim istraživanjima, neke od njih, pored toga što se intenzivnije koriste, pretrpele su i značajne modifikacije. Možda bi trebalo napomenuti da se kao najčešći izvori podataka javljaju ljudi, i to, ukoliko je moguće, učesnici u odgovarajućem procesu, pojavi koja se istražuje. To znači da je u politikološkim istraživanjima najznačajniji, najbolji i najpoželjniji izvor podataka politička struktura (koju čine nosioci vlasti, moći u društvu, razne institucije i organizacije itd.). Naravno da ne smemo zanemariti i one koji trpe uticaj nosilaca vlasti i na koje su, u krajnjoj meri, usmereni efekti delovanja aktuelne politike. Ukoliko se politička struktura javi u ulozi naručioca istraživanja, onda je i dostupnost izvorima podataka veća i mogućnosti njihovog korišćenja su uvećane. Tada i realizacija istraživanja može biti bolja, a samim istraživanjem dolazi se do verodostojnijih naučnih saznanja koja će se koristiti prilikom planiranja i sprovođenja političke akcije. Uspešnost političke akcije je verovatnija ako je utemeljena na saznanjima koja su dobijena iz ovakvih istraživanja. Ali i ovde su moguće razne kombinacije kada je u pitanju politička struktura i njena uloga u procesu istraživanja. Najpoželjnija je uloga pokrovitelja koji podržava istraživanje i otklanja sve nenaučne teškoće, bez drugog mešanja u istraživanje. Moguće je i da se javi u ulozi pokrovitelja koji se znatno uključuje i utiče na proces istraživanja. U akcionim istraživanjima ovakav oblik saradnje može da bude koristan ukoliko se obavlja na kompetentan i stručan način. Politička struktura može preuzeti i ulogu neutralnog naručioca, tj. finansijera istraživanja sa pravom da rezultate istraživanja koristi u svoje svrhe. Takođe se može javiti i u ulozi izvođača, kada je i inicijator, i finansijer, i organizator, i izvođač istraživanja, ali i u ulozi suprotstavljenog istraživanju – njegovom izvođenju ili korišćenju rezultata.

Od načina pribavljanja podataka koriste se sve metode, ali neke od njih imaju veću upotrebljivost u akcionim istraživanjima. Na primer, kada govorimo o posmatranju kao načinu pribavljanja podataka, treba istaći da se u akcionim istraživanjima naročito koristi posmatranje sa učestvovanjem. Isto tako, kod ispitivanja je karakterističan tzv. dubinski intervju. Međutim, zastupnici akcionalističke metodološke koncepcije ne govore o eksperimentu, iako je i njegova upotrebljivost velika u politikološkim istraživanjima. Tzv. društveni eksperiment pruža razne mogućnosti da se dođe do značajnih podataka, kako u naučnom, tako i u praktičnom (a moglo bi se reći i manipulativnom) smislu. Ne treba zaboraviti ni operativnu metodu – metodu studije slučaja.

1.2. Akciona istraživanja kao instrument sprovođenja političke akcije

Kao što smo već rekli, jedna od vrsta akcionih istraživanja u političkim naukama su i **instrumentalna akciona istraživanja**, tj. akciona istraživanja kao instrument sprovođenja političke akcije. Ona su po svom karakteru manipulativna, odnosno, strogo instrumentalna i imaju značajnu ulogu u politici, pa

i u političkim naukama, upravo zato što se njima direktno ostvaruje određeni (zacrtani) cilj, odnosno, sprovodi se određena politička akcija koja treba da proizvede određeni efekat. Može se, dakle, konstatovati da ova vrsta akcionih istraživanja ne mora uvek imati samo naučnu svrhu, već mogu biti i metodska, tj. imati praktične (pragmatične) ciljeve. U stvari, ona imaju za cilj da utiču na formiranje određenog stava (stavova) kod istraživane populacije, odnosno, podsticanje i usmeravanje određenog ponašanja. To je moguće postići zato što istraživanje političkih pojava kod značajnog dela ljudi izaziva osećanja kao što su strah, nepoverenje, ravnodušnost, dužnost, velika očekivanja, nadanja, itd, pa se na osnovu njih formira i stav, tj. odnos prema istraživanju i istraživanoj pojavi. Naravno, ne treba zaboraviti da uticaj imaju i karakteristike društva, tradicija, kultura, sistem vrednosti, različita iskustva.

Vratimo se ponovo nekim bitnim karakteristikama politike i političkog, jer u tome leži ključ za razumevanje akcionih istraživanja. Svakako treba podsetiti i na shvatanje politike kao "određene vrste delatnosti, aktivnosti i ponašanja čiji je smisao uticanje na društvene tokove i usmeravanje kretanja i dešavanja u čitavoj društvenoj zajednici."² Ljudi se uglavnom okupljaju radi lakšeg ostvarivanja određenih interesa i ciljeva, odnosno, oni putem različitih političkih akcija upravo ostvaruju te svoje interese i ciljeve. Naravno, svako političko delovanje (ili delanje) jeste, zapravo, svojevrsan program usklađenih ciljeva i sredstava za njihovo postizanje. On obuhvata i pravac i način borbe, tj. oblike, sredstva i metode političke akcije. Politika ima još jednu značajnu osobinu, a to je da u svako društvo unosi hijerarhijsku podvojenost, pa se prema tome u društvu oblikuju sve institucije i organizacije. Oni koji su na vlasti imaju i veću mogućnost da ostvare svoje ciljeve preko političkih akcija.

Prema dr Slavomiru Milosavljeviću, sva sredstva političke akcije možemo podeliti na sredstva stimulacije i sredstva sprečavanja.³ Logično, pod sredstvima stimulacije podrazumevamo sve tehnike i postupke koji unapređuju, jačaju političku aktivnost, a suprotno tome – sredstva sprečavanja imaju za cilj onemogućavanje određene političke aktivnosti.

U savremenom društvu upotreba političke sile kao sredstva motivacije, kontrole i zabrane, odnosno, kao isključivog sredstva političke akcije, ne samo da je neefikasna, već i skoro potpuno neprihvatljiva. U jednopartijskim političkim sistemima veliki značaj ima (imala je) ideologija, dok u ostalim društvima ona i dalje predstavlja značajan vrednosni postulat ponašanja određenog dela populacije, ali postoje i druga sredstva političke akcije. Ta savremena sredstva političke akcije su suptilnija i efikasnija u određenim situacijama, a u njih možemo svrstati i neke vrste akcionih istraživanja. Već smo rekli da u nekim slučajevima postoji mogućnost da istraživanje postane oblik operativne politike i da time

² Radosavljević dr I. (1996): *Hipotetičko-deduktivna metoda u istraživanju politike*, Dečje novine, Gornji Milanovac 9.

³ Milosavljević dr S. (1977): *Politička akcija*, Institut za političke studije FPN, Beograd 204.

izgubi naučnu objektivnost, tj. vrednost. U tim slučajevima istraživanje političkih pojava je oblik metoda političkog delovanja, odnosno, sredstvo političke akcije kojim se utiče, pre svega, na svest subjekata obuhvaćenih istraživanjem, a u cilju postizanja određenog političkog cilja.

Nekada je, međutim, teško prepoznati ova istraživanja pogotovu ako su ih (i kada su ih) pripremili eksperti. „Teškoće prepoznavanja takvih istraživanja su u tome što poruke uopšte ne moraju biti eksplicitno izražene ni u jednom delu istraživanja. Istraživanje u celini može biti naizgled postavljeno sasvim korektno i objektivno, bez sugestivnih pitanja, sugestivnih ilustracija, bez neposredno inicirajućih manifestacija, a da ipak u podsvest unese stimulišući faktor za postavljanje usmerenih pitanja ili opažanja prema određenoj političkoj situaciji.”⁴ Treba naglasiti da se i ova akciona istraživanja (kao metodi političkog delovanja) mogu zasnivati na istinskim naučnim istraživanjima političkih pojava, pa ih ne treba okarakterisati samo kao negativne.

Manipulativna akciona istraživanja moguće je po svrsi podeliti na:

- 1) **instruktivna**,
- 2) **sugestivna** i
- 3) **ona kojima se vrši pritisak** na subjekte kako bi se ponašali u skladu sa određenim ciljem.

Instruktivna akciona istraživanja pružaju obaveštenja, tj. informacije o poželjnim pravcima u kojima bi trebalo da se kreće određeno ponašanje. To su zapravo uputstva za učesnike u političkoj akciji, koja bi oni trebalo da slede ukoliko žele da postignu zacrtani cilj. Njima se ne vrši direktno nikakav pritisak, ali samim tim što su delo eksperata, (politička struktura ističe upravo tu njihovu stručnost i naučnost kao glavnu, odlučujuću osobinu, zbog koje se treba ponašati onako kako ona propisuju) ostvaruje se psihološki pritisak na populaciju koja, po pravilu, ne mora da bude stručna za datu oblast. Manipulativna instruktivna akciona istraživanja mogu biti zasnovana na potpuno nenaučnim osnovama, kao što mogu biti i naučno pripremljena i izvedena.

Sugestivna akciona istraživanja imaju veću obavezujuću moć za subjekte istraživanja, mada se i ovde govori samo o sugestiji, a ne o obavezi. Ona svoje stavove potkrepljuju jačim razlozima ili dokazima, pa stoga imaju i veću manipulativnu moć od instruktivnih istraživanja. Dok kod instruktivnih akcionih istraživanja učesnici u političkoj akciji dobijaju "samo" obaveštenja o poželjnom ponašanju, kod sugestivnih akcionih istraživanja uvek postoji i obrazloženje zašto se preporučuje određeno ponašanje i tako se utiče na svest učesnika akcije. Ovde se mogu predočiti i eventualne posledice ukoliko se ne bi postupilo onako kako je sugerisano, tako da subjekti akcije dobiju kompletan uvid u situaciju.

⁴ Milosavljević dr S. Radosavljević dr I. (2000): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd 70.

Dakle, opet se radi o tome da subjekt stekne osećaj kao da sam bira između više mogućnosti, odnosno, nameće mu se osećaj odgovornosti za sopstveno ponašanje ukoliko odluči da ne prihvati sugestiju (što je malo verovatno, jer će se on u većini slučajeva odlučiti ipak za ono što stručnjaci predlažu, bez obzira da li je to u skladu sa njegovim ubeđenjima ili ne!).

Istraživanja kojima se vrši pritisak na subjekte podrazumevaju direktno usmeravanje ponašanja navođenjem sankcija u slučaju da se subjekti drugačije ponašaju, odnosno davanjem nagrade kada je njihovo ponašanje u skladu sa propisanim. Pod pretnjom kazne ili davanjem nagrade većina ljudi menja svoje stavove i ponašanja, pa zato i ne treba posebno naglašavati da su ova istraživanja najefikasnija u pogledu postizanja određenog cilja, odnosno, usmeravanja političke akcije kako bi se ostvario cilj. Naravno, njihova upotreba je ograničena u savremenom svetu koji u prvi plan ističe demokratizaciju svih sfera života i pravo na sopstveno mišljenje. Ali, ona se primenjuju na neki drugi, manje "transparentan" način.

ZAKLJUČAK

Ono što možemo reći za sve tri vrste manipulativnih akcionih istraživanja, jeste da ona mogu biti podjednako loša, jer se njima nastoji nametnuti određeni stav koji će omogućiti realizaciju ciljeva nekih uskih političkih grupa. Svaka od tih grupa, kao što smo već više puta ponovili, bori se za sopstvene interese koje proglašava opštim. Nije dobro kada istraživanje, odnosno nauka, posluži kao sredstvo političke akcije, tj. kao metod političkog delovanja. To je onda siguran pokazatelj da je društvo u krizi, odnosno, da mu predstoje velike promene protiv kojih se bore oni koji su trenutno na vlasti, jer to gotovo uvek znači i promenu nosilaca vlasti u društvu. Oni koji se na ovaj način služe naukom bore se za određene pozicije u društvu, koje im omogućavaju razne privilegije i nikad ne misle na opšte dobro, odnosno, zajednički interes. Gotovo uvek su pojedinačni interesi prikriveni zalaganjem za opšte dobro zajednice, iako su oni u većini slučajeva glavni pokretači određene političke akcije.

I ova akciona istraživanja se, dakle, mogu primenjivati na nivou određenog društva, tj. na globalnom nivou. Recimo, kada su raspisani opšti izbori na svim nivoima, ili savezni, odnosno, republički. Tada manipulativna akciona istraživanja mogu da budu moćno sredstvo onih na vlasti, ali takođe mogu da posluže za dolazak novih na vlast. Ona mogu biti usmerena na istraživanje sistema ili na istraživanje opredeljenja. Unutar užih političkih grupa takođe su moguća akciona istraživanja ove vrste. Ona tada mogu da imaju različitu svrhu – od usmeravanja na određena rešenja za razne probleme unutar sebe i prema spolja, do direktnog uticaja na unutarstranačku politiku i organizaciju.

Zapravo, velika moć ovih akcionih istraživanja jeste u tome što ona mogu da se predstave (i uglavnom se i predstavljaju) kao naučna istraživanja, pa stoga nije

lako otkriti njihov pravi smisao. Njima se može uticati na svaki segment društvenog i političkog života, kako u pravcu promene, tako i u održavanju datog stanja. Ona mogu biti i sredstvo vladanja, ali i sredstvo osvajanja vlasti.

Iako se tvrdi da u savremenom svetu nema više indoktrinacije, kako je sve slobodna volja čoveka zasnovana na mogućnostima izbora između više rešenja, manipulativna akciona istraživanja potvrđuju one stavove koji kažu da su mogućnosti uticaja na čovekovo ponašanje, delanje, mišljenje, odlučivanje, itd, daleko veće i izraženije, ali mnogo veštije prikrivene, tj. izvedene.⁵

⁵ Za naše tvrdnje je, možda sledeća situacija veoma uverljiva. Uoči izbora objave se uporedni **istiniti** rezultati o penzijama i penzionerskom životu kod nas i najbolje ekonomski stojećim zemljama Evropske unije, kao argument o neuspešnosti vladajućih struktura u tekućem periodu. Istraživanje i rezultati su veoma validni i veoma pouzdani, ali je, u datom slučaju, način i svrha korišćenja manipulativna.

LITERATURA

- Bogdanović M. (1981): *Kvantitativni pristup u metodologiji*, Službeni list, Beograd
- Bogdanović M. (1993): *Metodološke studije*, Institut za političke studije, Beograd
- Dewey J. (1962): *Logika, teorija istraživanja*, Nolit, Beograd
- Đorđević M. (2012): *Istraživanje politike – bihejvioralni pristup*, Službeni glasnik, Beograd
- *Enciklopedija političke kulture* (1993), Savremena administracija, Beograd
- Gilli G. A. (1974): *Kako se istražuje*, Školska knjiga, Zagreb
- Halmi A. (1986): *Metodologija akcionih istraživanja kao naučna i samoupravna osnova socijalnog rada*, Doktorska disertacija FPN, Beograd
- Macneill P. (1991): *Research methods*, Routledge, London
- Milić V. (1996): *Sociološki metod*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Milosavljević S. (1980) *Istraživanje političkih pojava*, Institut za političke studije, Centar za omladinu i pionire Palilule, Beograd
- Milosavljević S. (1977): *Politička akcija*, Institut za političke studije FPN, Beograd
- Milosavljević S. i Radosavljević I. (2006): *Osnovi metodologije političkih nauka*, Službeni glasnik, Beograd
- Pečujlić M. (1989): *Metodologija društvenih nauka*, Savremena administracija, Beograd
- Ratković R. (1985): *Osnovi političkih nauka*, IPS, Beograd
- Ratković R. (1974): *Ideologija i politika*, Institut za političke studije, Beograd
- Simeunović D. (1994): *Osnovi političkih nauka*, Izdavačko preduzeće Ferko, Beograd
- Šešić B. (1983): *Osnovi logike*, Naučna knjiga, Beograd
- Šešić B. (1974): *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Naučna knjiga, Beograd
- Šuvaković U. (2011): *Metodološke studije*, Filozofski fakultet, Kosovska Mitrovica
- Termiz Dž. (2009): *Metodologija društvenih nauka*, „Grafit“, Lukavac
- Termiz Dž. (2001): *Osnovi metodologije nauke o socijalnom radu*, „Grafit“, Lukavac
- Termiz Dž. - Milosavljević S. (2000): *Praktikum iz metodologije politikologije*, Sarajevo

EMINA LAZOVIĆ JOVIĆ, PhD

Faculty of Political Sciences, University of Belgrade

ACTION RESEARCH IN POLITICAL SCIENCES

Action research is a specific type of scientific research which, in addition to having all the general features of scientific research, also has its own unique characteristics that distinguish it from other types of research. In order to understand action research in political science it is necessary to have knowledge of the main aspects of politics, political phenomena and processes. Every political phenomenon is associated with a particular activity, action, because it (the phenomenon) always represents a certain relation between people, their needs, interests and goals. We can, therefore, conclude that all politicological research is, in its essence, action research.

*The basic classification of action research in political science according to purpose is one of the more relevant classifications and comprises: **action research whose purpose is the creation of scientific basis for political action**, and **action research which is the instrument of political action**. Within these two types, by application of diverse criteria, there exist numerous subtypes of action research.*

The primary difference between action research and other types of scientific research is in the method of research, as part of the outline of the scientific idea, i.e. the project of research.

Key words: *action research, types of action research, diagnostic and prognostic research, instrumental research*

Original scientific paper
Received: 01.07.2016.
Approved: 21.09.2016.

THE APPLICATION OF THE DYNAMIC PROGRAMMING METHOD IN INVESTMENT OPTIMIZATION

Abstract. *This paper deals with the problem of investment in Measuring Transformers Factory in Zajecar and the application of the dynamic programming method as one of the methods used in business process optimization. Dynamic programming is a special case of nonlinear programming that is widely applicable to nonlinear systems in economics. Measuring Transformers Factory in Zajecar was founded in 1969. It manufactures electrical equipment, primarily low and medium voltage current measuring transformers, voltage transformers, bushings, etc. The company offers a wide range of products and for this paper's needs the company's management selected three products for each of which optimal investment costing was made. The purpose was to see which product would be the most profitable and thus proceed with the manufacturing and selling of that particular product or products.*

Key words: *Dynamic programming, Bellman's principle of optimality, investment optimization.*

* Nina Petković, MSc, Faculty of Management, Zajecar, „John Neisbitt” University, Belgrade
e-mail: nina.petkovic@fmz.edu.rs

** Full Time Professor Milan Božinović, PhD, Faculty of Economics,
Kosovska Mitrovica - Department of Mathematics, University of Priština
milan_bozinovic@yahoo.com

1. Introduction

The principle of dynamic programming was, in a sense, known even before Second World War, but Professor Richard Bellman is considered to be the official creator of this method. In 1957, in his book 'Dynamic Programming' (Princeton University Press, Princeton), Bellman set the basic principles of this method. What he did was the following: he looked at a particular problem by making a hierarchy of sub-problems and then went on to solve the easiest one. That is how his **principle of optimality** came into being, which is the essence of dynamic programming. The main idea in this method's application is the division of a management process into several stages after which an optimal management model is chosen for each stage. The selected management model is the one which leads to optimal process functioning. At the same time one has to bear in mind that optimal management is characterized by the following: the future decisions have to lead to optimal management considering the present state and regardless of the previous state or previous management.

Since successful management means successful fulfillment of all business tasks of which a business process is composed, it is very important to deal with the issue of the optimal allocation of investment funds into specific activities or categories. The problem of revenue management has been dealt with by D. Zhang and D. Adelman¹, ², while portfolio management has been the subject matter in the works of J. Han and B. Van Roy³. In the next sections, the mathematical model of Bellman's principle of optimality for additive objective functions will be presented.

1.1. Bellman's Principle of Optimality

Suppose that the functions $f_1(x_1)$, $f_2(x_2)$, ... $f_n(x_n)$, are such that the objective function is as follows:

$$F(x_1, x_2, \dots, x_n) = f_1(x_1) + f_2(x_2) + \dots + f_n(x_n) \quad (1)$$

The problem pins down to finding the value of the variable $x_1, x_2, \dots, x_n$ when the objective function has the maximum value subject to the following constraints:

$$a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \leq b_n$$

¹ Zhang Dan and Adelman Daniel (2007): Dynamic bid prices in revenue management, *Operations Research*, 55(4): 647-661

² Zhang Dan and Adelman Daniel (2009): An approximate dynamic programming approach to network revenue management with customer choice., *Transportation Science*, 43: 381-394

³ Farias F. Vivek and Van Roy Benjamin, *An approximate dynamic programming approach to network revenue management*, www.stanford.edu/~bvr/psfiles/adp-rm.pdf, Working paper.

Whereby $a_j \geq 0, x_j \geq 0, j = 1, \dots, n$ $b_n \geq 0$.

For arbitrary $k = 1, \dots, n$ we introduce a set of functions $\{F_k(b_k)\}$ in the following way:

$$\begin{aligned} F_1(b_1) &= \max_{a_1 x_1 \leq b_1} \{f_1(x_1)\} = \max_{x_1 \leq b_1 / a_1} \{f_1(x_1)\}, \\ F_2(b_2) &= \max_{a_1 x_1 + a_2 x_2 \leq b_2} \{f_1(x_1) + f_2(x_2)\} \\ &= \max_{a_2 x_2 \leq b_2} \left\{ \max_{a_1 x_1 \leq b_2 - a_2 x_2} [f_1(x_1) + f_2(x_2)] \right\} \\ &= \max_{a_2 x_2 \leq b_2} \left\{ f_2(x_2) + \max_{a_1 x_1 \leq b_2 - a_2 x_2} [f_1(x_1)] \right\} \\ &= \max_{a_2 x_2 \leq b_2} \{f_2(x_2) + F_1(b_2 - a_2 x_2)\}. \end{aligned} \quad (2)$$

In the general case we get the following:

$$F_k(b_k) = \max_{x_k \leq b_k / a_k} \{f_k(x_k) + F_{k-1}(b_k - a_k x_k)\} \quad k = 2, \dots, n \quad (3)$$

Whereby $F_0(b_0) = 0$.

The equations (2) and (3) are known as **the Bellman Equation**.

On the basis of these equations, the first task with n variable is broken down into n simpler problems each with one variable and in this way the task solving is done in stages. The function F_1 is determined indirectly while the functions $F_2, \dots, F_n$ are determined by the recurrence formula (relation) (3), whereby $F_n(b_n)$ stands for the optimal value.

Considering the last equation (3), where $k = n$, for the unique number $b_n \geq 0$ the value is $x_n^* = x_n(b_n)$ for which

$$(\max)F = F_n(b_n).$$

In other words, objective function F , defined in (1), reaches its maximum value in the last iteration $F_n(b_n)$.

Finally, a set of found optimal values is to be defined, that is, one or more n values $(x_1^*, \dots, x_n^*)$ whereby objective function F has the maximum value, in which case the optimal management strategy is finally defined as follows:

$$U^* = (x_1^*, \dots, x_n^*).$$

2. Business process optimization in MTF

Measuring Transformers Factory (MTF) in Zajecar was founded in 1969. Its scope of business is manufacturing electrical equipment and it has a wide range of products including various types of current, voltage protective and measuring transformers. It also supplies the market with different kinds of medium voltage supporting and bushing types of insulators and inductive reactors. The company's product order quantity differs depending on the demand; it can supply large quantities (more than 100 items or more than 50 items), medium quantities (from 50-100, or from 20-50 items) or small quantities (fewer than 50, or fewer than 20 items). The price depends on both on investment capital and on the quantity of the sold products; this further means that the profit the company makes over a period of time depends on the selling price of its products in the market.

The company's management does its best to successfully perform all its business activities. The main business goal, of course, is meeting the demand in the market; however, the decision on optimal allocation of investment regarding particular products which will ensure maximum profit is not less important.

After the company's management had agreed, we conducted the following research: three important products manufactured by MTF were singled out and we tried to define the most effective way of investing in these products which would ultimately prove to be the most profitable for the company's business.

These products are the following:

The low voltage current transformer STEM – 081 up to 0.72kV, to which we will further refer as T_1 , is ordered in medium quantities (50-100 items), large quantities (more than 100 items) and in small quantities (fewer than 50 items). The price is EUR 17, 01 per unit.

The medium voltage current transformer STEM – N 3821, up to 35 kV, to which we will further refer as T_2 , is ordered in medium quantities (20-50 items), large quantities (more than 50 items), or small quantities (fewer than 20 items). The price is EUR 331,42 per unit.

The transformer JNT sm-24/12 of 24 kV, to which we will further refer as T_3 , is ordered in medium quantities (from 20-50 items), in large quantities (more than 50 items) or small quantities (fewer than 20 items). The price is EUR 355, 53 per unit.

According to the data provided by the Company's Finance Department the percentage of sales for each of the products in relation to the quantity sold is presented in the following table:

Table 1. *The percentage of sales*

Quantities	T_1	T_2	T_3
Medium	48.16	37.14	30.42
Large	40.00	29.52	23.18
Small	64.62	52.37	44.91

Table 2, below presents the expected profit in case of investing EUR 20000 that is, EUR 40000 that is, EUR 60000 and EUR 80000 in each of the products T_1 , T_2 , and T_3 .

Table 2. *The expected profit*

Investment	T_1	T_2	T_3
20 000	9 632	7 428	6 084
40 000	16 000	11 800	9 272
60 000	38 772	31 422	26 946
80 000	41 600	43 536	39 040

The company has the amount of money of EUR 80 000 at its disposal. It is to invest this money in the production of the three transformers with the aim of making maximum profit.

In order to solve this investment problem the above-mentioned mathematical model of Bellman's principle will be used. In this case, it will have the following form:

$f_i(x_i)$ stands for the expected profit after investing the sum x_i in product i , whereby $i=1,2,3$. Objective function $F(x_1, x_2, x_3)$ stands for the overall profit achieved by investing the amount of money of EUR 80 000 in products T_1 , T_2 , and T_3 . On the basis of the introduced conditions in this problem, the mathematical model of this problem will have the following form:

$$\max F(x_1, x_2, x_3) = f_1(x_1) + f_2(x_2) + f_3(x_3) \quad (4)$$

subject to the following constraints:

$$x_1 + x_2 + x_3 = 80000, \quad x_1, x_2, x_3 \geq 0.$$

After this the application of Bellman's principle of optimality comes, whose algorithm has already been described. As already mentioned, the problem is solved in stages but the result of one stage depends on the result gained in the previous one. Functions $F_k(b_k)$ are determined successively for $k=1,2,3$. The following is also to be taken into account:

$$b_k \in \{0, 20000, 40000, 60000, 80000\}, \quad \text{for } k = 1, 2, 3.$$

The value of function $F_1(b_1)$ is found in the first stage in the following way:

$$F_1(b_1) = \max f_1(x_1), \quad (5)$$

Further, the value of the function is as follows:

$$\begin{aligned} F_1(0) &= 0, F_1(20000) = 9632, F_1(40000) = 16000, \\ F_1(60000) &= 38772, F_1(80000) = 41600 \end{aligned} \quad (6)$$

The next stage determines the optimal allocation of investment in products T_1 and T_2 , so objective function $F_2(b_2)$ will have the following form:

$$F_2(b_2) = \max_{x_2 \leq b_2} \{f_2(b_2) + F_1(b_2 - x_2)\} \quad (7)$$

Using the gained values for function $F_1(b_1)$ and the data on investment efficiency in Product T_2 , and using the formula given at (7), the function's values are as follows $F_2(b_2)$:

for $b_2 = 0$ the following is true:

$$F_2(0) = \max_{x_2 \leq 0} \{f_2(0) + f_1(0 - x_2)\} = 0, \quad x_2 = 0$$

Then for $b_2 = 20000$, we have the following :

$$\begin{aligned} F_2(20000) &= \max_{x_2 \leq 20000} \{f_2(x_2) + F_1(20000 - x_2)\} \\ &= \max \left\{ \begin{array}{l} f_2(0) + F_1(20000) \\ f_2(20000) + F_1(0) \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 0 + 9632 \\ 7428 + 0 \end{array} \right\} = 9632 \quad (x_2 = 0) \end{aligned}$$

For $b_2 = 40000$, we have the following:

$$\begin{aligned} F_2(40000) &= \max_{x_2 \leq 40000} \{f_2(x_2) + F_1(40000 - x_2)\} = \max \left\{ \begin{array}{l} f_2(0) + F_1(40000) \\ f_2(20000) + F_1(20000) \\ f_2(40000) + F_1(0) \end{array} \right\} \\ &= \max \left\{ \begin{array}{l} 0 + 16000 \\ 7428 + 9632 \\ 11808 + 0 \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 16000 \\ 17060 \\ 11808 \end{array} \right\} = 17060 \quad \text{whereby } x_1 = x_2 = 20000. \end{aligned}$$

Now, for $b_2 = 60000$, we will have the following values:

$$\begin{aligned} F_2(60000) &= \max_{x_2 \leq 60000} \{f_2(x_2) + F_1(60000 - x_2)\} \\ &= \max \left\{ \begin{array}{l} f_2(0) + F_1(60000) \\ f_2(20000) + F_1(40000) \\ f_2(40000) + F_1(20000) \\ f_2(60000) + F_1(0) \end{array} \right\} \end{aligned}$$

$$= \max \begin{Bmatrix} 0 + 38772 \\ 7428 + 16000 \\ 11808 + 9632 \\ 31422 + 0 \end{Bmatrix} = \max \begin{Bmatrix} 38772 \\ 23428 \\ 21440 \\ 31422 \end{Bmatrix} = 38772$$

whereby $x_2 = 0$.

At the end of this stage, for $b_2 = 80000$ we will have the following:

$$F_2(80000) = \max_{x_2 \leq 80000} \{f_2(x_2) + F_1(80000 - x_2)\}$$

$$= \max \begin{Bmatrix} f_2(0) + F_1(80000) \\ f_2(20000) + F_1(60000) \\ f_2(40000) + F_1(40000) \\ f_2(60000) + F_1(20000) \\ f_2(80000) + F_1(0) \end{Bmatrix} = \max \begin{Bmatrix} f_2(0) + F_1(80000) \\ f_2(20000) + F_1(60000) \\ f_2(40000) + F_1(40000) \\ f_2(60000) + F_1(20000) \\ f_2(80000) + F_1(0) \end{Bmatrix}$$

$$= \max \begin{Bmatrix} 0 + 41600 \\ 7428 + 38772 \\ 11808 + 16000 \\ 31422 + 9632 \\ 43536 + 0 \end{Bmatrix} = \max \begin{Bmatrix} 41600 \\ 46200 \\ 27808 \\ 41054 \\ 43536 \end{Bmatrix} = 46200$$

whereby $x_1 = 60000$ and $x_2 = 20000$.

On the basis of these results, we can conclude that in this investment phase it is necessary to invest $x_1=60000$ in the production of transformer T_1 , while the amount of money (EUR) needed for the production of T_2 is $x_2=20000$.

Finally, in the third stage, the allocation of funds among the three products is carried out, and in that case, objective function $F_3(b_3)$ will be as follows:

$$F_3(b_3) = \max_{x_3 \leq b_3} \{f_3(x_3) + F_2(b_3 - x_3)\} \quad (8)$$

Considering (8), the calculated values of function F_3 for expected investment capital are as follows:

if $b_3 = 0$, $F_3(0) = 0$, and $x_3 = 0$.

if $b_3 = 20000$, the values are as follows:

$$F_3(20000) = \max_{x_3 \leq 20000} \{f_3(x_3) + F_2(20000 - x_3)\}$$

$$= \max \left\{ \begin{array}{l} f_3(0) + F_2(20000) \\ f_3(20000) + F_2(0) \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 0 + 9632 \\ 6084 + 0 \end{array} \right\} = 9632 \quad (x_3 = 0)$$

If the values of the parameter i $b_3 = 40000$, the values of F_3 are as follows:

$$F_3(40000) = \max_{x_3 \leq 40000} \{f_3(x_3) + F_2(40000 - x_3)\}$$

$$= \max \left\{ \begin{array}{l} f_3(0) + F_2(40000) \\ f_3(20000) + F_2(20000) \\ f_3(40000) + F_2(0) \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} 0 + 17060 \\ 6084 + 9632 \\ 9272 + 0 \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 17060 \\ 15716 \\ 9272 \end{array} \right\} = 17060$$

whereby $x_3 = 0$.

if $b_3 = 60000$, the following is true:

$$F_3(60000) = \max_{x_3 \leq 60000} \{f_3(x_3) + F_2(60000 - x_3)\} = \max \left\{ \begin{array}{l} f_3(0) + F_2(60000) \\ f_3(20000) + F_2(40000) \\ f_3(40000) + F_2(20000) \\ f_3(60000) + F_2(0) \end{array} \right\}$$

$$= \max \left\{ \begin{array}{l} 0 + 38772 \\ 6084 + 17060 \\ 9272 + 9632 \\ 26946 + 0 \end{array} \right\} = \max \left\{ \begin{array}{l} 38772 \\ 23144 \\ 18904 \\ 26946 \end{array} \right\} = 38772 \quad \text{whereby } x_3 = 0$$

And if the invested amount of money $b_3 = 80000$, whose allocation is crucial for the solution of this problem, the values of function F_3 will be as follows:

$$F_3(80000) = \max_{x_3 \leq 80000} \{f_3(x_3) + F_2(80000 - x_3)\}$$

$$= \max \left\{ \begin{array}{l} f_3(0) + F_2(80000) \\ f_3(20000) + F_2(60000) \\ f_3(40000) + F_2(40000) \\ f_3(60000) + F_2(20000) \\ f_3(80000) + F_2(0) \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} 0 + 46200 \\ 6084 + 38772 \\ 9272 + 17060 \\ 26946 + 9632 \\ 39040 + 0 \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} 46200 \\ 44856 \\ 26332 \\ 36578 \\ 39040 \end{array} \right\} = 46200$$

Finally we come up with the following values: $x_3=0$, $x_2=20000$ and $x_1=60000$, which means that the amount of EUR 80 000 is to be allocated in the following manner: EUR 60 000 in the production of T_1 and EUR 20 000 in the production of T_2 , while no investment in T_3 is to be made. In this way the company would make maximum profit, that is EUR 46 200.

All the results of the dynamic analysis carried out in Measuring Transformers Factory in Zajecar are presented in the following table.

Table 3. *The results of the dynamic analysis*

Investment	x_1	$F_1(x_1)$	x_2	$F_2(x_2)$	x_3	$F_3(x_3)$
0	0	0	0	0	0	0
20 000	20 000	9 632	0	9 632	0	9 632
40 000	40 000	16 000	20 000	17 060	0	1 7060
60 000	60 000	38 772	0	35 772	0	38 772
80 000	80 000	41 600	20 000	46 200	0	46 200

The results shown in Table 3 will be the same as those acquired by the application of **Bellman** software application that will be dealt with in the next section. In that way we will practically check and prove the previously used procedures in Bellman’s principle of optimality which is, as described so far, applied in the optimization of investment allocation in Measuring Transformers Factory in Zajecar.

3. The software implementation

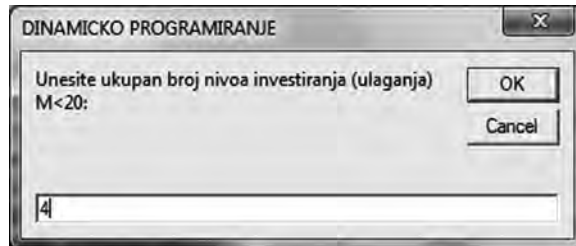
As there was a need for the dynamic analysis of the dynamic programming problem, we created the **original software application** of Bellman’s principle of optimality by making a **database application in Access**. This application, called **Bellman**, is used for checking the data acquired in the previous analysis.

The main principle this application relies on is a known algorithm based on Bellman’s principle of optimality which ensures optimal planning of the so-called **multi-stage process of management**. The software, whose main components are shown in Picture 1, is such that it first requires a user to enter the total investment capital, that is, the number of projects which are to be analyzed. After that, the investment value is entered as well as the expected value of profit for each level of investment and for each project respectively.

After the values have been entered, the software finds the optimal investment plan which ensures maximum profit. All the calculated parameters and the main characteristics of the DP problem in question are presented in the form of the MS Access Report as shown in Picture 2. It is clear that the data obtained

by the dynamic analysis of Bellman's principle of optimality completely match the results gained by the software analysis application.

Picture 1. Process for solving DP problems



Picture 2. Software implementation of investment optimization in MTF in Zajecar

REZULTATI DINAMICKE ANALIZE:

Ulaganja	x(1)	F1	x(2)	F2	x(3)	F3
200000	200000	96320	0	96320	0	96320
400000	400000	180000	200000	170800	0	170800
600000	600000	387720	0	387720	0	387720
800000	800000	416000	200000	462000	0	462000

Maksimalna vrednost ciljne funkcije iznosi F=462000 novcanih jedinica

It goes without saying that this software application is of a general character and can be used in solving other problems when it is necessary to apply dynamic programming. It may be interesting to mention a problem many banks have when it comes to financing business plans – they are to select the most optimal business plans and finance them and not the others given the limited resources.

Conclusion

After conducting the dynamic analysis by applying Bellman's principle of optimality and after the results had been proven by **Bellman** software application, we can conclude that we solved the problem of investment optimization in Measuring Transformers Factory in Zajecar regarding the three types of transforms marked as T_1 , T_2 and T_3 in this paper.

The analysis shows that if the company's management wants to invest EUR 80 000 in the production of these three types of transformers it is most cost-effective to invest EUR 60 000 in T_1 , and EUR 20000 in T_2 , while no investing should occur in T_3 as it makes no profit. The analysis leads to the following objective function F with its maximum value:

$$(\max)F=46200$$

which means that the profit made is EUR 46 2 00.

Literature

- Bellman Richard (1957): *Dynamic Programming*, Princeton University Press, Princeton
- Bazaraa Mokhtar, Shetty C.M (1979): *Nonlinear Programming –Theory and Algorithms*, JohnWiley and Sons, New York
- Bertsekas Dimitri (2004): *Nonlinear Programming*, Athena scientific
- BožinovićMilan,StojanovićVladica(2005): *Matematičke metode i modeli u ekonomiji preduzeća*,VŠSS, Leposavić
- BožinovićMilan, 2012, *Operaciona istraživanja*, Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica
- Boyd Stephen,Vandenberghe Lieven (2006): *Convex optimization*, Cambridge University Press, Cambridge
- Zhang Dan and Adelman Daniel (2007): Dynamic bid prices in revenue management, *Operations Research*, 55(4): 647-661
- Zhang Dan and Adelman Daniel (2009): An approximate dynamic programmingapproach to network revenue management with customer choice., *Transportation Science*, 43: 381-394
- Milovanović Gradimir, Stanimirović Predrag (2002): *Simbolička implementacija nelinearne optimizacije*, Niš
- Farias F. Vivek and Van Roy Benjamin, *An approximate dynamic programming approach to network revenue management*, www.stanford.edu/~bvr/psfiles/adp-rm.pdf, Working paper.
- <http://www.fmt.rs/> *Fabrika mernih transformatora Zaječar*

NINA PETKOVIĆ

Fakultet za menadžment, Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

DR MILAN BOŽINOVIC

Ekonomski fakultet, Kosovska Mitrovica,

Departman za Matematiku, Univerzitet u Prištini

OPTIMIZACIJA INVESTICIJA METODOM DINAMIČKOG PROGRAMIRANJA

U ovom radu opisuje se problem investicionih ulaganja u Fabriki mernih transformatora u Zaječaru, metodom dinamičkog programiranja, kao jedne od metoda za optimizaciju upravljačkih procesa. Dinamičko programiranje je specijalni slučaj nelinearnog programiranja i kao takvo pruža velike mogućnosti u rešavanju raznih problema u ekonomiji nelinearnog tipa. Fabrika mernih transformatora u Zaječaru posluje od 1969. godine, a bavi se proizvodnjom elektro opreme, pre svega transformatora niskog i srednjeg napona, naponskih transformatora, provodnih izolatora, itd. Menadžment ove kompanije, od širokog asortimana proizvoda izdvojio je tri proizvoda, za koje treba odrediti optimalni iznos investicionih ulaganja, i to u svakog od njih posebno, kako bi se njihovom proizvodnjom i prodajom ostvario maksimalni profit kompanije.

Ključne reči: *Dinamičko programiranje, Bellmanov princip optimalnosti, optimizacija investicionih ulaganja*

Original scientific paper
Received: 11.02.2016.
Revised: 12.04.2016.
Approved: 07.07.2016.

APPLICATION OF MARKETING MIX CONCEPT IN STUDENT RECRUITMENT STRATEGIES: EVIDENCE FROM UNIVERSITY OF NOVI SAD, SERBIA

The first subject of research in this article is the review and comparison of various theoretical approaches to marketing applied in institutions of higher education. The authors have observed the marketing as an active process by which institutions of higher education attract their users' attention to the educational services they offer. The research has sought for an answer to the question which marketing mix instrument has the greatest impact on the student decision to enroll at a particular faculty at the University of Novi Sad. The study involved 783 students at six faculties of this university. The authors used a non-standardized survey questionnaire to measure the attitudes towards 26 different marketing tools, using the five-point Likert scale. Principal components factor analysis was used to classify variables. The authors singled out seven factors relevant to the faculty choice: people, physical evidence, promotion, image, resources and extra services, location and price. The results coincided with the traditional elements of marketing mix (7P) to a greater or lesser extent, confirming the results of previously conducted studies.

Keywords: marketing mix, universities, student recruitment, faculty management.

* Vesna Rodić Lukić, PhD, Faculty of Education in Sombor, University of Novi Sad
vesna.rodic@pef.uns.ac.rs

** Nemanja Lukić, MSc., Faculty of Education in Sombor, University of Novi Sad
nemanja.lukic@pef.uns.ac.rs

1. Introduction

Modern-day higher education institutions are facing new challenges. They are all required to adopt the Bologna system of studies, which represents a fundamental change in comparison to the traditional system of studies, and furthermore, changes the relations between the students and the teaching staff. In addition to that, the emerging of private faculties and the introduction of accreditation system in order to establish a system of quality has caused the need for marketing activities among faculties and universities. Marketing in higher education institutions should be viewed as an active process, through which these institutions respond to the needs of the present environment, or use various channels in order to attract their users' attention to the educational service they offer, the way this service is distributed, as well as the price of the service. In such pursuit, higher education institutions should utilize marketing mix instruments, and the faculty management is expected to promote this approach to operation.

The main research point of this study is to find out factors that determine students' choice of a faculty within a given university that will determine which specific marketing mix instruments to apply. A particular faculty may have suitable resources but it has to meet one's personal and professional needs as well. A student will choose a faculty with an appropriate program in accordance with his studying orientation. The proposition of this paper is that the marketing mix instruments applied at a faculty should be optimized in a way that they will attract more students to study there.

The marketing mix is one of the major concepts (or constants) in marketing, and there is practically a universal agreement in the scientific literature that the most important marketing mix instruments (Rodić & Lukić, 2012;¹ Vasiljev, 2005²) are: product, price, place (sales and distribution) and promotion. The marketing mix is often referred to as the "4P" strategy in English literature, and this abbreviation originates from the initial letters of the English words for the mentioned four instruments (Product, Price, Place and Promotion). Each of the marketing mix instruments represents a variable that is manipulated with, in order to attain the set objectives. Practice has shown that a combination of instruments gives better results than relying on a single instrument, especially within a long-term strategy (Vasiljev, 2005³). When it comes to application of the marketing mix for services, the experience has shown that this concept requires reconsideration, namely, extending the classic marketing mix. Booms and Bittner (1981) have presented a modified and extended marketing mix for services, comprising seven elements: service product, price, place/distribution, promotion, people, physical

¹ Rodić, V., & Lukić, N. (2012). Specific features of the application of the marketing mix concept in institutions of higher education. *Norma*, 17(2), 257–268.

² Vasiljev, S. (2005): *Marketing principi*, Novi Sad, Prometej, 418.

³ *Ibid*

evidence and service process. Higher education institutions possess intrinsic features, necessitating revision of the traditional marketing mix concept so it can be efficiently applied to these institutions. A number of authors (Enache, 2011;⁴ Ivy, 2008;⁵ Maringe, 2006⁶) have tried to determine a specific combination of marketing mix instruments which would be appropriate for these institutions.

2. Application of marketing in higher education

The issue of applying marketing in higher education institutions has primarily been a subject of theoretical studies in our country, in contrast to the rest of the world, where empirical researches on this topic are not that rare. One of the subjects of this research is the review and comparison of various theoretical approaches to this interesting issue. The literature on this subject is diverse, in terms of the authors' expertise and focus. Besides theoretical reviews, there are a few research papers on the application of marketing mix in institutions of higher education. Most of the authors have examined the obtained data using factor analysis, thus determining the factors with a major influence on students' choice of faculty.

Previous studies focusing on the field of marketing in higher education institutions have been conducted by several authors worldwide (Beneke & Human, 2010;⁷ Chen & Zimitat, 2006;⁸ Enache, 2011;⁹ Ivy, 2008;¹⁰ Kallio, 1995;¹¹ Khan & Qureshi,

⁴ Enache, I.-C. (2011). Marketing higher education using the 7Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(1), 23–30.

⁵ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁶ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁷ Beneke, J., & Human, G. (2010). Student recruitment marketing in South Africa – An exploratory study into the adoption of a relationship orientation. *African Journal of Business Management*, 4(4), 435–447.

⁸ Chen, C., & Zimitat, C. (2006). Understanding Taiwanese students' decision-making factors regarding Australian international higher education. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 91–100.

⁹ Enache, I.-C. (2011). Marketing higher education using the 7Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(1), 23–30.

¹⁰ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

¹¹ Kallio, R. (1995). Factors influencing the college choice decisions of graduate students. *Research in Higher Education*, 36(1), 109–124.

2010;¹² Kusumawati & Perera, 2010;¹³ Lay & Maguire, 1981;¹⁴ Maringe, 2006;¹⁵ Nicholls & Harris, 1995;¹⁶ Price, Matzdorf, Smith, & Agahi, 2003;¹⁷ Rafiq & Ahmed, 1995;¹⁸ Rodić, Kiš, & Čileg, 2012;¹⁹ Vrontis, Thrassou, & Melanthiou, 2007²⁰).

As early as 1981, Lay and Maguire used factor analysis to reveal seven elements which influence the choice of a faculty. They named those seven factors: financial aid, parent's preference, specific academic programs, size of the school, location of the campus, athletic facilities, and social activities. Kallio (1995) has isolated four factors by using factor analysis, based on 31 variables associated with the student's choice of a faculty. Those factors were: academic, work, spouse and social. The first factor encompassed most variables, and some of them are related to institution's reputation and location, as well as the quality of library facilities and teaching. These variables also appear in some other studies. Price and his associates (Price et al., 2003) have based their research on the importance of faculty's resources, location and service ambiance. Some of the variables which proved to be very important were: desired study program, availability of computers, quality of library facilities, good professors' reputation, availability of group work areas and availability of 'quiet' areas. Maringe²¹ (2006) conducted a research in which the students were asked to rank 30 variables by the significance of their impact on student's faculty choice decisions. These variables were combined into seven categories, and subsequently, the significance of each category was determined according to the mean value and standard deviation. The categories were named: program, price, promotion, people, prospects, prominence, and place. According to the results of this research, the most important marketing mix instruments for institu-

¹² Khan, S. N., & Qureshi, I. M. (2010). Impact of promotion on students' enrollment: A case of private schools in Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 267–274.

¹³ Kusumawati, A., & Perera, N. (2010). Exploring student choice criteria for selecting an Indonesian public university: A preliminary finding. *ANZMAC 2010 Doctoral Colloquium*, 1–27.

¹⁴ Lay, R., & Maguire, J. (1981). Coordinating market and evaluation research on the admissions rating process. *Research in Higher Education*, 14(1), 71–85.

¹⁵ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

¹⁶ Nicholls, J., & Harris, J. (1995). Marketing higher education: the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, 9(2), 31–38.

¹⁷ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003). The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

¹⁸ Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (9), 4–15.

¹⁹ Rodić, V., Kiš, T., & Čileg, M. (2012). Determinants of high school graduates' choice of faculty. *Technics Technologies Education Management / TTEM ISSN: 1840-1503*, 7(4), 1655–1662.

²⁰ Vrontis, D., Thrassou, A., & Melanthiou, Y. (2007). A contemporary higher education student-choice model for developed countries. *Journal of Business Research*, 60(9), 979–989.

²¹ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

tions of higher education were: program, price, and place, respectively. Ivy²² (2008) has conducted a research similar to Maringe²³ (2006), with the exception of using 25 variables related to different marketing tools used by higher education institutions. These variables were merged into seven factors by using factor analysis and afterwards ranked by significance. The names of these variables are: program, price, promotion, people, prospects, prominence, and premium. The results of this research indicate that the most important factors are program, prominence, and price, respectively. In order to discover the factors affecting the decision of the students, a research (Rodić et al., 2012²⁴) was conducted on a sample of high school graduates, examining 36 variables related to different marketing tools. These variables were grouped into seven elements named: faculty offer, service environment and image, social networking, family influence and the media, promotion, price and influence of friends. The first three factors were found as most important. The reviewed literature places the program, the price, and the prominence as the most important issues in the determination of the faculty choice. This paper seeks for an explanation if these factors are present and in which order in Vojvodina, where general economic and social conditions in the country, which is still being under the process of transition, differ from more developed countries.

3. Research methodology

The subject of this research is to determine the factors that influence students' decisions related to faculty choice. The fundamental goal and purpose of the conducted research is to determine whether traditional marketing mix can be used to influence a student's decision related to the choice of faculty within the University of Novi Sad. If it cannot be used in that form, the question is whether there is a different mix of instruments that can influence the students' decisions. The research needs to provide an answer to the question which marketing mix instrument has the greatest impact on the decision which faculty to enroll. This research attempts to contribute to the clarification of issues related to the implementation of marketing activities in higher education institutions and highlight the growing need for wider application of the mentioned activities. Based on the goals mentioned, the primary task has been determined. The primary task is to resolve the parameters that decisively influence the decision to enroll at a certain faculty, and group them into specific components of a marketing mix.

²² Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

²³ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

²⁴ Rodić, V., Kiš, T., & Čileg, M. (2012). Determinants of high school graduates' choice of faculty. *Technics Technologies Education Management / TTEM ISSN: 1840-1503*, 7(4), 1655–1662

3.1. Respondent sample

The University of Novi Sad was chosen for the population of the research, and the sample included students from the Faculty of Economics in Subotica (100 students, or 12.8% of the selected sample), the Faculty of Education in Sombor (136 or 17.4%), the Faculty of Sciences (109 students, or 13.9%), the Faculty of Philosophy (209 students, or 26.7%), the Faculty of Technical Sciences (107 or 13.7%) and the Faculty of Law in Novi Sad (122, or 15.6%). It is a random sample or, to be exact, simple random sample, which means that all entities of the population have equal probability of being in the sample. As stated, the research included 783 students from the University of Novi Sad, of which 499 (63.7%) had their studies funded by the state budget and 284 paid tuition fees. Most students in the sample were females, 632 (80.7% of them), to be exact, and most were aged between 21 and 23. According to demographic characteristics, the majority of students, 580 of them (74.1%), lived in urban areas. According to the variable "success in foregoing studies", the sample contained most students with a grade point average ranging from 7.5 to 8.4 (365 or 45.5% of total) and 226 (28.9%) students with a grade point average ranging from 8.5 to 9.5²⁵. Of all the students, 176 attended the first and 166 the second year; the answers they gave were the most reliable; others enrolled to higher years of the faculty, and the possible biases were minimized by strongly asking the respondents to base their answers not on the experiences they had got during their studies but on considerations prior to their enrolment.

3.2.. Research instrument

Specific data and facts were acquired in writing by using the survey technique. A non-standardized survey questionnaire, containing questions of both open and closed type, was used as an instrument of the research. As mentioned above, the questionnaire that was applied in the survey was used for measuring students' attitudes towards 26 different marketing tools, covering all the main elements of the traditional marketing mix for services. The questionnaire was constructed based on previously conducted research (Cubillo, Sánchez, & Cerviño, 2006;²⁶ Ivy, 2008; Kallio, 1995;²⁷ Maringe, 2006;²⁸ Price et al., 2003²⁹). A five-point Likert scale was

²⁵ Note: In Serbian system of higher education, evaluation score scale is from 6 to 10.

²⁶ Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101–115.

²⁷ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

²⁸ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

²⁹ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003). The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

used for this purpose. The students were asked to give grades of importance from 1 to 5 (1 very unimportant; 5 – very important). The reliability of the measurement scale was presented in its degree of resistance to random errors. Cronbach's alpha coefficient was used in order to determine the extent of consistency of the results provided by the scale. Coefficients exceeding 0.7 were considered acceptable, and coefficients exceeding 0.8 were considered good (Ivy, 2008³⁰). Cronbach's alpha coefficient computed for the 26 variables related to different marketing tools, which were included in this research, was 0.809, and therefore it can be concluded that the measurement scale that was used was reliable. The item-to-total correlation was used to identify variables that may have not been consistent with other variables that were measured. In this research, all items were proved to have significant correlations with one another, which points to a high level of inner consistency.

3.3. Data Processing

Based on the subject of research, the specific goals and tasks, the research was executed by analyzing prior theoretical views, as well as by empirical method. The principal components factor analysis classified those variables which were highly correlated within a single independent factor. Such classification of similar tools produces a new, reduced number of variables, which will afterwards be used to construct a new marketing mix for institutions of higher education. The data analysis was performed by using the statistical package for data analysis (SPSS 17.0 - Statistical Package for Social Sciences - for Windows).

4. Research results

The main elements included in this study, with quantitative indices are shown in *table 1*. It is an interesting finding that the highest grade, i.e. most relevant importance has been given to Delayed payment (4.0524) with the second highest level of agreement between respondents (the second smallest variation coefficient of 0.2745), reflecting thus the current economy situation of the population in general in this country. The next highest grades (with a high level of agreement) have been given to the statement that "State-founded faculty is more secure for future employment" (the majority of companies and especially public corporations even refuse to interview candidates from privately owned faculties for employment) and "Faculty tradition gives good image". Some faculties persistently apply for promotions in high schools, spending a lot of funds, but it comes out that this is of the least importance to the future students although here we have the most divergent answers (highest variation coefficient of 0.6199).

³⁰ Ivy, J. (2008): A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

Prior to the implementation of the principal component analysis (PCA), the data was assessed in terms of suitability for factor analysis. The value of Kaiser-Meyer-Olkin parameter was verified for this purpose, reaching a value of 0.854, which exceeds the recommended value of 0.6 (Kaiser, 1970³¹, 1974³²). Bartlett's test of sphericity (Bartlett, 1954³³) reached statistical significance (sig. level of 0.000), therefore, the use of factor analysis was justified. Eigen values are often used in order to identify the number of factors which should be created. According to this criterion, the factors with a characteristic value exceeding 1 are retained (Acker et al., 2008³⁴). Principal components analysis detected the presence of seven components with Eigen values exceeding 1 (6.051, 2.258, 1.467, 1.403, 1.292, 1.241, 1.157). These seven components account for total 52.2% of the variance. By use of communalities (h^2), as a measurement of each variable's involvement in the entire system, it could be determined that all of the variables have significant parts in defining the system. "Faculty website" and "Faculty branch" have somewhat lower communalities.

After the rotation of the main components had been performed in order to get a simpler solution using the oblimin method, the result was a set of variables of marketing mix for institutions of higher education (*table2*), which confirmed the actual existence of latent dimensions of marketing mix, and can be interpreted very reliably in accordance with many researchers (Cubillo et al., 2006;³⁵ Ivy, 2008;³⁶ Kallio, 1995;³⁷ Maringe, 2006;³⁸ Price et al., 2003³⁹). By use of principal component analysis and oblimin method of rotation, seven factors were singled out. These seven factors show correspondence with the traditional 7P marketing mix in most factors.

The first factor encompasses variables related to professors' accessibility, courtesy of the staff, teaching methods, professors' expertise and educational service. These are, at the same time, variables with a high projection on this factor, hence this factor is considered to be very important to the students when deciding which

³¹ Kaiser H (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*. 35: 401-415.

³² Kaiser H (1974): An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39: 31-36.

³³ Bartlett, M. (1954): A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *J. Royal Stat. Soc.* 16: 296-298.

³⁴ Acker, D.A., Kumar V., Dej D.S. (2008): *Marketing Research*. Beograd. Faculty of Economics

³⁵ Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006): International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101-115.

³⁶ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288-299.

³⁷ Kallio, R. (1995): Factors influencing the college choice decisions of graduate students. *Research in Higher Education*, 36(1), 109-124.

³⁸ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466-479.

³⁹ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212-222.

faculty to enroll. This factor, besides the “people” component, also possesses elements of the first instrument of the traditional marketing mix, which is a product, or in this case, service provided by these institutions. Based on all stated above, *the first factor* can be named “People”. *The second factor* encompasses variables related to the interior and exterior of the faculty building and the general impression during the stay. The first two variables have an exceptionally high projection on the factor. The third variable is related to the students’ overall impression during their stay at the faculty, which should be pleasant and relaxing. This variable has somewhat lower, but not less significant projection on this factor. All three variables are related to one of the instruments of the traditional 7P marketing mix, the so-called “Physical Evidence”, and that is why *the second factor* was named so. *The third factor* encompasses the variables related to the faculty promotion, media campaign and faculty flyers. The variable “Faculty promotion” is related to promotion of the faculty in secondary schools and this variable has a high level of projection on this factor. All integrated marketing communications carried out through traditional media (TV, radio, newspapers, etc.) are included in the “media campaign” variable. Promotion through a website has not been covered by this factor. This is the reason why *the third factor*, although bearing the name “Promotion”, is not equivalent to the traditional instrument of the 7P marketing mix. *The fourth factor* incorporates the variables related to the image, tradition and website of a faculty, as well as the type of financing of the faculty. The variable “State-founded faculty” is related to the belief that a state-founded faculty provides greater certainty for future employment. This variable has a high projection on the factor and demonstrates the advantage of state-founded faculties in relation to private faculties. Such students’ attitude is still very strong in Serbia, compared to abroad, where private faculties are given advantage. The variable “Faculty image” points towards the significance of a faculty’s good image and reputation. This variable has a high projection on the factor, and therefore represents an important element within the student’s choice of faculty. Based on the previous conclusions, *the fourth factor* was named “Image”. *The fifth factor* includes the variables related to the quality of library services and their facilities, the quality of Student affairs office’s service, computer classrooms and modern technology. The variable “Library service” has the greatest projection on the factor, followed by the variables “Quality of library facilities”, having a high projection on the factor, and “Student affairs office’s service”, with a moderate projection on the factor. Variables with a lower projection on this factor are “Computer classrooms” and “Modern technology”. Based on the variables it encompasses, *the fifth factor* can be named “Resources and Extra Services”. *The sixth factor* includes the following variables related to the second branch: the city as a place of a faculty’s residence and distance learning. The variable “Second branch”, which is related to the notion that students wish to enroll on a certain faculty in another town, has a high projection on the factor. The variable “City - location of the faculty”, which is associated with the importance of studying in a particular town, also has a high

projection on the factor, while “Distance learning” has somewhat lower projection. Based on the above, *the sixth factor* was named “Place”, because of the equivalency between the elements of this factor and the traditional marketing mix instrument. *The seventh factor* includes variables related to delayed payment, tuition costs, and faculty branch. The variable “Delayed payment” possesses a high projection on the factor, while the variable “Tuition costs” has a medium projection on the factor. The variable “Faculty branch” has a low projection on the factor, and its variance is divided into two factors. It appears in the seventh factor with somewhat greater factorial weight, and to some degree lower factorial weight in the second. Owing to variables with a high projection, *the seventh factor* was named “Price”. Such name was given to the factor because its elements match the instrument of the traditional 7P marketing mix bearing the same name.

Several variables have divided their factor weight on two factors, which can be interpreted very clearly. Within the first factor named “People”, the variable related to *professor’s expertise* is particularly interesting, since its variance is divided into two factors. This variable appears in the first factor with somewhat greater factorial weight, and to some extent in the third factor, named “Image”. This could be explained by the fact that the students perceive professors’ expertise as a part of “People” component of the marketing mix, but also find that professors’ expertise can influence the image of a faculty, i.e. that this is one of the main elements of building the reputation of institutions of higher education. The variable “*Modern technology*”, which is related to faculty’s resources in modern technology, distributes its variance onto two factors, too. It appears in the fifth factor with somewhat greater factorial weight, and with slightly less factorial weight in the third factor, called “Promotion”. This situation can be explained by the fact that the students perceive the need for modern technology as a compulsory part of a faculty’s resources, but also believe that modern technological resources should be particularly accentuated during faculty’s promotional activities. Moreover, the students perceive modern technological resources as an addition to traditional instruments of marketing communications, which are included in the third factor. In such way, they express their need for promotion of the faculties through modern media. The variable “*Faculty’s tradition*” concerns the idea that tradition has a positive impact on a faculty’s image, and its variance is divided into two factors. This variable appears in the fourth factor with somewhat greater factorial weight, and with slightly lesser factorial weight in the second factor, named “physical evidence”. This situation can be accounted for by the fact that the students consider tradition to be influential to a faculty’s image, and further, by the fact that they become aware of the faculty’s tradition based on their experience of the ambiance inside the faculty and the external appearance of the institution. The faculties can make use of their long tradition when designing the interior of their buildings. Students’ impressions during their stay in such environment can further facilitate the increase of these institutions’ reputation.

5. Discussion

On the basis of the calculated mean value, it can be concluded that “Promotion”, as a marketing mix instrument, is the least important to students in their decision making process about which faculty to enroll ($M = 2,08$; $SD = 0,81$). It can be further stated that this factor comprises only the traditional marketing mix instruments, while today’s students devote more attention to electronic media. Such result appears in several other studies (Ivy, 2008;⁴⁰ Maringe, 2006;⁴¹ Mazzarol, 1998;⁴² Rodić et al., 2012⁴³) where the “Promotion” factor could be found at the penultimate position. This serves as a warning for institutions which spend vast sums of money on commercial messages and promotional activities in order to attract students. However, this does not mean that those activities should be discontinued, but redirecting the strategy towards a better care for students’ needs can help institutions to shift their market position. An example of this is a faculty from the south of the United Kingdom, which developed a program called “Student Ambassador”, where each student that applies is partnered with a student trained to help them if they have any questions, ‘from applying to enrolment’ (Maringe, 2006;⁴⁴ Rodić & Lukić, 2012⁴⁵). That way, the faculty management ensures that the students will receive appropriate service, and at the same time, the workload of student affairs office, which is involved in a lot of administrative tasks at that time, will be lessened.

The factor named “Image” appears as the far most important of all elements ($M = 3,60$; $SD = 0,81$). The institution’s image represents a set of attitudes, ideas, and impressions that potential students have related to that educational institution (Kotler & Fox, 1995⁴⁶). Their attitude towards an institution’s image is shaped by “word-of-mouth” communication, previous experience and institution’s marketing activities (Ivy, 2008⁴⁷). The aspects of the institutional image are highly ranked in

⁴⁰ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

⁴¹ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁴² Mazzarol, T. (1998): Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), 163 – 175.

⁴³ Rodić, V., Kiš, T., & Čileg, M. (2012). Determinants of high school graduates’ choice of faculty. *Technics Technologies Education Management / TTEM ISSN: 1840-1503*, 7(4), 1655–1662.

⁴⁴ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁴⁵ Rodić, V., & Lukić, N. (2012): Specific features of the application of the marketing mix concept in institutions of higher education. *Norma*, 17(2), 257–268.

⁴⁶ Kotler, P., & Fox, K. (1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

⁴⁷ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

many research studies (Cubillo et al., 2006;⁴⁸ Ivy, 2008;⁴⁹ Maringe, 2006;⁵⁰ Price et al., 2003⁵¹). Price et al.⁵²(2003) used the term “Good teaching reputation” for the image of an institution, and that element was ranked fourth (of total 16 elements), for two years in a row, which is high. Maringe⁵³ and Ivy⁵⁴ named the mentioned factor “Prominence”. This factor had comprised the following variables: “Institution’s image”, “Professors’ reputation” and “Faculty website”. Maringe⁵⁵ placed this factor fourth on the list (of seven in total), while Ivy⁵⁶ (2008) placed it in the high-ranked second place.

By significance, the first factor named “*People*”, can be found in the high second place ($M = 3,12$; $SD = 0,90$). Such high ranking of this factor, in contrast to other researchers(Ivy, 2008; Maringe, 2006), where this particular factor had very low impact on the students’ decisions, can be accounted for in various ways. One of the reasons why the students of the University of Novi Sad feel the need to receive a better educational service is probably their discontent with the previously received service. The students’ need to receive this service from expert and accessible teaching staff, who take advantage of various teaching techniques, is also a consequence of their previous lecturers’ indifference.

“*Place*” is the second by significance ($M = 3, 13$; $SD = 0, 75$), and is positioned at a level similar to the instrument “*People*”. Based on the evaluated importance of “*Place*” as a marketing mix instrument and the variables included in this factor, it can be concluded that students find that the way the knowledge is distributed is very important. It had been previously concluded that the town, as a place of the faculty location is not of great significance during the process of faculty selection by the students, but also that distance learning, as one of the means of knowledge distribution, is presently in high demand. Price et al.⁵⁷(2003)

⁴⁸ Cubillo, J. M., Sánchez, J., &Cervino, J. (2006): International students’ decision-making process.*International Journal of Educational Management*, 20(2), 101–115.

⁴⁹ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁵⁰ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁵¹ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., &Agahi, H. (2003):The impact of facilities on student choice of university.*Facilities*, 21(10), 212–222.

⁵² Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., &Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university.*Facilities*, 21(10), 212–222.

⁵³ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., &Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university.*Facilities*, 21(10), 212–222.

⁵⁴ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁵⁵ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁵⁶ Ivy, J. (2008): A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁵⁷ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., &Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university.*Facilities*, 21(10), 212–222.

pays particular attention to location, besides physical evidence, thus concluding that the location is of great importance to students' decisions. Cubillo et al.⁵⁸(2006) highlights the importance of a faculty location, as well as the importance of this town's image. Furthermore, he points out the fact that significant elements are: the town size, the cost of living and the town's surroundings. The factor "Price" appears in the fifth place ($M = 3.05$; $SD = 0.83$), at a level similar to one of "Physical evidence". These two instruments are of medium importance to a student's choice of a faculty. In the previous studies (Maringe, 2006;⁵⁹ Ivy, 2008⁶⁰), "Price" proved to be a very important marketing mix instrument. In Maringe's⁶¹ study, this factor was ranked second, and in Ivy's⁶² study, third on the list by significance. The reason that "Price" has a somewhat lesser level of significance can be ascribed to the fact that 60% of the respondents in this research were students whose studies were financed by the national budget, and therefore do not assign that much importance to the price element. On the other hand, previous researches were conducted in countries where studies are less frequently or not ever financed by a national budget. "Physical evidence" as a factor can be found in the sixth place by significance ($M = 3.02$; $SD = 1.01$), but just like "Price", has an above-average result. There was no such factor in previous researchers because some of the variables associated with this marketing mix instrument were categorized under some different factors. In Maringe's⁶³ study (2006), "Campus accommodation", "Residential requirements" and "Facilities" can be found within "Place" factor, and hold a high third place by significance. In Ivy's⁶⁴ study (2008), "Residential requirements" and "Accommodation" are placed within "Premium" factor and hold the last place by significance. In Price's⁶⁵ study variables "Availability of 'quiet' areas" and "Availability of group work areas" were rated as very important by the students. Unlike Maringe and Ivy, who had explored only the variables related to the ambiance in student dormitories, Price et al.⁶⁶ devoted special attention to this element. He considers that physical evidence, as well as additional

⁵⁸ Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006): International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101–115.

⁵⁹ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁶⁰ Ivy, J. (2008): A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁶¹ Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁶² Ivy, J. (2008): A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁶³ Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.

⁶⁴ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

⁶⁵ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

⁶⁶ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

services within the campus, represent a very important factor when choosing a faculty. According to the results of his research, the most important factor is associated with social life within the campus, along with its surrounding. The factor “*Facilities and extra services*” is located on the medium level of importance ($M = 3,07$; $SD = 0,79$), closely to the same level as “Price” and “Physical evidence”. This factor does not appear in the same form in previous studies, but some of the variables match the variables found in the previous studies. In Price’s⁶⁷ study variables named “Availability of computers” and “Quality of library facilities” were ranked second and third by significance. In Ivy’s⁶⁸ study the variable “Computer facilities” is placed within a factor named “Premium”, which is ranked last by significance. The author justifies this result by the fact that most students view upon some of the variables as expected, and therefore do not assign them much significance. Hence, many students would be surprised if they were unable to access computer labs in some cases, so this element is nonetheless considered to be very important during the process of faculty selection. In our case, computer labs are still not available to students of all faculties, making this factor still very important when it comes to the students of the University of Novi Sad.

6. Conclusion

Marketing is a business activity which is becoming more immanent to non-profit organizations, such of which are institutions of higher education. The need for marketing is caused by the intensification of market competition between faculties. By regularly conducting surveys, faculties can gain insight into students’ opinions related to the faculty, as well as the factors that influenced them to enroll on a certain faculty. Based on their attitudes, it is possible to recognize the marketing mix instruments with the greatest influence on their decisions. Due to the specificity of the institutions of higher education, it is impossible to apply this concept in its traditional form, which is associated with the 7P marketing mix for services. Based on the conducted research, the factors that match the five marketing mix instruments were outlined. Those are: “Price”, “Place”, “Promotion”, “People” and “Physical evidence”, with the exception that “Promotion” does not incorporate electronic media, which are covered by the traditional instrument. The other two factors were named “Image” and “Resources and extra services”, while the latter has common ground with the first traditional instrument, Product/Service”.

Based on the results of the conducted research, it can be concluded that the application of marketing mix concept to an institution of higher education is absolutely justified, but also that it is necessary to revise the classic concept, with a consideration

⁶⁷ Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003). The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.

⁶⁸ Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

for special features of each institution. It is the image that presents itself as the most important factor for the students' choice of a faculty. Students give most attention to a faculty website, which represents a mirror image of that institution. This can serve as a warning to many faculties in Serbia, which are still unaware of the importance of a well-maintained, accessible and up-to-date website. Students rate the image of a faculty based on professors' expertise, faculty's tradition, as well as the previous experience they had with the faculty. In their empirical research, Miljković and Kovačević⁶⁹ confirmed that students opt for a faculty based on its image, which is fashioned by means of marketing mix instruments. Service quality has the greatest effect on the shaping of a faculty's image, while knowledge applicability is ranked best, from the students' perspective. To what extent will these activities improve the operation of institutions of higher education, and causally, lead to the increase in a number of enrolled students, depends on the readiness of the faculties' management to assign more significance to this problem than so far.

References

- Acker, D.A., Kumar V., DeJ D.S. (2008): Marketing Research. Beograd. Faculty of Economics
- Bartlett, M. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *J. Royal Stat. Soc.* 16: 296-298.
- Beneke, J., & Human, G. (2010). Student recruitment marketing in South Africa – An exploratory study into the adoption of a relationship orientation. *African Journal of Business Management*, 4(4), 435–447.
- Booms, B.H., Bitner MJ (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In Marketing of Services, Donnelly J, W.R. George (eds), American Marketing Association
- Chen, C., & Zimitat, C. (2006). Understanding Taiwanese students' decision-making factors regarding Australian international higher education. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 91–100.
- Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006): International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101–115.
- Enache, I.-C. (2011): Marketing higher education using the 7Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(1), 23–30.
- Ivy, J. (2008): A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.
- Kaiser H (1970): A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*. 35: 401-415.
- Kaiser H (1974): An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39: 31-36.

⁶⁹ Miljković, J., Kovacević, J.M. (2011): Elements of marketing mix as factors of choosing institution of higher education. *Andrag.Studies*. 1: 135-156.

- Kallio, R. (1995): Factors influencing the college choice decisions of graduate students. *Research in Higher Education*, 36(1), 109–124.
- Khan, S. N., & Qureshi, I. M. (2010): Impact of promotion on students' enrollment: A case of private schools in Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 267–274.
- Kotler, P., & Fox, K. (1995): *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kusumawati, A., & Perera, N. (2010): Exploring student choice criteria for selecting an Indonesian public university: A preliminary finding. *ANZMAC 2010 Doctoral Colloquium*, 1–27.
- Lay, R., & Maguire, J. (1981): Coordinating market and evaluation research on the admissions rating process. *Research in Higher Education*, 14(1), 71–85.
- Maringe, F. (2006): University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466–479.
- Mazzarol, T. (1998): Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), 163 – 175.
- Miljković, J., Kovacević, J.M. (2011): Elements of marketing mix as factors of choosing institution of higher education. *Andrag. Studies*. 1: 135-156.
- Nicholls, J., & Harris, J. (1995): Marketing higher education: the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, 9(2), 31 – 38.
- Price, I., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003): The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995): Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (9), 4-15.
- Rodić, V., Kiš, T., & Čileg, M. (2012): Determinants of high school graduates' choice of faculty. *Technics Technologies Education Management / TTEM ISSN: 1840-1503*, 7(4), 1655–1662.
- Rodić, V., & Lukić, N. (2012): Specific features of the application of the marketing mix concept in institutions of higher education. *Norma*, 17(2), 257–268.
- Vasiljev, S. (2005): *Marketing principi* (p. 418). Novi Sad: Prometej.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Melanthiou, Y. (2007): A contemporary higher education student-choice model for developed countries. *Journal of Business Research*, 60(9), 979–989.

Appendix

Table 1. Average grades, standard deviations and variation coefficients

Initial coding	VARIABLE	Average	S. Dev.	Var. coeff.
Q1	MODERN TECHNOLOGY	2.8404	1.0940	0.3851
Q2	LIBRARY RESOURCES	3.1379	1.0596	0.3377
Q3	EDUCATIONAL SERVICE	3.0332	1.0952	0.3611
Q4	COURTEOUS STAFF	3.2797	1.1060	0.3372
Q5	COMPUTER CLASSROOMS AND THE INTERNET	3.3001	1.1692	0.3543
Q6	TUITION COSTS	2.2261	1.3509	0.6069
Q7	DELAYED PAYMENT	4.0524	1.1124	0.2745
Q8	IMPORTANCE OF THE CITY – ANY FACULTY	3.5121	1.4086	0.4011
Q9	DISTANCE LEARNING	2.9540	1.4207	0.4809
Q10	FACULTY BRANCH	2.8595	1.4018	0.4902
Q11	EXTERIOR OF THE FACULTY BUILDING	3.3895	1.1854	0.3497
Q12	FACULTY INTERIOR	2.9310	1.2298	0.4196
Q13	IMPRESSION DURING THE STAY	2.7369	1.0991	0.4016
Q14	FACULTY PROMOTION IN YOUR HIGH SCHOOL	1.5568	0.9650	0.6199
Q15	FACULTY FLYERS AND INFORMATION BULLETINS	2.7280	1.2508	0.4585
Q16	STUDENT AFFAIRS OFFICE'S SERVICE	2.8812	1.2895	0.4475
Q17	FACULTY WEBSITE	3.3883	1.4070	0.4152
Q18	MEDIA CAMPAIGN	1.9745	1.0694	0.5416
Q19	FACULTY TRADITION GIVES GOOD IMAGE	3.7344	1.0075	0.2698
Q20	STATE-FOUNDED FACULTY IS MORE SECURE FOR FUTURE EMPLOYMENT	3.8186	1.2267	0.3212
Q21	PROFESSORS' EXPERTISE BEING AT HIGH LEVEL	3.3780	1.1108	0.3288
Q22	IMPORTANCE OF THE FACULTY – ANY CITY	2.9374	1.3868	0.4721
Q23	PROFESSORS' ACCESSIBILITY	2.9246	1.1931	0.4079
Q24	LIBRARY SERVICE	3.1941	1.1671	0.3654
Q25	INNOVATIVE TEACHING METHODS	2.9706	1.1659	0.3925
Q26	FACULTY IMAGE	3.4687	1.1619	0.3350

Source: Authors' calculations

Table 2. *Pattern matrix of variables of marketing mix of institutions of higher education*

VARIABLE	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
PROFESSORS' ACCESSIBILITY (LJ1)	.900	-.006	-.001	.088	.040	-.029	.024
COURTEOUS STAFF (LJ2)	.871	.018	-.058	-.014	-.021	-.047	.062
TEACHING METHODS (LJ3)	.830	.011	.017	-.011	-.008	.045	.006
PROFESSORS' EXPERTISE (LJ4)	.484	.034	-.073	-.425	-.100	.010	-.016
EDUCATIONAL SERVICE (LJ5)	.471	.044	.096	-.244	-.201	.080	-.149
FACULTY INTERIOR (A1)	-.044	.874	.060	-.020	-.082	-.028	-.064
EXTERIOR OF THE FACULTY BUILDING (A2)	.053	.824	-.092	.008	.046	-.027	.071
IMPRESSION DURING THE STAY (A3)	.119	.688	.143	-.049	-.139	.017	-.087
FACULTY PROMOTION (P1)	.051	-.092	.790	.036	.165	-.001	-.092
MEDIA CAMPAIGN (P2)	-.094	.129	.662	-.111	-.165	-.112	-.028
FACULTY FLYERS (P3)	.003	.086	.643	-.086	.060	-.010	.066
STATE-FOUNDED FACULTY (I1)	.110	-.010	.008	-.703	.117	.056	-.040
FACULTY IMAGE (I2)	-.002	.131	.134	-.677	-.207	.011	-.020
FACULTY TRADITION (I3)	.092	.324	.113	-.425	.012	.012	.165
FACULTY WEBSITE (I4)	.057	-.145	.183	-.346	-.210	.023	.141
LIBRARY SERVICE (U1)	.013	.059	-.226	-.043	-.801	-.085	-.044
QUALITY OF LIBRARY FACILITIES (U2)	.096	.051	.028	.162	-.742	.099	.011
STUDENT AFFAIRS OFFICE'S SERVICE (U3)	.035	-.061	.005	-.123	-.696	-.066	-.014
COMPUTER CLASSROOMS (U4)	.088	.232	.229	.063	-.367	.140	.053
MODERN TECHNOLOGY (U5)	.205	.228	.310	.065	-.332	.078	-.014
SECOND BRANCH (M1)	-.010	-.050	-.006	-.262	-.025	.752	.082
CITY – FACULTY LOCATION (M2)	-.052	-.084	.114	-.052	-.086	-.747	.293
DISTANCE LEARNING (M3)	-.124	-.100	.052	.239	-.096	.420	.315
DELAYED PAYMENT (C1)	-.026	.038	-.180	-.232	.006	-.062	.761
TUITION COSTS (C2)	.153	-.019	.177	.278	.004	-.035	.572
FACULTY BRANCH (C3)	-.100	.316	.022	.047	.185	.149	.334
Eigenvalues	6.051	2.258	1.467	1.403	1.292	1.241	1.157
% of CommonVariance	23.273	8.684	5.643	5.398	4.970	4.773	4.450
% of Cumulative Variance	23.273	31.957	37.599	42.997	47.967	52.740	57.190
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.							

Source: Authors' calculations

DR VESNA RODIĆ LUKIĆ

Univerzitet u Novom Sadu, Pedagoški fakultet u Somboru

NEMANJA LUKIĆ, MSc

Univerzitet u Novom Sadu, Pedagoški fakultet u Somboru

PRIMENA MARKETING MIKSA KONCEPTA KOD STRATEGIJE REGRUTOVANJA STUDENATA: UNIVERZITET U NOVOM SADU, SRBIJA

Prvi predmet istraživanja u ovom radu je pregled i poređenje različitih teorijskih pristupa primeni marketinga u visokoobrazovnim institucijama. Autori posmatraju marketing kao aktivan proces u kojem visokoobrazovne institucije privlače pažnju svojih korisnika na obrazovne usluge koje nude. Istraživanjem se tražio odgovor na pitanje koji instrument marketing miksa ima najveći uticaj na odluku o upisu na određeni fakultet na Univerzitetu u Novom Sadu. Istraživanje je obuhvatilo 783 studenta sa šest fakulteta ovog univerziteta. Autori su koristili nestandardizirani anketni upitnik za merenje stavova prema 26 različitih marketinških alata, uz pomoć Likertove lestvice od pet tačaka. Faktorska analiza sa primenom ekstrakcije faktora po metodu glavnih komponenti je korišćena za klasifikaciju varijabli. Autori izdvajaju sedam faktora koji su relevantni za izbor fakulteta: ljudi, fizički dokaz, promocija, imidž, resursi i dodatne usluge, mesto i cena. Dobijeni rezultati se podudaraju sa tradicionalnim elementima marketing miksa (7P) u manjoj ili većoj meri, potvrđujući rezultate prethodno sprovedenih istraživanja.

Ključne reči: *marketing mix, univerziteti, privlačenje studenata, menadžment fakulteta.*

Pregledni naučni članak
Primljen 21.10.2015.
Dorađen 30.10.2016.
Odobren 02.10.2016.

OTVORENE INOVACIJE, INOVACIONE ZAJEDNICE I INOVACIONE AKTIVNOSTI ORGANIZACIJA

Otvorene inovacije predstavljaju paradigmu koja naglašava da firme mogu unaprediti performanse otvaranjem svojih poslovnih modela i smanjiti troškove istraživanja i razvoja, efektivnim inkorporiranjem eksternog znanja. Drugim rečima, firme mogu dodati vrednost svojim poslovnim modelima kroz znanje koje postoji van granica njihove organizacije. Promene u smislu zaokreta od otvorenog do zatvorenog modela nameću potrebu redefinisanja tradicionalnog koncepta strategije, zbog potrebe jačeg povezivanja i saradnje između učesnika inovacionog procesa.

Dobrovoljnost i saradnja su osnovne karakteristike softvera otvorenog koda, koji je u literaturi prepoznat kao najvažniji primer otvorenih inovacija i predstavlja glavni metod tehnološkog razvoja. Velikom šansom za unapređenje inovacionih aktivnosti firmi smatraju se i inovacione zajednice, čiji je razvoj bio podržan informacionim tehnologijama, kao i savremenim sociološkim promenama u ponašanju korisnika. Poznavanje i razumevanje motivacionih faktora, koji utiču na pojedince da učestvuju i doprinose uspehu inovacionih zajednica, može imati značajan uticaj na njihovo inkorporiranje u proces inovacija u firmama, kao i na definisanje specifičnih podsticaja koji stimulišu inovativne aktivnosti korisnika.

Uzimajući u obzir izloženu temu, ovaj rad ima za cilj da odgovori na sledeća pitanja: Na koji način saradnja na projektima softvera otvorenog koda ima pozitivan efekat na inovacione performanse firme? Šta su inovacione zajednice i kako firme mogu da uspostave uspešnu interakciju sa njima? Zašto interakcija sa inovacionim zajednicama vodi ka unapređenju inovacionog procesa? Koji su motivi članova inovacionih zajednica da učestvuju u kreiranju inovacija? Koji podsticaji su odgovarajući za stimulisanje i unapređenje inovativnih aktivnosti korisnika u inovacionim zajednicama?

Ključne reči: *otvorene inovacije, softver otvorenog koda, inovacione zajednice, crowdsourcing, motivacija*

* Vesna Getejanc, doktorand, Fakultet za poslovne studije, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd
e-mail: vgetejanc@sbb.rs

** Dr Ljiljana Stanojević, vanredni profesor, Geoekonomski fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, ljstanojevic@naisbitt.edu.rs

1. Uvodni deo

Rezultati istraživanja otvorenih inovacija sugerišu da firme mogu unaprediti svoje performanse efektivnim inkorporiranjem eksternog znanja. Koncept je prihvaćen u literaturi i implementiran od strane velikog broja firmi. U radu se objašnjava promena koncepta inovacija koji se razvijao od zatvorenog do otvorenog modela. Dalje se daju osnovne karakteristike zatvorenog i otvorenog modela inovacija i analiziraju se faktori koji su doveli do te konceptualne promene. U svetlu tih promena izmenjen je odnos između firmi i njihovog okruženja. Osnovne karakteristike okruženja u kojima firme funkcionišu postaju povezivanje i saradnja. U radu se navode primeri proizvoda otvorenih inovacija, koji su postavili izazove za neka od osnovnih načela tradicionalne poslovne strategije, kao što je potreba za vlasništvom nad resursima koji stvaraju vrednost i mogućnost isključivanja drugih da kopiraju proizvod. Nakon toga, analizira se softver otvorenog koda, kao najbolji primer otvorenih inovacija, objašnjavaju se načini njegovog nastanka i osnovne razlike u odnosu na vlasnički model softvera. Dalje, analiziraju se njegove karakteristike i alternativni pristupi njegovog razvoja u firmama. Navode se uspešni primeri saradnje na projektima softvera otvorenog koda, koji su imali pozitivne efekte na performanse firmi i konkurentsku prednost.

U savremenim uslovima, ovaj koncept je proširen i na sinhronizaciju učesnika u inovacionim zajednicama, koje su postale važan izvor informacija o potrebama, željama i problemima korisnika. Interakcija firmi sa inovacionim zajednicama utiče na unapređenje razmene informacija o proizvodima, pojavu inovativnih ideja, kao i na promenu mnogih, do sada poznatih, elemenata inovacionog procesa. Objašnjava se pojam inovacionih zajednica, analiziraju se uslovi koji su doveli do njihovog nastanka i faktori koji doprinose njihovom funkcionisanju. Dalje se analizira razvoj različitih pristupa inkorporiranja eksternog znanja u inovacioni proces organizacija i navode se primeri uspešne primene koncepta inovacionih zajednica. Pored ovoga, prikazuje se i najnoviji pristup otvorenih inovacija, u literaturi poznat kao *kraudsorsing* (*crowdsourcing*), u čijoj osnovi je racio da masa pojedinaca predstavlja izvor znanja koji omogućava inteligentnija i brža rešenja izazova sa kojima se susreću firme u svom poslovanju.

U radu se ističe značaj razvoja informacionih i internet tehnologija, kao i socioloških promena u ponašanju korisnika značajnih za funkcionisanje inovacionih zajednica. Samim tim, kao najveći izazov sa kojim se susreću firme navodi se razumevanje, odabir i motivacija odgovarajuće inovacione zajednice. U svetlu toga, analiziraju se i osnovni motivacioni faktori koji podstiču individualne korisnike da pristupe i aktivno doprinose radu inovacionih zajednica. Na kraju, u radu se ističe značaj kreiranja i upravljanja inovacionim zajednicama za unapređenje inovacionih aktivnosti organizacija i navode se ograničenja koja utiču na uspešnost inovacionih zajednica, kao i pitanja koja mogu biti interesantna za buduća istraživanja.

2. Otvorene inovacije – od zatvorenog do otvorenog modela

Otvorene inovacije predstavljaju najvažniji aktuelni trend, koji vodi ka transformaciji inovacione politike firme i predstavljaju model za generisanje, prihvatanje i angažovanje intelektualne svojine na nivou firme. Ovo značajno utiče na promenu poznatih elementa inovacionog procesa, kao što su prava intelektualne svojine, tržišta kapitala, saradnja između univerziteta i firmi i sl.

Pojam otvorena inovacija prvi put je definisao Chesbrou (*Chesbrough*), kao naizmenično korišćenje svrsishodnih ulaza i izlaza znanja, kako bi se ubrzao interni proces inoviranja i povećalo tržište za eksternu upotrebu inovacija. Otvorene inovacije predstavljaju paradigmu koja podrazumeva da firme mogu i treba da koriste eksterno znanje i ideje isto kao i interne, a zatim interne i eksterne puteve do tržišta kako bi unapredile svoju tehnologiju.¹ Otvorene inovacije se mogu razumeti kao antiteza tradicionalnom vertikalno integrisnom modelu, prema kome interne inovacione aktivnosti vode ka interno razvijenim proizvodima i uslugama, koje firma dalje samostalno distribuiraju.² Ovaj vertikalno integrisani model Chesbrou je definisao kao zatvoreni model inovacija. Prema zatvorenom modelu inovacija, istraživačko-razvojni projekti su proizvod samostalnog rada naučne i tehnološke baze firmi. Projekti mogu ući u razvojni proces samo u jednom pravcu, inicirani od strane interne istraživačko-razvojne baze, a mogu, takođe, izaći samo u jednom pravcu na tržište. Za komercijalizaciju i izlazak na tržište bira se samo nekoliko uspešnih projekata, dok se razvoj ostalih zaustavlja.

Zatvoreni inovacioni model zasnivao se na mišljenju da je za uspeh inovacija od velikog značaja kontrola. Ova zatvorena paradigma predlaže firmama da budu samostalne, jer nikada ne mogu biti dovoljno sigurne u kvalitet, dostupnost i pouzdanost tuđih ideja.³ Osnovni princip zatvorenih inovacija je bio interno fokusiran: firme su investirale u inovacije koje su dovele do mnogih revolucionarnih otkrića. Ova otkrića su omogućila firmama da plasiraju nove proizvode i usluge, ostvare veći stepen prodaje i postave više standarde. Ostvareni profit je korišćen za ponovno ulaganje u istraživanje i razvoj – u virtuosni ciklus inovacija.⁴ Stroga zaštita intelektualne svojine, koja je proizilazila iz internih inovacija, onemogućavala je konkurente da koriste te ideje za ostvarivanje sopstvene dobiti.

¹ Chesbrough W. Henry (2003): *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston MA.

² Chesbrough W. Henry (2012): "Open innovation, Where We've Been and Where We're Going", *Research-Technology Management, Special Issue: Open Innovation Revisited*, July-August, 20-27.

³ Chesbrough W. Henry (2003): "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.

⁴ *Ibid.*

Međutim, krajem prošlog veka promena više faktora uslovlila je napuštanje zatvorenog inovacionog modela. Osnovni faktori koji su uslovlili promene u tretiranju inovacija su:

- znanje je postalo široko dostupno,
- firme ne koriste u potpunosti prednosti obilja informacija,
- ideje koje se ne iskoriste odmah, mogu biti izgubljene,
- vrednost, ideje ili tehnologije zavise od njihovog poslovnog modela,
- prisustvo virtuelnih firmi menja inovacioni proces za sve,
- firme treba da budu aktivni kupci i prodavci intelektualne svojine.⁵

Koncept otvorenih inovacija analiziran je od strane brojnih autora i dobio je širu primenu u inovativnim aktivnostima velikog broja firmi. Naglasak je na mogućnosti da se inovacije lakše kreću između spoljašnjeg okruženja i internog istraživačko-razvojnog procesa. U procesu otvorenih inovacija, projekti mogu biti inicirani kako iz unutrašnjih, tako i iz spoljašnjih izvora, i nove tehnologije mogu ući u projekat u različitim fazama. Projekat, takođe, može izaći na tržište na više načina, što pored tradicionalnih kanala prodaje, uključuje i prodaju licenci i formiranje poslovnih jedinica izvan postojeće organizacione strukture firme, odnosno tehnološke spin-of (*spin-off*) poduhvate.⁶

U svojim radovima, Česbrou pokazuje da otvorene inovacije pružaju i odgovor na dve anomalije, koje nisu bile dobro objašnjene u prethodnim inovacionim istraživanjima.⁷ Prva je pojava prelivanja (*spillovers*) rezultata industrijskog istraživanja i razvoja. U zatvorenom modelu, oni su smatrani troškovima poslovanja, dok otvorene inovacije tretiraju ova prelivanja kao posledicu firminog poslovnog modela – što predstavlja mogućnost za proširenje modela poslovanja ili izdvajanje tehnologije u novi poslovni model. Kao primer neiskorišćenih mogućnosti, usled nedovoljne prilagodljivosti poslovnog modela, Česbrou navodi kompaniju Kseroks (*Xerox*) i zaustavljene projekte koji su razvijani u njihovom centru (*Palo Alto Research Centre*).⁸ Druga anomalija je u području tretmana intelektualne svojine koja, prema otvorenom modelu, predstavlja novu vrstu svojine, umesto alata za zaštitu kako je definisano zatvorenim modelom. Otvorene inovacije impliciraju da firme treba da budu aktivni i prodavci i kupci intelektualne svojine. Na taj način, ona može predstavljati dodatnu vrednost za postojeće poslovne modele.

Smatra se da će budućnost otvorenih inovacija, u odnosu na to kako ih je prvobitno definisao Česbrou, biti ekstenzivnija, više orijentisana na saradnju i

⁵ Kotlica Slobodan, Rankov Siniša (2014): *Uticaj inovacija i tehnologija na konkurentnost savremenog poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd.

⁶ Chesbrough W. Henry (2006a) "Open innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation", 1-25, in: Chesbrough Henry, Vanhaverbeke Wim and West Joel: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.

⁷ *Ibid*, 5.

⁸ *Ibid*, 7.

da će obuhvatati više učesnika kao što su: dobavljači, kupci, partneri, treća lica i zajednica kao celina.⁹

Otvorene inovacije su definisane, prema Westu i Galageru (*West, Gallagher*), kao sistematično stimulisanje i istraživanje širokog spektra internih i eksternih izvora inovacionih mogućnosti, odgovorno integrisanje tog istraživanja sa mogućnostima i resursima firme, kao i šira eksploatacija tih mogućnosti kroz višestruke kanale.¹⁰ Samim tim, ovako definisana paradigma otvorenih inovacija prevazilazi samo korišćenje eksternih izvora inovacija, kao što su kupci, rivali i univerziteti i predstavlja promenu kako u upotrebi, upravljanju i angažovanju intelektualne svojine, tako i u tehničkom i istraživačkom generisanju intelektualne svojine.¹¹ Modeli inovacija su prikazani u Tabeli 1.

Tabela 1. Modeli inovacija i rezultirajući menadžerski izazovi

Inovacioni model	Izazovi za menadžment	Rezultirajuće menadžerske aktivnosti
Zatvoreni	1. Privući "najbolje i najpametnije"	1. Obezbediti odličnu kompenzaciju, resurse i slobodu
	2. Dovodjenje rezultata istraživanja do razvoja	2. Obezbediti posvećenu razvojnu funkciju za eksploataciju istraživanja i povezati je sa znanjem o tržištu
Eksterni	1. Istraživanje širokog spektra izvora inovacija	1. Pažljivo skeniranje okruženja
	2. Integrirati eksterno znanje sa resursima i mogućnostima firme	2. Razvijanje apsorpcionih kapaciteta i/ili korišćenje alijansi i mreža
Otvoreni	1. Motivisanje razvoja i saradnje eksternog znanja	1. Obezbeđenje unutrašnje nagrade (priznanja) i strukture za saradnju
	2. Integrisanje ovih izvora sa firminim resursima i mogućnostima	2. Razvijanje apsorpcionih kapaciteta i/ili korišćenje alijansi i mreža
	3. Diversifikacija eksploatacije izvora intelektualne svojine	3. Deliti ili pokloniti intelektualnu svojinu u cilju maksimizacije profita od ukupnog inovacionog portfolia

Izvor: West i Galager, 2006.

3. Proizvodi otvorenih inovacija i izazovi za poslovnu strategiju

Proizvodi otvorenih inovacija postavili su izazove za neka od osnovnih načela tradicionalne poslovne strategije. Ovi proizvodi su, počev od socijalne mreže veb sajtova Maj Spejs (*My Space*), preko višejezične onlajn (*online*) enciklopedije – Viki-

⁹ Chesbrough W. Henry (2012), 20.

¹⁰ West Joel, Gallagher Scott (2006): "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", *R&D Management*, 36 (3), 319-331.

¹¹ Von Hippel Eric (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.

pedije (*Wikipedia*), pa do softvera otvorenog koda kao što je Linux (*Linux*) operativni sistem, stvorili vrednost za čitavu liniju javnih dobara, tako da svi ljudi mogu da ih koriste i da niko nije isključen iz njihove upotrebe.¹² Prema ovim autorima, svaki korisnik unapređuje vrednost otvorenosti na dva načina. Prvi je da korisnici direktno doprinose razvoju ideja i sadržaja koji unapređuje kvalitet i raznovrsnost proizvoda. Maj Spejs se oslanja na individualne saradnike, Vikipedija na pojedince koji i unose i objavljuju informacije, a Linux na globalnu inovacionu zajednicu. Drugo, više korisnika znači više impulsa za komplementarne proizvode i usluge drugih firmi, koji će biti privučeni masom kupaca. Ova pojava, gde korisnici stvaraju još više korisnika, u literaturi je nazvana "efekat mreže". U slučaju Linuksa, vrednost njegovog doprinosa globalnoj informacionoj industriji iskazana je u vrednosti njegovog poslovnog ekosistema, koji predstavlja uzajamno dejstvo više industrija, tako da odluka da se otvori segment jedne industrije može da ima značajno šire efekte i koji je prema proceni iz 2006. godine, dostigao vrednost blizu 18 mlrd. dolara.¹³ Jedan od dobrih primera kako je unapređenje Linuksa uticalo na razvoj komercijalne potrošnje je firma *IBM*, koja je prihvatanjem Linuksa značajno povećala prihode od prodaje opreme, kao i pratećih usluga, a naročito konsultantskih usluga koje su postale veoma važna komponenta *IBM*-ovih ukupnih prihoda.

Prvo načelo klasične poslovne strategije, koje je postalo diskutabilno, je potreba za vlasništvom nad resursima koji stvaraju vrednost. Maj Spejs, Vikipedija i Linux oslanjaju se primarno na eksterne, dobrovoljne saradnike. Drugo načelo, koje je postalo diskutabilno, je mogućnost isključivanja drugih da kopiraju proizvod. U slučaju Linuksa, njegovo vodeće pravilo je da softver omogućava da kod ostane otvoren za sve koji žele da ga vide, da omogućava da jezgro bude otvoreno, kao i da će sva prihvaćena unapređenja i korekcije, takođe, ostati otvorene. Sve ovo zajedno je impliciralo promene koje ne mogu biti adekvatno objašnjene klasičnim konceptom poslovne strategije. Snage koje su bile od presudnog značaja u ranijim razmatranjima strategije, kao što su vlasništvo, ulazne barijere, transakcioni troškovi, konkurencija unutar grane imaju sekundaran značaj u nastanku ovih pojava. S druge strane, snage od perifernog značaja u prethodnim analizama strategije, ili one koje su bile u potpunosti ignorisane, kao što su podsticanje pojedinaca na dobrovoljno učešće, značaj participacije zajednice, kreiranje mreže inovacija i pojam inovacionog ekosistema, ne mogu se objasniti klasičnim konceptom poslovne strategije.¹⁴

U izmenjenim odnosima između firmi i njihovog okruženja u svetlu otvorenih inovacija raste uloga povezivanja i stvaranja mreža između firmi i njihovog okruženja. Otvorena strategija stvara ravnotežu između snaga koje kreiraju vrednost, a nalaze se u radu kreativnih pojedinaca, inovacionih zajednica i inici-

¹² Chesbrough Henry, Appleyard Melissa (2007): "Open Innovation and Strategy", *California Management Review*, 50 (1), 57-76.

¹³ *Ibid*, 61.

¹⁴ *Ibid*, 73.

jativa za saradnju, sa potrebom da se ta vrednost prihvati u cilju da se obezbedi kontinuirana participacija i podrška ovim inicijativama. S obzirom da se koncept otvorenosti širi od softvera, do nauke i drugih industrija, klasični koncept poslovne strategije mora da se osavremeni, odnosno inovira.

4. Otvorene inovacije u softveru otvorenog koda

Softver otvorenog koda je najbolji primer otvorenih inovacija zbog zajedničkog prava na korišćenje rezultirajuće tehnologije, kao i saradnje prilikom njenog razvoja. Softver otvorenog koda nastao je kao reakcija na vlasnički model softvera i uključuje kod koji može biti modifikovan i redistribuiran drugima, pri čemu se priznaje doprinos originalnog autora. Ovaj termin uključuje niz primera saradnje na razvoju softvera koji datiraju još iz 70-tih godina prošlog veka, kao što su razvoj varijante BSD Juniks (*BSD Unix*), Berkli Univerziteta i pokret "besplatnog softvera" (osnivača *Richard Stallman-a*). Osnovna prava koja se prenose na one koji poseduju kopiju besplatnog softvera uključuju pravo korišćenja bez naknade, pravo proučavanja softverskog koda, pravo na njegovu modifikaciju i pravo na distribuiranje izmenjene ili neizmenjene verzije drugima bez ikakve nadoknade.¹⁵

Softver otvorenog koda razlikuje se u odnosu na vlasnički model softvera na dva načina: u svojoj filozofiji o intelektualnoj svojini i načinu na koji je proizveden. S obzirom da se "otvoreni kod" odnosi na specifičan set licenci odobren je od strane neprofitnih inicijatora otvorenog koda, ovaj termin definiše poseban set pravila o intelektualnoj svojini, čiji je zahtev da softver ostane besplatan i posle svih modifikacija, nadogradnji i unapređenja. U poređenju sa ovim, firme - vlasnici komercijalnog softvera polažu veoma veliki značaj na zaštitu svog koda. Pored ovoga, termin "otvoreni kod" definiše i razvojnu metodologiju gde geografski disperzirani programeri sarađuju u cilju zajedničke proizvodnje softvera, upotrebom virtuelnih alata.¹⁶

U periodu nastanka softvera otvorenog koda programerima je kreiranje softvera bio hobi. Danas su se njima pridružili brojni profesionalci, plaćeni od strane firmi, koje nameravaju ili da koriste softver, ili da prodaju povezane proizvode i usluge. Virtuelni razvoj je omogućen širokom upotrebom alata i dostupnošću interneta, koji je, takođe, unapredio i druge vidove otvorenih inovacija.

Projekti softvera otvorenog koda pokazuju i razlike u odnosu na tradicionalne organizacione mehanizme i karakteristike.¹⁷ Pre svega, važno je to što se

¹⁵ Von Hippel Eric (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.

¹⁶ Müller-Seitz Gordon, Reger Guido (2009): "Is open source software living up to its promises? Insights for open innovation management from two open source software-inspired projects", *R&D Management*, 39 (4), 372-381.

¹⁷ Von Krogh Georg, Spaeth Sebastian and Lakhani Karim (2003): "Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study", *Research Policy*, 32 (7), 1217-1241.

ovi projekti, prevashodno, oslanjaju na internet što znači da su virtuelni.¹⁸ Pored ovoga, zahvaljujući modularnosti zadataka, moguće je dozvoliti velikom broju učesnika da unapređuju softverski kod.¹⁹ Blisko povezano sa ovim je i karakteristika da postoji relativno nizak nivo pravne regulative. Drugim rečima, dozvoljeno je preuzimanje, menjanje i ponovna distribucija softverskog koda. Pored tehnološke i pravne infrastrukture, projekte softvera otvorenog koda karakterišu i zajednički principi i norme koji se povezuju sa zajednicama softvera otvorenog koda. Iako je određen broj studija pokazao da su neki učesnici u razvoju softvera plaćeni, veoma je veliki broj visoko kvalifikovanih pojedinaca koji nisu nagrađeni za svoj rad.

Samim tim, može se reći da otvoreni kod kao strategija otvorene inovacije sadrži dve ključne komponente: zajednička prava na korišćenje tehnologije i razvoj zasnovan na saradnji koja koristi doniran rad. Analizirajući glavne projekte prikazane u Tabeli broj 2, West i Galager su identifikovali četiri pristupa otvorenih inovacija u softveru otvorenog koda – dva su uslovljena strukturnim odnosom učesnika, a dva pretpostavkom vrednosti složenog proizvoda.²⁰

Tabela 2. *Projekti otvorenog koda sa komercijalnom primenom koji su doveli do otvorenih inovacija*

Projekat	Osnovan	Osnivač	Kategorija proizvoda	Komercijalizacija
Apache	1995	Osam webmastera	Web server	Zajednički R&D
Darwin	1999	Apple	Operativni sistem	Prodaja komplemenata
Eclipse	2001	IBM	Programiranje okruženja	Spinout
Jikes	1998	IBM	Java complier	Spinout
Konqueror	2000	KDE projekat	Web pretraživač	Prodaja komplemenata
Linux	1991	L. Torvalds	Operativni sistem	Zajednički R&D
Mozilla	1998	Netscape	Web pretraživač	Spin, Zajednički R&D
MySQL	1995	Widenius i Axmark	Baza podataka	Prodaja komplemenata
OpenOffice	2000	Sun	Poslovna produktivnost	Prodaja komplemenata
Sendmail	1983	UC Berkeley	Mail ruter	Prodaja komplemenata

Izvor: West i Galager, 2006.

Prvi način za klasifikaciju otvorenih inovacija se bazira na strukturnom odnosu saradnika u istraživanju i razvoju. Otvoreni kod nudi dve alternative klasičnom integrisanom pristupu razvoja softvera u okviru firme, a to su: razvoj proizvoda i transformacija interno razvijenog projekta u eksterno vidljiv proje-

¹⁸ Markus Lynne, Manville Brook and Agres Carole (2000): "What makes virtual organization work?", *Sloan Management Review*, 42 (1), 13-27.

¹⁹ Bonaccorsi Andrea, Rossi Cristina (2003): "Why open source software can succeed", *Research Policy*, 32 (7), 1243-1258.

²⁰ West Joel, Gallagher Scott (2006), 323.

kat otvorenog koda (*spinout*). Ova dva pristupa se mogu i kombinovati, a najbolji primeri ovih pristupa su Mozilla (*Mozilla*) i Linuks. Iako se zajedničkim istraživanjima smanjuju troškovi, firme sarađuju i u slučajevima kada ne mogu da spreče prelivanja njihovih istraživanja u industrijama sa izraženom vertikalnom strukturom, kao i u poljima visokog rizika, i industrijama koje su veoma zavisne od nauke. U oba slučaja, firme doniraju intelektualnu svojinu projektima otvorenog koda kako bi eksploatisale zajedničke koristi svih učesnika u cilju unapređenja prodaje povezanih proizvoda.²¹

S druge strane, mnoge inovacije zahtevaju kombinaciju proizvoda i usluga u cilju obezbeđenja celokupnog rešenja koje se nudi kupcima. Kada se radi o kompjuterima i elektronici ovo se često naziva "hardver-sofver paradigmom".²² U nekim slučajevima, sistem se sastoji od različitih komponenti – onih koji su dostigli fazu zrelosti i onih koji se brže menjaju ili ih je teško imitirati, pa samim tim, pružaju mogućnost za ostvarivanje ekonomske vrednosti.²³ U drugim slučajevima, komplementarni proizvodi su vredniji od osnovne inovacije. Zajedničko im je to da prodaja komplementarnih proizvoda ili obezbeđivanje podsticaja za njihovo privlačenje predstavljaju primere kako firme koriste otvorene inovacije da bi završile celokupno rešenje proizvoda. Najbolji primeri za ovaj pristup su Apač (*Apache*), KDE i Darvin (*Darwin*).

Na ovaj način, analiza softvera otvorenog koda obezbeđuje dokaze da otvorene inovacije omogućavaju firmama da koncentrišu svoje istraživačko-razvojne napore na mali deo rešenja "celokupnog proizvoda". Pored ovoga, softver otvorenog koda naglašava načine na koji firme mogu da unaprede svoje konkurentske prednosti koristeći ideje otvorenih inovacija. Softver otvorenog koda predstavlja dobar primer kako otvorene inovacije mogu da promene industriju. Aktivnosti firmi koje su uključene u softver otvorenog koda naglašavaju načine na koji firme mogu da unaprede svoje rezultate, inovacione performanse, kao i konkurentske prednosti putem smanjenja kontrole nad intelektualnom svojinom. Pored ovoga, softver otvorenog koda je i primer za upravljanje složenim sistemom koji povezuje eksterne i interne inovacije u sveukupna proizvodna rešenja, koja su u mogućnosti i da kreiraju i da prihvate vrednost. Softver otvorenog koda je najbolji primer otvorenih inovacija. Danas se ovaj koncept koristi i da bi sinhronizovao značajan broj učesnika koje povezuju zajedničke ideje, interesovanja i vrednosti, čiji inovativni potencijal ima višestruku ulogu u inovacionom procesu organizacija.

²¹ *Ibid.*

²² Katz Michael, Shapiro Carl (1985): "Network externalities, competition, and compatibility", *American Economic Review*, 75 (3), 424-440.

²³ West Joel (2003): "How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies", *Research Policy*, 32 (7), 1259-1285.

5. Inovacione zajednice i faktori njihovog nastanka

Istraživanja otvorenih inovacija, koja su proizašla iz razvoja softvera otvorenog koda, a kasnije dobila širu primenu, naglašavaju rastući značaj i ulogu zajednica u kreiranju, oblikovanju i širenju inovacija. Zajednice nastaju razmenom i interakcijom pojedinaca u okviru različitih interesnih grupa, koje povezuju zajedničke ideje, interesovanja i vrednosti. Pojavom interneta, zajednice su postale popularan fenomen u virtuelnom svetu.

Virtuelne ili onlajn zajednice utiču na socijalnu interakciju ljudi i oblikuju različite sfere života, koje uključuju kako poslovni život, tako i slobodno vreme njihovih članova, omogućavajući, na taj način, da steknu nova poznanstva, dođu do novih saznanja, razmenjuju informacije i formiraju mišljenja o različitim proizvodima. Samim tim, virtuelne zajednice su postale važan izvor informacija o potrebama, željama i problemima korisnika, s obzirom da one poseduju znanje o proizvodima koje je stečeno njihovom upotrebom. Interakcija kompanija sa virtuelnim zajednicama i razmena informacija o proizvodima utiče na pojavu inovativnih ideja i predstavlja sve veći izvor inovacija. Inovacione sposobnosti virtuelnih zajednica i način na koji se koristi njihov inovacioni potencijal su privukli veliku pažnju u novijoj literaturi i praksi, inicirani radovima von Hippela (*von Hippel*) iz 70-tih godina prošlog veka o vodećoj ulozi korisnika kao inovatora. U svojoj studiji o ulozi korisnika u inovacionom procesu, von Hippel je (u uzorku od 111 inovacija) pokazao da je približno 80% inovacija rezultat rada samih korisnika.²⁴ Na taj način je dokazao da korisnici, pre nego proizvođači, mogu biti osnovni izvor inovacija. Jedno od njegovih osnovnih zapažanja je da su korisnici inovatori, generalno, voljni da slobodno otkriju njihove informacije. Kao što je naveo von Hippel, stvarna vrednost slobodno otkrivenih informacija koje korisnici zajednički nude će biti veća, ukoliko su njihove informacije lako dostupne, što je jedna od važnih funkcija inovacionih zajednica.²⁵

Inovacione zajednice, kako ih je definisao von Hippel, predstavljaju skupine koje čine pojedinci i/ili firme, međusobno povezane transferom informacija koji može obuhvatati neposredni, elektronski ili neki drugi vid komunikacije.²⁶ Von Hippel definiše dve osnovne kategorije korisnika - inovatora: firme koje koriste opremu, komponente i delove za proizvodnju finalnih proizvoda i krajnje korisnike proizvoda. Samim tim, kao učesnici inovacionih zajednica mogu se pojaviti pojedinci koji inoviraju i dobrovoljno otkrivaju svoje inovacije i oni kojima su informacije, otkrivene na takav način, značajne i interesantne.²⁷

²⁴ Von Hippel Eric (1986): "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32 (7), 791-805.

²⁵ Von Hippel Eric (2005), 96.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

Istraživanja inovacija korisnika omogućavaju veoma važan uvid u uslove koji dovode do nastanka inovacionih zajednica i faktore koji doprinose njihovom funkcionisanju, kao i na uticaje koje ove zajednice imaju na svoje članove. Većina autora kao jedan od najvažnijih faktora nastanka inovacionih zajednica navodi unapređenje tehnologije, rastući značaj interneta i onlajn okruženja.²⁸ Pored ovoga, zajednička kultura, koju čine set normi, usvojenih principa i pravila funkcionisanja zajednica i vrednosti, unapređuju pripadnost i zajedništvo. Sledeći važan faktor je izgradnja međusobnih odnosa i obezbeđenje uzajamne podrške članova, kroz uspostavljanje različitih vidova interakcije. Dominantan način interakcije u inovacionim zajednicama je obostrana, dobrovoljna i redovna komunikacija koja proizilazi iz dugoročnog angažovanja.

Inovacione zajednice, pored ostalog, pružaju i mogućnost za razvoj biheviorističkih i socioloških teorija u novom kontekstu, s obzirom na nepostojanje finansijskog podsticaja, formalne strukture i hijerarhijskog autoriteta. Liderstvo u inovacionim zajednicama je uslovljeno poverenjem, znanjem i angažovanjem članova. Zajednički cilj koji povezuje članove zajednica je težnja ka novim, kreativnim rešenjima. Na osnovu ovoga, otvorene inovacione zajednice definišu se i kao grupa volontera koji rade neformalno, pokušavajući da održe svoj inovacioni proces javnim i dostupnim drugim kvalifikovanim pojedincima, koji mogu dati svoj doprinos zajedničkom cilju i koji teže da distribuiraju rezultate svoga rada bez nadoknade.²⁹

Široko je prihvaćeno saznanje da su korisnici važan izvor inovacija i oni su prepoznati kao glavni pokretači mnogih inovacija u različitim industrijama. Samim tim, sve je veći broj firmi koje nastoje da razviju adekvatne pristupe i implementiraju interne procese, kako bi unapredili sistematsko korišćenje znanja i veština korisnika i drugih stejkholdera u cilju poboljšanja internog inovacionog procesa.

U cilju da se aktivno pristupi novom načinu inoviranja i kreativnosti, razvijeni su različiti teorijski modeli. Krajem 80-tih godina prošlog veka, razvijen je koncept participirajućeg dizajna u kome su krajnji korisnici pozivani da participiraju i doprinesu, ne samo kao kritičari i ocenjivači proizvoda, već kao kodizajneri.³⁰ Na taj način, koncept participirajućeg dizajna angažuje korisnike i stejkholdere u aktivnostima dizajniranja kroz inovativni proces, a naročito je značajno njihovo učešće u ranim fazama razvoja proizvoda.

Pored ovog pristupa, von Hippel je dokumentovao da su korisnici, u većem broju slučajeva nego proizvođači, izvor inovacija, i razvio koncept vodećeg korisnika, koji je zasnovan na pretpostavci da su pojedini korisnici u mogućnosti

²⁸ Schröder Annika, Hölze Katharina(2010): "Virtual Communities for Innovation: Influence Factors and Impact on Company Innovation", *Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 257-268.

²⁹ Fleming Lee, Waguespack David (2007): "Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities" *Organization Science*, 18 (2), 165-180.

³⁰ Ehn Pelle, Kyng Morten (1987): "The Collective Resource Approach to System Design", 17-58, in: Bjercknes Gro, Ehn Pelle and Kyng Morten (eds.): *Computers and Democracy-a Scandinavian Challenge*, Gower Publishing Ltd, Avebury.

da predvide potrebe tržišta mesecima i godinama pre većine tržišnih učesnika. Neki od ovih korisnika, prema von Hippelu, poseduju veštine i potrebne alate da modifikuju, redizajniraju, adaptiraju postojeći proizvod kako bi on zadovoljio potrebe korisnika.³¹ Takva grupa ljudi je okarakterisana kao “vodeći korisnici” i predstavljena je kao pouzdanija u predviđanju budućih tržišnih kretanja od tradicionalnih marketinških istraživanja.

Razvoj virtuelnih zajednica i inovacionih zajednica kreirali su širok spektar novih mogućnosti za prikupljanje eksternih informacija koje imaju mogućnosti da podrže i unaprede inovacioni proces, interni proces istraživanja i razvoja, marketing i komunikacije. One su postale važan izvor za identifikovanje potreba i problema korisnika, što daje podršku firmama u procesu inovacija. Inovacione zajednice mogu biti uključene u različite faze inovacionog procesa, počev od doprinosa kreiranju ideje, preko rešavanja tehničkih problema, do dizajniranja proizvoda ili usluga. Na osnovu ovoga, u prethodnom periodu, došlo je do pojave različitih tipova inovacionih zajednica.

U literaturi je citiran slučaj firme P&G (*Procter & Gamble*) koji opisuje kako P&G objavljuje određene tehničke izazove na internetu, i na taj način dobija brza i relevantna rešenja.³² Anonimni pojedinci su pozvani da doprinesu rešenju tehničkih problema putem različitih takmičenja, koja se organizuju po potrebi i na individualnoj osnovi. Sličan primer pozivanja anonimnih osoba da daju svoj doprinos inovativnom projektu predstavlja i zajedničko pisanje scenarija, putem virtuelne zajednice, za film “Roj anđela”.

Uspešan primer uključivanja korisnika u proces kreiranja novog, inovacionog dizajna proizvoda kroz onlajn zajednice je japanski proizvođač potrošnih proizvoda MUJI (*MUJI*). Ova kompanija uključuje novi dizajn proizvoda u redovnu proizvodnju, ukoliko ovi proizvodi u onlajn aukcijama dostignu minimalni broj narudžbi.³³

Dalji razvoj ove strategije predstavlja upotrebu različitih alata za generisanje novih ideja i novih proizvoda. Primer uspešne realizacije ovog pristupa je takmičenje koje su zajednički organizovali proizvođač garderobe H&M i izdavač kompjuterskih igrica Elektronik Arts (*Electronic Arts*). Pomoću integrisanog alata u kompjuterskoj igri Sims 2, korisnici su bili u mogućnosti da dizajniraju virtuelnu odeću za Sims-ove likove i da pošalju svoj dizajn putem interneta. Usledila je selekcija i ocenjivanje najboljeg dizajna od strane učesnika Sims-ove onlajn zajednice, nakon čega je H&M lansirao porednički dizajn kao stvarnu modnu liniju. Danski proizvođač igračaka LEGO, takođe, poseduje integrisani alat u procesu kontinuiranog

³¹ Von Hippel Eric, (2005), 94.

³² Sakkab Nabil (2002):”Connect & Develop complements research and develop at P&G”, *Research Technology Management*, 45 (2), 38-45.

³³ Chanal Valérie, Caron-Fasan Marie-Laurence (2010):”The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of Crowdsourcing Platform”, *Management*, 13 (4), 318-340.

razvoja novih proizvoda.³⁴ Pomoću softvera LEGO Digital Dizajner (LEGO *Digital Designer*), kupci mogu da dizajniraju svoje kreacije i pošalju onlajn zajednici LEGO fabrike. Odobrene kreacije mogu se naručiti u njihovoj virtuelnoj prodavnici.

Neke firme formirale su onlajn platforme za prikupljanje novih ideja, kao što je Delov (*Dells*) www.ideastorm.com. Firma Del je kreirala ovu platformu u cilju prikupljanja inovativnih ideja korisnika širom sveta, za prevazilaženje nedostataka svog poslovnog modela direktne prodaje, koji su firmi pomogli da postane bolja, inovativnija organizacija.³⁵ Pored onlajn, postoje i oflajn (*offline*) inovacione zajednice u formi internih inovacionih zajednica, koje funkcionišu unutar okruženja firme. Ovakav primer postoji u kompaniji Bombardijer Aerospejs (*Bombardier Aerospace*).

6. Otvoreni poziv – moć zajednica

U novije vreme došlo je do pojave aktera koji koriste internet da bi podržali inovacione aktivnosti trećih lica, odnosno koji omogućavaju firmama da prikupljaju eksterno znanje. Drugim rečima, inovacioni posrednici su novi akteri koji su u mogućnosti da upravljaju odnosima između inovacionih firmi i inovacionih zajednica³⁶. Poznatiji primer inovacionog posrednika, koji okuplja više od 140.000 naučnika iz različitih oblasti u više od 170 zemalja, a obavlja različite tehnološke transakcije, je InoSentiv (*InnoCentive*).³⁷ Firme kao što su Di Pon (*Du Pont*), P&G i BASF postavljaju probleme na InoSentiv platformi, koje njihov interni odsek za istraživanje i razvoj ne može da reši. InoSentiv beleži rastući broj uspešnih rezultata u rešavanju onoga što se smatralo nerešivim izazovima. Inovacioni posrednici funkcionišu kao veb platforme za prikupljanje individualnih, inovativnih rešenja putem otvorenog poziva, a u korist privatnih firmi koje se pojavljuju kao njihovi klijenti. Racio, koji je osnova ovog pristupa, je da masa pojedinaca (*crowds*) predstavlja izvor znanja koji omogućava inteligentnija i brža rešenja. Ovaj pristup dobija rastući značaj u savremenoj literaturi i poznat je kao kraudsorsing (*crowdsourcing*). Kraudsorsing se najčešće koristi za generisanje ideja u ranoj fazi inovacionog procesa, koja je ključna za uspeh inovacija proizvoda.³⁸ Kraudsorsing, kako ga je definisao Jef Hove (*Jeff Howe*), predstavlja

³⁴ Piller Frank, Walcher Dominik (2006): "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development", *R&D Management*, 36 (3), 307-318.

³⁵ Di Gangi Paul, Wasko Molly and Hooker Robert (2010): "Getting Customers' Ideas to Work for You: Learning from Dell how to Succeed with Online User Innovation Communities", *MIS Quarterly Executive*, 9 (4), 213-228.

³⁶ Chanal Valérie, Caron-Fasan Marie-Laurence (2010), 322.

³⁷ Muhdi Louise, Boutellier Roman (2011): "Motivational Factors Affecting Participation and Contribution of Members in Two Different Swiss Innovation Communities", *International Journal of Innovation Management*, 15 (3), 543-562.

³⁸ *Ibid*, 547.

čin prenošenja (*outsourcing*) zadataka koji su obavljali specijalizovani pojedinci, nedefinisanoj, velikoj grupi ljudi izvan firme u formi otvorenog poziva.³⁹ Ukoliko se ispune neophodni uslovi, zajednica će skoro uvek postići bolje rezultate od bilo kog broja zaposlenih – što predstavlja činjenicu koju firme pokušavaju da iskoriste. Na uspeh kraudsorsinga utiču dva osnovna razloga:

- moć savremenih tehnologija komunikacije, koja oslobađa talenat i potencijal koji postoji u velikoj grupi ljudi, kao i
- osobina ljudi da preferiraju priznanja za kvalitet svojih ideja, više od svojih formalnih akademskih kvalifikacija.

U svakom slučaju, smatra se da će kraudsorsing radikalno promeniti način obavljanja posla i imati veliki doprinos kreativnosti u budućnosti. Pionirske studije iz ove oblasti sugerišu da firme mogu odabirom kraudsorsing strategije steći znanje, inovacije, informacije, rad i veštine od velikog broja ljudi⁴⁰ i na taj način, postići fleksibilnost, brze odgovore na izazove i niske troškove za svoje poslovne strategije.⁴¹ Moguće koristi koje firme mogu imati od implementacije kraudsorsing strategija, pored skoro neograničenog izvora ideja, su i direktan kontakt sa svojim kupcima, kao i potrošački inputi u okviru inovacionog procesa, koji su efikasniji, brži i jeftiniji od tradicionalnih istraživanja tržišta.

Uzimajući u obzir ove prednosti, za očekivati je da firme u velikom broju integrišu kraudsorsing strategije u svoje poslovne procese. Međutim, to se još uvek nije dogodilo. Jedno od mogućih objašnjenja za nisku stopu primene kraudsorsing strategije je rizik, s obzirom da firme ne poseduju znanja o načinima integrisanja kraudsorsinga u okviru poslovnog procesa.⁴² Studije u ovoj oblasti naglašavaju značaj identifikovanja delova kraudsorsing sistema, koji su neophodni za njegovo integrisanje u poslovni proces firme. Preliminarni referentni model za uključivanje kraudsorsinga, kombinuje odluku za implementaciju kraudsorsinga sa šest komponenata sistema: definicija zadatka, dizajn načina rada, upravljanje zajednicom, mehanizme za podsticaj i implementaciju, kao i tri povezana elementa – tip zadatka, odabir zajednice i tip platforme koja će biti uključena.⁴³

³⁹ Howe Jeff (2008) *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown Publishing Group, New York.

⁴⁰ Brabham C. Daren (2010): "Moving the crowd at threadless", *Information, Communication & Society*, 13 (8), 1122-1145.

⁴¹ Whitla Paul (2009): "Crowdsourcing and its application in marketing activities", *Contemporary Management Research*, 5 (1), 15-28.

⁴² Malone W. Thomas, Laubacher Robert and Dellacroas Chrysantos (2010): "The collective intelligence genome", *MIT Sloan Management Review*, 51 (3), 20-31.

⁴³ Thuan N. Hoang, Antunes Pedro and Johnstone David (2013): "Crowdsourcing design reference: a preliminary model", *NZISDC*, 1-7, <http://docs.business.auckland.ac.nz/Doc/NZISDC2013-Thuan-V03.pdf> (02.05.2015.)

Slika 1. Preliminarni referentni model za integrisanje kraudsorsinga



Izvor: Tuan et al., 2013.

Ovako definisan model pruža širu sliku koja utiče na integraciju kraudsorsinga, ne samo u okviru IT okruženja unutar firme, već i u okviru poslovnog procesa. U cilju postizanja najboljih rezultata, glavni izazov sa kojim se susreću firme koje žele da uspešno primene kraudsorsing u savremenim uslovima je razumevanje, odabir i motivacija odgovarajuće inovacione zajednice. Pored ovoga, kao veliki izazov pojavljuje se i održivost u dugom roku. S obzirom da stvaranje velike zajednice motivisanih pojedinaca može da stimuliše kreativnu saradnju i dovede do unapređenja inovacionih potencijala, ovo je teško održivo u dugom roku. Samim tim, privlačenje i zadržavanje saradnika je tema koja je važna i interesantna za dalje istraživanje.

7. Interakcija sa inovacionim zajednicama i unapređenje inovacionog procesa

Razvoj inovacionih zajednica je podržan informacionim i internet tehnologijama, kao i savremenim sociološkim promenama u ponašanju korisnika u okviru koncepta "Web 2.0", koji se prevashodno opisuje kao sociološki fenomen poznat pod nazivom demokratizacija interneta.⁴⁴ Firme koje žele da uspostave uspešnu interakciju i integrišu inovativne članove virtuelnih zajednica u proces razvoja novih proizvoda moraju da razumeju motivacione faktore koji utiču na pojedince da učestvuju i sarađuju u virtuelnim inovacionim zajednicama, kao i faktore koji dovode do maksimizacije njihovih inputa. Poznavanje i razumevanje ovih faktora može imati značajan uticaj na uspeh u inkorporiranju inovacionih zajednica u proces inoviranja u firmama, kao i na definisanje specifičnih podsticaja koji stimulišu inovativne aktivnosti korisnika.

⁴⁴ O'Reilly Tim (2007): "What is Web 2.0 – design patterns and business models for the next generation of software", *Communication & Strategies*, 1(65), 17-37.

Od 2004. godine, broj tehnoloških unapređenja na internetu bio je u značajnom porastu, što je bilo praćeno i promenama u sociološkom, onlajn ponašanju korisnika, zbog čega je ovaj kontinuirani onlajn bum i poznat pod nazivom "Web 2.0". I pored toga, „Web 2.0“ smatra se manje radikalnim skokom od evolutivnog razvoja interneta u interaktivnu, korisničku mrežu veb sajtova i aplikacija koje stimulišu onlajn korisnike na aktivnosti kao što su samo-prezentacija, komunikacija, deljenje raznih sadržaja, kreiranje i sl., za koje se primenjuje i termin "User 2.0". Slika br. 2. pokazuje pregled važnih potreba i načina ponašanja korisnika u onlajn zajednicama.

Slika 2. „User 2.0“ Potrebe i aktivnosti u online zajednicama.



Izvor: Janzik, 2010.

Promene koje je inicirao "Web 2.0", a koje obuhvataju i integrisanje inovacionih zajednica u proces razvoja novih proizvoda omogućavaju firmama ostvarivanje značajnih koristi, kao što su:

- dostupnost velikog broja kupaca;
- veliki izbor postojećih, specijalizovanih onlajn zajednica;
- niski troškove pristupa i komunikacija;
- bolja razmena informacija;
- smanjen rizik i neizvesnost;
- kraći inovacioni ciklus;
- pojačano zadovoljstvo i lojalnost kupaca;
- eksterni inputi koji su odvojeni od interne rutine;
- veće šanse za nastanak radikalnih inovacija;
- brza izvodljivost.⁴⁵

⁴⁵ Janzik Lars (2010): "Contribution and participation in innovation communities: a classification of incentives and motives", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7 (3), 247-262.

8. Motivacija i participiranje u inovacionim zajednicama

Iako je naglašen rastući značaj, polje inovacija korisnika vezano za tržište potrošnih proizvoda je još uvek relativno slabije istraženo, i manji broj istraživanja je sproveden na temu motivacija inovativnih članova virtuelnih zajednica. Prva istraživanja u ovoj oblasti odnose se na neopipljive proizvode u onlajn zajednicama, kao što je softver otvorenog koda, muzički softver, igrice, i razvoj opipljivih proizvoda u oflajn zajednicama, kao što je oprema za ekstremne sportove.⁴⁶ Novije studije se bave istraživanjem uloge inovacionih zajednica u razvoju potrošnih proizvoda.

Sva ova istraživanja sprovedena na temu kreativnosti i onlajn zajednica otkrila su osnovne motivacione faktore koji su vodilja individualnih korisnika da pristupe i aktivno doprinose onlajn zajednicama. Kao važni motivacioni faktori, između ostalih, navode se zabava, novčane nagrade, priznanja od strane firme i saradnika, učenje, deljenje iskustava i unapređenje poslovne reputacije. Pored ovoga, u literaturi se sugerše da priroda i svrha onlajn zajednica utiču na motivaciju njihovih članova.⁴⁷ U kontekstu otvorenih inovacija i doprinosa razvoju projektima u okviru softvera otvorenog koda, reputacija, priznanje saradnika i potreba za unapređenim proizvodima su dokazani kao vodeći motivacioni faktori, a osim njih, navode se još i komunikacija unutar zajednice, učenje i zabava.

Iako su ova istraživanja otkrila specifične motive učesnika inovacionih zajednica, još uvek nema generalno prihvaćenih klasifikacija za različite motivacije njihovih članova. Ovakve klasifikacije bi mogle da olakšaju firmama razumevanje i diferencijaciju motiva učesnika inovacionih zajednica, kao i da utemelje osnove za razvoj specifičnih podsticaja za stimulisanje aktivnosti inovacionih zajednica.

Osnovna podela motiva napravljena je između interne, suštinske i eksterne, manje relevantne motivacije.⁴⁸ Eksterna motivacija zasnovana je na eksternim podsticajima koji mogu biti klasifikovani kao materijalni i nematerijalni faktori. Drugim rečima, ovo se odnosi na eksterno motivisano ponašanje kada su motivi locirani izvan predmetnih aktivnosti i stimulisani su eksternim faktorima kao što su eksterne nagrade.⁴⁹ U istraživanjima motiva korisnika u inovacionim zajednicama za razvoj softvera otvorenog koda, dve specifične eksterne nagrade okarakterisane su kao ključne za participaciju, to su: unapređenje individualnih veština i zadovoljenje lične potrebe. Ovi analitičari navode da materijalni podsti-

⁴⁶ *Ibid*, 249.

⁴⁷ Franke Nikolaus, Schah Sonali (2003): "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among the end-users", *Research Policy*, 32 (1), 157-178.

⁴⁸ Deci L. Edward, Ryan M. Richard (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York.

⁴⁹ Hars Alexander, Ou Shaosong (2002): "Working for free?-motivations of participating in open source projects", *International Journal for Electronic Commerce*, 6 (3), 25-39.

caji, kao što je direktno finansijsko nagrađivanje, u ovom tipu inovacionih zajednica ne postoje, ili imaju zanemarljivu ulogu. Pored ovoga, nematerijalni motivi u navedenom tipu inovacionih zajednica odnose se na sociološke faktore, kao što su reputacija i vrste reciprociteta i organizacione faktore, kao što su dodatni pristup informacijama ili napredovanje u karijeri.

S druge strane, interna motivacija proizilazi iz samog podsticaja unutar pojedinca za dostizanjem stanja suštinske satisfakcije i, samim tim, nije fokusirana na rezultat aktivnosti, odnosno ljudi su interno motivisani ukoliko ne očekuju drugu nagradu osim aktivnosti kao takve. Ova vrsta motivacije smatra se veoma važnom za učešće i doprinos radu inovacionih zajednica. U okviru njih, najviše relevantni motivi su zabava i užitek, kao i samo-određivanje i priznanje zajednice. U Tabeli br. 3. dat je prikaz internih i eksternih motiva i podsticaja u inovacionim zajednicama.

Tabela 3. *Klasifikacija motiva i podsticaja na aktivnost u inovacionim zajednicama*

I EKSTERNA MOTIVACIJA	
A. Materijalni motivi	A. Direktni finansijski podsticaji
1. Direktni	1. Direktni finansijski
a) Prihod, finansijska korist	a) Novčana kompenzacija (plaćanja, premije, finansijske nagrade, licence...)
2. Indirektni	2. Indirektni finansijski podsticaji
a) Lične potrebe, pritisak problema, nezadovoljstvo	a) Besplatni proizvodi i usluge b) Bonus poeni sa finansijskom vrednošću c) Kuponi d) Besplatna upotreba novog proizvoda/rešenja e) Niski transakcioni troškovi prilikom participiranja
B. Nematerijalni motivi	B. Sociološki podsticaji
1. Sociološki	1. Sociološki
a) Priznanje saradnika b) Status, reputacija c) Moć (uticaja na druge)	a) Nagrade, statusni simboli b) Dobijanje zasluga za saradnju u razvoju c) Izgradnja poverenja d) Unapredjenje veština, prikupljanje znanja i sticanje iskustva e) Priznanje predstavnika zajednice f) Jačanje socioloških veza g) Reciprocitet
2. Organizacioni	2. Organizacioni
a) Unapredjenje zadataka i odgovornosti u inovacionim zajednicama b) Unapredjenje profesionalnog statusa, napredak u karijeri, angažovanje od strane kompanija	a) Dodatna prava i funkcije unutar zajednice, pristup dodatnim informacijama b) Različite opcije u karijeri

II INTERNA MOTIVACIJA

A. Interni motivi

- a) Užitek, zadovoljstvo, unutrašnja satisfakcija
- b) Unutrašnji impuls za rešenje problema
- c) Osećaj kompetentnosti i kreativnosti
- d) Samo-nagradjivanje
- e) Samouverenost
- f) Osećaj pripadnosti zajednici
- g) Altruizam

A. Interni podsticaji

- a) Od same aktivnosti
- b) Povratna informacija

Izvor: Janzik, 2010.

Zaključak

Pojam Otvorena inovacija prvi je definisao Česbrou, kao novi model za industrijske inovacije, koji je prvobitno shvaćen i implementiran kao kontinuirana saradnja između dve firme, kako bi se otvorio interni inovacioni proces. Otvorene inovacije predstavljaju paradigmu koja naglašava da firme mogu i treba da koriste eksterna znanja i ideje, kao i da će smanjenjem kontrole nad svojim inovativnim aktivnostima i intelektualnom svojinom ostvariti veće profite. Softver otvorenog koda, kao najvažniji primer otvorenih inovacija, postao je glavni metod tehnološkog razvoja. Njegov pozitivan efekat na inovacione performanse firme omogućen je promenom filozofije o intelektualnoj svojini koja se ogleda u zajedničkom pravu na korišćenje tehnologije, kao i efektima globalnog, dobrovoljnog rada pojedinaca zasnovanog na saradnji. Danas, međutim, ovaj koncept se koristi i da bi se sinhronizovao značajan broj učesnika koji imaju višestruke uloge u inovacionom procesu. Drugim rečima, kreiranje i upravljanje inovacionim zajednicama postalo je izuzetno važno za otvorene inovacije.

Inovacione zajednice postale su uticajan fenomen u virtuelnom svetu, a nastaju povezivanjem velikog broja pojedinaca i/ili firmi koji imaju zajedničke ideje, interesovanja i vrednosti. Firme koje imaju za cilj da uspostave uspešnu interakciju sa inovacionim zajednicama i da integrišu njihove članove u interni proces inovacija, moraju da razumeju motivacione faktore koji utiču na pojedince da učestvuju i sarađuju, i da na osnovu toga definišu specifične podsticaje koji stimulišu njihove inovativne aktivnosti. Inovacione zajednice se smatraju velikom šansom za unapređenje inovacionih aktivnosti organizacija. Pored ovoga, one se mogu posmatrati kao strateška imovina firme čije se aktivnosti ne mogu u potpunosti ni predvideti, ni kontrolisati. Međutim, efektivno upravljanje inovacionim zajednicama omogućava da firme angažuju svoje kupce i da profitiraju od zajedničkih rezultata i efekata doniranog rada pojedinaca zasnovanog na saradnji. U literaturi se navodi da su, u kontekstu otvorenih inovacija i doprinosa razvojnim projektima, vodeći motivacioni faktori članova inovacionih zajednica reputacija, priznanje saradnika

i potreba za unapređenim proizvodima, a pored njih značajni su i komunikacija unutar zajednice, učenje i zabava. Razumevanje motivacionog mehanizma inovacionih zajednica utiče na unapređenje njihove saradnje sa firmama, kao i na kreiranje seta podsticaja koji stimulišu inovativne aktivnosti pojedinaca.

Sa pojavom eksploatacije slobodno otkrivenih inovacija korisnika, takođe, u fokus dospevaju i određena pitanja kao što su licenciranje, kompenzacije i etičko ponašanje firmi. Odgovori na ova pitanja mogu biti interesantni za buduća istraživanja. Pored ovoga, buduća istraživanja treba da analiziraju i ograničenja koja utiču na uspešnost inovacionih zajednica, kao što su: neophodna mobilnost zaposlenih, potreba za ljudima koji imaju ulogu povezivanja znanja iz različitih izvora u potpuno novu celinu, kao i zaštita intelektualne svojine jednom kada je inovacija implementirana, a posebno u situacijama kada su neophodne kapitalno intenzivne investicije. Ove nedovoljno istražene teme, ipak, ne mogu da negiraju činjenicu da su inovacione zajednice budućnost svih firmi, s obzirom da one utiču na efektivniju upotrebu internog i eksternog znanja u svakoj firmi.

Literatura

- Andriole J. Stephen (2010): "Business impact of Web 2.0 technologies", *Communications of the ACM*, 53 (12), 67-79.
- Bonaccorsi Andrea, Rossi Cristina (2003): "Why open source software can succeed", *Research Policy*, 32 (7), 1243-1258.
- Brabham C. Daren (2010): "Moving the crowd at threadless", *Information, Communication & Society*, 13 (8), 1122-1145.
- Chanal Valérie, Caron-Fasan Marie-Laurence (2010): "The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of Crowdsourcing Platform", *Management*, 13 (4), 318-340.
- Chesbrough W. Henry (2003): *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Chesbrough W. Henry (2003): "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.
- Chesbrough W. Henry (2006a) "Open innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation", 1-25, in: Chesbrough Henry, Vanhaverbeke Wim and West Joel: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.
- Chesbrough Henry, Appleyard Melissa (2007): "Open Innovation and Strategy", *California Management Review*, 50 (1), 57-76.
- Chesbrough W. Henry (2012): "Open innovation, Where We've Been and Where We're Going", *Research-Technology Management, Special Issue: Open Innovation Revisited*, July-August, 20-27

- Deci L. Edward, Rayan M. Richard (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York.
- Di Gangi Paul, Wasko Molly and Hooker Robert (2010): "Getting Customers' Ideas to Work for You: Learning from Dell how to Succeed with Online User Innovation Communities", *MIS Quarterly Executive*, 9 (4), 213-228.
- Ehn Pelle, Kyng Morten (1987): "The Collective Resource Approach to System Design", 17-58, in: Bjerknes Gro, Ehn Pelle and Kyng Morten (eds.): *Computers and Democracy-a Scandinavian Challenge*, Gower Publishing Ltd, Avebury.
- Fleming Lee, Waguespack David (2007): "Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities" *Organization Science*, 18 (2), 165-180.
- Franke Nikolaus, Schah Sonali (2003): "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among the end-users", *Research Policy*, 32 (1), 157-178.
- Hars Alexander, Ou Shaosong (2002): "Working for free?-motivations of participating in open source projects", *International Journal for Electronic Commerce*, 6 (3), 25-39.
- Howe Jeff (2008) *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown Publishing Group, New York.
- Janzik Lars (2010): "Contribution and participation in innovation communities: a classification of incentives and motives", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7 (3), 247-262.
- Katz Michael, Shapiro Carl (1985): "Network externalities, competition, and compatibility", *American Economic Review*, 75 (3), 424-440.
- Kotlica Slobodan, Rankov Siniša (2014): *Uticaj inovacija i tehnologija na konkurentnost savremenog poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Malone W. Thomas, Laubacher Robert and Dellacroas Chrysantos (2010): "The collective intelligence genome", *MIT Sloan Management Review*, 51 (3), 20-31
- Markus Lynne, Manville Brook and Agres Carole (2000): "What makes virtual organization work?", *Sloan Management Review*, 42 (1), 13-27.
- Muhdi Louise, Boutellier Roman (2011): "Motivational Factors Affecting Participation and Contribution of Members in Two Different Swiss Innovation Communities", *International Journal of Innovation Management*, 15 (3), 543-562.
- Müller-Seitz Gordon, Reger Guido (2009): "Is open source software living up to its promises? Insights for open innovation management from two open source software-inspired projects", *R&D Management*, 39 (4), 372-381.
- O'Reilly Tim (2007): "What is Web 2.0 – design patterns and business models for the next generation of software", *Communication & Strategies*, 1 (65), 17-37.

- Piller Frank, Walcher Dominik (2006): "Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development", *R&D Management*, 36 (3), 307-318.
- Sakkab Nabil (2002): "Connect & Develop complements research and develop at P&G", *Research Technology Management*, 45 (2), 38-45.
- Schröder Annika, Hölze Katharina (2010): "Virtual Communities for Innovation: Influence Factors and Impact on Company Innovation", *Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 257-268.
- Thuan N. Hoang, Antunes Pedro and Johnstone David (2013): "Crowdsourcing design reference: a preliminary model", *NZISDC*, 1-7, <http://docs.business.auckland.ac.nz/Doc/NZISDC2013-Thuan-V03.pdf> (02.12.2014.)
- Von Hippel Eric (1986): "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32 (7), 791-805.
- Von Hippel Eric (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Von Hippel Eric (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- Von Krogh Georg, Spaeth Sebastian and Lakhani Karim (2003): "Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study", *Research Policy*, 32 (7), 1217-1241.
- West Joel (2003): "How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies", *Research Policy*, 32 (7), 1259-1285.
- West Joel, Gallagher Scott (2006): "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", *R&D Management*, 36 (3), 319-331.
- Whitla Paul (2009): "Crowdsourcing and its application in marketing activities", *Contemporary Management Research*, 5 (1), 15-28.

VESNA GETEJANC, PHD STUDENT

Faculty of Business Studies, John Naisbit University, Belgrade

LJILJANA STANOJEVIĆ, ASSOCIATE PROFESSOR

Faculty of Geoeconomics, John Naisbit University, Belgrade

OPEN INNOVATIONS, INNOVATION COMMUNITIES AND FIRM'S INNOVATIVE ACTIVITIES

The open innovation paradigm emphasizes the fact that firms can improve their performance by opening their business models and reduce their R&D costs by effective incorporation of external knowledge. In other words, companies are able to capture value through knowledge that exists outside the boundaries of their organization. The shift from closed to open model of innovation has imposed the necessity to adopt more open approach to innovation within traditional academic view of business strategy. The adoption of this innovative approach is emphasized even more, by the necessity for stronger connection and cooperation among the participants of the innovation process. Free will and collaboration are the main characteristics of open source software, which is recognized in literature as the role model of open innovation and is a rapidly growing method of technology development. Furthermore, innovative communities represent a great opportunity for improvement of the companies' innovation activities, since they have become an important source for identifying the needs and problems of the users. Their development has been fostered by information technologies and recent social changes in user behavior. Recognizing and better understanding the motivation of the members of the innovation communities that guide them to participate in the process of idea generation, can have significant influence on their incorporation within the innovation process. Equally important is to define the incentives that are suited for stimulating and fostering innovative user activities.

Taking this topic in consideration, the purpose of this article is to address the following questions: In what way does the collaboration in open source software projects have positive effect on companies' innovation performance? What are the innovation communities and how can companies establish successful interaction with them? Why does the interaction with innovation communities lead to improvements of innovation process? What motivates the members of innovation communities to participate in creating the innovation? What are adequate incentives for stimulating user innovation activities?

Key words: *open innovation, open source software, innovation communities, crowd-sourcing, motivation.*

Original scientific paper
Received: 04.03.2016.
Approved: 11.10.2016.

BUSINESS AND CORPORATE ELITES IN SERBIA

This paper discusses the issue of new business and corporate elites in Serbian society as one of the neglected aspects of two-decades-long social and economic transition away from the eyes of the general public. These elites haven't reached their status through typical channels of social mobility, such as education and achievements in professional work. In the struggle for capital allocation most of the business elites took advantage of the accelerated privatization of public property which took place in a climate of illegal business. The political establishment was in favor of the new business tycoons since they themselves also took advantage of the moment to convert their political power into the economic one. By devaluing public enterprises, selling them for a pittance and deceiving small shareholders massively, new corporate owners eroded the social capital. The society was impoverished and instead of developing it followed the path of antimodernization and peripheralization of the economy. That was a clear case of obstructing the democratic development of society by its elites. The majority of the new economic elite have originated from those social layers of the socialist era who had already possessed significant resources, economic, organizational and cultural capital, as well as political power. It can be argued that it was a transition without transformation, i.e. a process of "remaking" the old establishment into a new elite. However, since the mid-nineties, the business and corporate elites have been penetrated by a new generation of business people, generally not related to the previous establishment. They accept the rules of doing business in a responsible manner. On the other hand, the state has found enough strength to start sanctioning transitional financial frauds and fraudsters from the closed circles of the current financial (pseudo) elite.

Keywords: business elites, corporate elites, transition, transformation of elites, Serbia

* Associate Professor, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Serbia
biljananj@neobee.net.

** Associate on Science Project, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Serbia
srecko@ihrms.rs

1. Introduction

The issue of social status, authority and the role of “new” corporate and business elites in Serbian society is still insufficiently shed light on as the phenomenon which is extremely non-transparent and hence challenging to study. These elites have emerged in a time full of contradictions in which the old (socialist) legal and ethical standards have lost their binding power, while new standards have not yet been established.

Serbian society is approaching the process of European integration with the legacy of prolonged transition (“transitology”, as ironically described by Offe.¹ These processes are characterized by the uncontrolled privatization under the influence of neo-liberal development strategies², restoration of peripheral capitalism and a complete abandonment of any form of workers’ participation in company management (*mitbestimmung*). An adequate legal framework and political environment (and even state boundaries³)⁴ are still undefined. Changes in economy over the transition period have outbalanced the capacity of politics, although there is a close relationship between them. Political elites have been unable to keep pace with transformation, which has resulted in a violation of indispensable balance between political and economic elites⁵: the economic elite has outbalanced the political elite, and even partly transformed into it. Economic elites have acquired great power in the dilapidated society.

It is a difficult task to provide a clear insight into new business elites without slipping from academic into the laic analysis. Business and corporate elites represent an extremely evasive social group / layer for at least two reasons: first, the important prerequisites for achieving the elite career of its actors is difficult to establish scientifically, and second, mechanisms of safeguarding their social benefits are very subtle and almost invisible. For these scientific and several non-scientific reasons, studying the business elite is one of the neglected aspects of transition. Pointing to the lack of critical thinking about the economic elite and dim controversy on effects of its operation, the social anthropologist Golubović⁶

¹ Offe Claus (1999) *Modernost i država: Istok, Zapad [Modernity and The State: East and West]*. Belgrade: Filip Višnjić.

² Mitrović Ljubiša and Veličković Dunja (2015): “Neoliberalism, inequality, and social conflicts” [„Neoliberalizam, nejednakosti i socijalni sukobi”], *Godišnjak Učiteljskog fakulteta u Vranju*, knjiga VI/2015, 203–212.

³ It is about the problem of the southern Serbian province of Kosovo and Metohia.

⁴ In addition to transforming centrally planned socialist economy into the capitalist market economy, the transition also involved processes of transforming the single-party system into the democratic pluralistic system. Ehrke (2011: 153) states that most transition countries also experienced the transition of a sub-state entity of former big state association in a nation-state

⁵ Tilly Charles (2005) *European Revolutions: 1942–1992 [Evropske revolucije: 1942–1992]*: Zagreb: Politička kultura; Podgorica: CID.

⁶ Golubović, Zagorka (2008). New elites [Nove elite]. Radio Free Europe, March 24. Available at: <http://www.slobodnaevropa.org/content/article/1048956.html> (accessed August 13, 2013).

states that there are gaps in research of business and other elites in terms of their *motives* for doing what they do and not doing what they should be doing.

There is a lack of research on social characteristics, value systems,⁷ perceptions and economic elite actors' attitudes. As a connoisseur of the structure of society, this author⁸ still brings forth the view that the elites' main motive is staying in the structures of power rather than being socially positioned as value holders.⁹

2. Power and authority

Discussion on social elites is therefore also a discussion on the power relations (distribution) in society, i.e. the relationship of power and institutions, given that membership in the narrow elite, "society", requires institutional power or influential position within a prominent private or public organization.¹⁰ Power (lat. *potestas* – power, strength, force, but also authority) represents "the prospects of effectuating the own will within the framework of social relationship despite resistance, regardless of what these prospects are based on".¹¹ This is why power is a highly diffuse phenomenon, difficult to "catch" and unrecognizable at first glance, and its carriers are usually hidden from the public. The nature and the subjects of power can be perceived only indirectly, by establishing mechanisms (institutions) through which it is realized. It is proved to be a problem in marking the actors of corporate and business elite and identifying their power in society. These elites have economic power, which is less visible than political power but affects political decisions. This power is based on the ownership over financial resources and their allocation. Even when this power is illegal, it is a form of actual power; the rightful potentate should always take it into account as to prevent its distribution from violating the legal order, as pointed out by Luhmann (1979).¹² As opposed to the intellectual, cultural and spiritual elite, corporate and business ones coupled with the political elite possess both formal and

⁷ Although not specifying economic elites, it is necessary to note the research of Maksić and Pavlović (2011) on the value profile of the social elite towards important social issues and personal values. The research has shown that the value profile of Serbian social elite is undifferentiated since similarities between the social elite and other layers of society overcome the differences existing between them.

⁸ Coenen-Huter Jacques (2004) *Sociologie des élites*. Armand Colin.

⁹ However, the issue of social and primarily political elites has been the subject of decades-long continuous research, as evidenced by the significant amount of bibliographic material (for example, Mitrović 2010, 2012; Mitrović, Veličković 2015; Bazić 2010; Cvetičanin 2010; Stanković 2010 and other).

¹⁰ According to a rough estimate, there are about 4,400 institutional positions of power in Serbia.

¹¹ Weber Karl Emil Maximilian (1976) *Economy and Society, Vol. I and II* [*Ekonomija i društvo, tom I i II*]. Belgrade: Prosveta.

¹² Luhmann Niklas (1979) *Trust and power*. Chichester: Wiley.

informal (illegal) power, which is unbalanced with their level of social responsibility in terms of Carroll's four levels¹³ of corporate responsibility – financial, legal, ethical and philanthropic. This is also confirmed by the recent conflict between the (legal) state and political elite, who has become professional nowadays, and corporate owners and managers of state enterprises, who have acquired their initial funds and personal property in a speculative or illegal manner.¹⁴

3. Elites in a stratified society

Defining business elites and elites, in general, is a complex and perhaps futile task, given the “fuzzy” distinctive character of this concept. Social elites have their sociological, philosophical and politic meaning, their continuities and discontinuities, while each author tends to provide his own definition and interpretation of this term. In addition, the elites are neither a normative nor a value concept in terms of being good or bad, honest or dishonest elites. The members of the elite are not chosen basing on their positive features; what is important is the position that enables its members to make decisions, so that these elites are formed basing on ‘success’, rather than ‘merit’. Kolabinska,¹⁵ for example, believes that the basic concept behind the term *elite* is that of superiority emerging from the power of doing something, but also from not doing something. The sudden change in social/class structure of Serbian society lacks operational criteria of social classification, so it is difficult to identify the relationships between elites and explicitly defined other social layers.¹⁶

The simplest definition of elite is that it consists of people who are prominent, respected and diligent. The structural definition of elites in sociological perspective, which scrupulously follows the normative approach in studying

¹³ Carroll B. Archie (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (July/ August): 39–48.

¹⁴ In summer of 2012, the European Commission published a list of 24 controversial privatizations of large companies in Serbia, with a request to the competent prosecutor's offices to investigate all these cases, because it is one of the issues that are expected to be resolved in “the chapter on the rule of law”. This list also contained requests for auditing the privatization of 600 smaller public enterprises. The vagueness of the law on ownership transformation, especially in terms of trading in the capital market, i.e. stock market, allowed the so-called bankruptcy mafia to sell smaller stock packages on the market, but to related entities. Thus, all these packages soon found themselves in hands of a single owner.

¹⁵ Kolabinska Marie (1912) *La Circulation des élites en France: étude historique depuis la fin du XI^e siècle jusqu'à la Grande Revolution*. Lausanne: Imprimeries Réunies.

¹⁶ In recent years, a thesis has been developed about the disappearance of the middle class in Serbia. Research (Lazić 2002, 2005; Tomanović-Mihajlović 1997) have shown that this thesis is mainly wrong because in the framework of transitional changes the middle class has become endangered in only one aspect of its social status – financial situation, specifically current income – while preserving the cultural and social capital, working conditions, and lifestyle.

the effects of market transition, provides the basic matrix and criteria for defining the elite, and these are: position, power, ownership of resources, wealth and prestige, along with the possibility of these values to be crossbred and mutually increased. Thus, Lazić¹⁷ reports that the elite is defined by the concentrated control over resources critical to the reproduction of society, but also by its active participation in the process of reproduction.

According to the usual definition, the corporate elite consists of a class of high-salaried stockholders, such as corporate CEOs, who do not necessarily have inherited privilege but have achieved high status through their careers. The concept of business elite is a somewhat broader term; in addition to corporate leaders and their managers in leading companies, it also covers the “second echelon” of business leaders, i.e. representatives of smaller enterprises, as well as directors and managers of public (state) monopolistic enterprises, who rely on state intervention and argument of social stability. This part of business elite achieves its high status based on careers in political parties. Finally, the power of corporate and business elite is based on the institution of private ownership and managerial control,¹⁸ as well as on its conjunction with state institutions.

4. Visible and invisible elites

Finding the main actors of Serbian business and corporate elites is always a difficult task, given the difficulties in their identification. One of the reasons for this is that the rapid privatization of public ownership and conversion of political into economic power were accomplished in the climate allowing business to be conducted in an illegal fashion. This climate was directly or indirectly supported also by the political establishment. Another reason is that, instead of being composed only of rich members, it also consists of business leaders whose influence is not proportional to their wealth. In addition, the social visibility of corporate elites is in disproportion with their power and influence. A smaller portion of its members, especially those who have come from the political establishment and are therefore already known to the public, liaise with the media, publicly announcing their personal and corporate success, revealing future plans, attending business forums and presenting academic lectures. The other, larger portion of new corporate leaders is far from the public eye and their business ventures and private life are little known to the public. Part of the business elite is networked into an influential business club, which is colloquially considered as a shadow government. With the increase in economic concentration over the

¹⁷ Lazić Mladen (2011) *Waiting for capitalism. The emergence of new class relations in Serbia* [Čekajući kapitalizam. Nastanak novih klasnih odnosa u Srbiji]. Belgrade: Službeni glasnik.

¹⁸ Mills W. Charles (1964) *The Power Elite* [Elita vlasti]. Kultura: Belgrade.

past decade, this structure has become more closed (exclusivity of elites)¹⁹ and, as usual, tends to monopolize its potential.²⁰

The second problem arises from choosing an appropriate method based on which elites to be identified and collecting the data of its actors. In some cases, it is necessary to combine all three methods specified by Parry²¹ and Putnam²² (1976; according to: Hoffmann-Lange,²³ 2006: 3): the positional method (finding the relationship between formal positions and the actual power of those on leadership positions in powerful public enterprises and private organizations); the reputational method (finding the decisive actors of corporate and business layer) and the decision-making approach (finding the main actors of individual decisions).

5. The origins of business and corporate elites

Today's corporate and business elite in Serbia (often qualified as "quasi-elites" or "pseudo-elites") were established in the economic and political domain as early as the outset of the so-called transition from public to private ownership over the means of production. As indicated by data from various studies,²⁴ there is a high rate of reproduction of the old economic elite – social groups who have already possessed some resources, i.e. economic, organizational and cultural capital, as well as political power. The new business elites have emerged as a result of the transformation of former (socialist) political and techno-managerial elites to economic elites, with a tendency of re-positioning themselves in the centers of political power. These processes have been interpreted by Đurković²⁵ as a transition without any transformation, as a process of "remaking" the old establishment into the new elite. The shock therapy model

¹⁹ Scott John (ed.) (1990) *The sociology of elites. Vol. 1: The study of elites*. Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.

²⁰ Krysmanski Hans-Jürgen (2009): "Elites and the Monetary Power Complex". Paper given at the 7th Interdisciplinary Symposium on Knowledge and Space: "Knowledge and Power". Heidelberg, June 17–20, 2009, Department of Geography, U of Heidelberg, Klaus Tschira Foundation.

²¹ Parry Geraint (1969/2005) *Political elites*. New York: Praeger (2nd ed. with a new introduction, Essex UK: ECPR Classics.

²² Putnam D. Robert (1976) *The comparative study of political elites*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall

²³ Hoffmann-Lange Ursula (2006): "Methodological Developments in Elite Research". Retrieved from: http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_5308.pdf (accessed May 16, 2013).

²⁴ Mitrović Ljubiša 2012; Cvejić Slobodan 2012; Maksić Slavica and Pavlović Slobodan 2011; Ehrke Michael 2011; Cvetičanin Neven 2010; Đurković Miša 2010; Lazić Mladen 2011, 2002, 1995; Lazić Mladen and Cvejić Slobodan 2006.

²⁵ Đurković Miša (2010): "Transition without transformation or how the Serbian establishment became elite" [Tranzicija bez transformacije ili kako je u Srbiji od nomenklature nastala elita], *Nacionalni interes*, 6(3), 307–328.

of social transition,²⁶ privatization and institutionalization obviously suited the previous elite playing the role of the economy (pseudo)reformer of allegedly neoliberal orientation, whereas the liberal, mythical²⁷ terms of “equal opportunities” have not been established. The reasons for this are obvious: the elite saw themselves in the role of “small capitalists” but not in that of wage workers. This example confirms the first type of elite circulation suggested by Kolabinska²⁸ i.e. circulation that takes place between various categories of the ruling elite. Given the decreasing vertical social mobility, the second type of elite circulation suggested by Kolabinska in which individuals from the lower layers may be able to enter the existing elite, or can form new elite groups that engage in a power struggle against the existing elites, is very limited.

Hence, socialist elites were the key players in the transformation of a socialist into the capitalist social system, but without any institutional and social environment and legal order that balance this transformation between economic efficiency, social balance and general stability of society. A research²⁹ has shown that, for example, more than two-thirds of managers in Serbia in 1993 directly or indirectly originated from the former socialist establishment. Most of them (95%) hold higher education, and about one-fifth of them were not members of the only party that then existed. However, in the newly formed private companies the managers’ educational level decreases: at the beginning of 1990’s, 57% of them hold secondary education,³⁰ meaning that their education level was one-third lower than that of the previous directors of public enterprises. According to Bolčić, the reason for this lower level of education of the first generation of transition managers is in the small size of enterprises pursuing, at that time, trade and service industries (in 85% of cases), whereas only 15% of enterprises, at that time, were pursuing crafts and construction industries.³¹ Education is not the typical channel of recruiting new economic elites, neither are the actual achievements in pursuing a specific economic area, as shown later.

²⁶ Drašković Veselin (2005): “The Priority of Economic Institutes” [Prioritet ekonomskih instituta], *Ekonomski anali* [Economic Annals], 165, 213–224.

²⁷ Friedman Milton and Friedman D. Rose (1996) *Freedom of choice* [Sloboda izbora]. Novi Sad: Global Book.

²⁸ Kolabinska Marie (1912) *La Circulation des élites en France: étude historique depuis la fin du XI^e siècle jusqu’à la Grande Revolution*. Lausanne: Imprimeries Réunies.

²⁹ Lazić Mladen (1995): “Economic Elites in Yugoslavia at the Beginning of 90’s” [Ekonomske elite u Jugoslaviji početkom devedesetih]. *Sociološki pregled*, 29(2), 135–148.

³⁰ Bolčić Silvano (1993): “Social profile and features of operation of ‘new managers’ in Serbia in the early 1990’s” [Socijalni profil i osobenosti u delovanju ‘novih menadžera’ u Srbiji početkom 90-tih], *Luča*, X/1, 55–63.

³¹ The suppression of the manufacturing sector is visible even a decade and a half later when private enterprises grow into corporations. As was the case in the nineties, the trade industry also prevails today. In 2009, out of 166,234 enterprises, 23,694 of them came from the industry, while 47,113 of them were pursuing trade activities. This statistic leaves out the fact that almost half of the total independent craft shops (93,612 out of 227,072) are also pursuing trade activities. As stated by the Serbian Business Registers Agency (2012), 105,105 active economic societies and 218,127 entrepreneurs were registered in Serbia by the end of 2012.

Since the second half of the 1990's, i.e. before 2000, the year which was proclaimed a year of political and economic liberalization of the country, the economic elite has experienced a mass scale penetration of individuals, members of "third" business generation, who did not belong to the previous establishment.³² This process has been further accelerated, and by 2003 the number of former socialist managers was halved.

The business and corporate elite of today's Serbian business scene consists of several groups / professions: big business owners, managers, financial and banking class, economic "professionals" recruited from international financial institutions or through other channels, mostly educated on foreign high-ranked universities and funded by the host country (considering their Serbian origin on one hand and their obligations towards the funders on the other, these people carry the hallmark of double minded syndrome; they relatively quickly disappear from the economic and political scene, but remain on positions of consultants), professionals from the diaspora and individuals "recruited" from domestic political structures. This layer also includes directors and managers of public enterprises, who "reinforce" their positions using the political power of individuals and groups from different political parties, although their sector produces annual losses to the state of around 3.5% of GDP. Along with these structures, the membership of business and corporate elites is incorporated by individuals previously belonging to police and security agencies, as well as diplomatic and consular bodies. These elites are related by special relationship (friendship, kinship, interest) to famous individuals in the field of entertainment (music, sports, theater). According to Mills,³³ celebrities do not need any further identification to support the interests of "their group", receiving thereby some benefits.

The top of a corporate elite consists of owners/shareholders and managers of successful companies that have changed the ownership structure during the transition processes in favour of foreign companies and banks, based on a pattern typical of transition economies: privatization + acquisitions in the financial (and much less in the real) sector, and Greenfield + Brownfield investments mainly in the real sector. As these elites belong rather to the global than the national type of elites, they are characterized by a highly articulated status ("Davos") culture and cosmopolitan "class consciousness".³⁴ Therefore, it is rather a network of groups than a single monolithic entity. The very top of "domestic" corporate elite is held by corporate owners, most of whom acquired their capital in the troubled times of transition and impairment of social capital using all kinds of machinations, war profiteering, and thievery. Instead of reorganizing the economy, the business managers were trying to find ways of grabbing the greatest possible percentage of assets.³⁵ So far, these

³² Lazić Mladen, Cvejić Slobodan (2006): "Changes in the recruitment patterns of the economic and political elites in Serbia" [Promene regrutacijskih obrazaca ekonomske i političke elite u Srbiji], *Sociologija*, 48(2), 97–112.

³³ Mills W. Charles (1964) *The Power Elite* [Elita vlasti]. Kultura: Belgrade.

³⁴ Pečujlić Miroslav (1993): "The global elite of power" [Globalna elita moći], *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 114–115, 93–108.

³⁵ Rus Andrej (2000): "Managerial Elite and market Transition: The Case of Slovenia", *Družboslovne razprave*, XVI(32–33), 53–77.

elites have not shown any interest in the collective good; instead, they have followed pragmatic, parochial corporate interests³⁶ in providing benefits to their enterprises. The lower business elites were formed largely in a proportional manner, from the middle, but also upper layers, both professionals, and lower managers. They turned political power, social and cultural capital, knowledge, connections and skills into their own private capital.

This list needs to be completed by two further groups of people who played the role of “logistics” in strengthening corporate and business elites. They are professionals from economic institutes, who were involved in the privatization of public enterprises by providing economic evaluations.³⁷ This typically means that they were involved in the degradation of social capital, as well as in the generation of corruption, which led to the decade-lasting thesis on “unsuccessful privatization”, which actually means that the real price of a company at an auction, direct negotiation or through bankruptcy procedure was improperly devaluated to attract new owners. The attempt of the Serbian Academy of Sciences and Arts (SANU) to form an independent economic institute by 2011, which would be funded from public sources (instead of tycoons) and contribute to the creation of an appropriate economic and development policy, including regional development policy, failed.³⁸

This process is also associated with commissioner elite that assessed the value and property of Serbian companies through consulting firms, indirectly or through the government’s privatization agency and other financial institutions, proposed methods for selling these companies, and charged these services with high commission rates. In this process, the state remained “of short sleeves” because in the privatization of public enterprises, as well as in the secondary privatization where shares of small shareholders were bought-up, it earned tens of times less than the selling agents.³⁹ Unković states⁴⁰

³⁶ Useem Michael (1979): “The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions”, *American Sociological Review*, 44(4), 553–572.

³⁷ In the process of privatization, these economic institutes have also become the prey of tycoons, turning thereby their profile of research institutions into consulting or audit firm engaged in the research of expert studies or promotional activities that promote and scientifically “legitimize” some partial interest (Očić, 2012).

³⁸ The study on the establishment of Economic Institute of SANU says that its tasks should be the following: conducting systematic fundamental research and empirical analyses, forecasting challenges that the economy and society would be facing in the near future, participating in the development of operative guidelines for the carriers of economic, social, scientific, cultural and development policy, and strategy of scientific and technological development in particular.

³⁹ During the decade (2000–2010) of privatization in Serbia, the most earned consulting companies and financial advisers. They assessed the property and value of Serbian companies, proposed methods for selling them and charged a service fee. Consultant services were well paid, but for many companies these services were useless. Privatization in Serbia will be remembered by the vast number of canceled sales. Nearly a third of customers failed to fulfill their promise.

⁴⁰ Unković Milorad (2010) *International Economics* [Međunarodna ekonomija]. Belgrade: Univerzitet Singidunum.

that today the overall value of money earned by the state is equal to the value of one of the major privatized companies (for example, *Lukoil*). These intermediaries have become the main actors of the economic elite.

A recent research (*New trends in class/layer mobility in Serbia*; Cvejić have shown⁴¹ that a family background largely facilitates the acquisition of membership in the business elite (as opposed to Bottomore's utopian concept⁴² of future development of societies in which elites are open and recruited from different groups). While in the political elite removability has become part of the democratic political process, in the economic elite self-reproduction is much more pronounced. In about 40% of cases, members of the highest layer – entrepreneurs, directors or politicians – are actually children of members of the same layer, except that in addition to the capital they have also inherited rich social connections. In only 2% of cases, the business elite stems from workers or rural social milieu, while small and micro entrepreneurs are mostly recruited from the layer of technicians and clerks (20.3%), qualified workers (21.2%), and somewhat less from the layer of farmers (17.3%).

Elite recruitment is conditioned by the prevailing patterns of social mobility. The economic and financial crisis has led to the reduction of social mobility, which in turn resulted in the establishment of hierarchy with a relatively well-defined higher, medium and lower layer. The higher layer consists of members of the “business club”; the medium layer consists of small entrepreneurs and professionals, while the lower layer includes officers, technicians, workers' layers and small farmers. The top of the hierarchy is held by large and medium-sized entrepreneurs, senior and mid-level managers and politicians. They are followed by small and micro entrepreneurs, lower managers, and large farmers. Professionals, members of freelancing occupations and lower managers that hold a university degree, follow them. The lower level consists of the layer of officers, technicians, self-employed people and freelancers. The next lower level is occupied by the layer of qualified and highly qualified workers, and unqualified workers, while the bottom of the hierarchy belongs to farmers, although they could be ranked a step higher, given that they possess some kind of economic capital.

Leaving aside the most profitable businesses in Serbia, such as top professional sports and show business, the most profitable legal job in Serbia is a managerial job, but mainly in foreign companies. However, representatives of foreign companies and headhunting agencies involved in the recruitment of top managers tend to recruit top managers from their countries because they believe that there is a deficit in the “offer” of a competent staff of this profile (especially portfolio managers, managers of financial services, etc.). Thus, for example, the top management of foreign companies employs only one person from Serbia, who often serves as a “liaison officer” with local politicians and economic establishment.⁴³

⁴¹ Cvejić Slobodan (2012): “New Trends in class mobility in Serbia in 2012”, in: Šljukić Srđan and Marinković Dušan (Eds.), *Social Structure and Social Mobility. Book of Abstract* (pp. 18–17). Novi Sad: the University of Novi Sad, Faculty of Philosophy, Department of Sociology.

⁴² Bottomore Tom (2008) *Elites and Society [Elite i društvo]*. Novi Sad: Mediteran Publishing.

⁴³ GRUPA 484 (2010) *Odliv mozgova iz Srbije – problemi i moguća rešenja [Brain drain in Serbia – challenges and possible. solutions]*. Available at: <http://www.grupa484.org.rs/files/2010%20maj%20Grupa%20484%20Odliv%20mozgovaFinal.pdf> (accessed May 16, 2013).

This situation can be explained by a number of reasons. The first one is the perennial containment of Serbia in the 1990's. This has resulted in the loss of opportunities for business interactions, the mobility of labour and its exposure to the fast moving and changing work environment, which is typical for the international business.

The second reason is in the education system, which is still "trapped" in the old and strict academic forms, so it is not ready for the long-run preparation of young people for the unknown and uncertain future and employment. It fails to answer the question of how to adapt to new situations and seek chances for new choices, improving thereby social interaction and communication, which are the main attributes of managerial areas. Researches in this area have shown⁴⁴ that the education system fails to focus the attention on developing cognitive skills and abilities necessary to develop social skills and self-management skills, which are in turn necessary for any form of entrepreneurship. In addition, the financial and economic crisis has confirmed Bourdieu's view⁴⁵ that school education is not only an element of social mobility but also of perpetuating social inequality. While in developed countries 94% of the members of a generation attend high school, 34% attend university, and in underdeveloped countries, it makes only 2%. In this respect, Serbia belongs to the group of medium developed countries, given that 11% of the population complete some form of higher education (6.5% of them hold university degree), while 41% of population complete secondary school. 24% of the population complete primary school only, while 20% do not complete even primary school. Approximately 5% of children fail to enroll primary school, while in rural areas this percentage is higher (about 20%). These figures are even gloomier when taking into account the high proportion of "brain drain", i.e. temporary and often permanent migration of highly skilled labour and already formed professionals, which annually reaches up to 30,000 people, ranking Serbia 24th on the list of countries with the largest number of displaced professionals. It is, of course, a loss, rather than "mobility" or "networking" in accordance with national development interests.

The third question is related to the level of actual engagement of the members of the business elite in corporate interests and wider interests of society and public good, taking into account the fact that one of the main strategies of successful enterprises in Serbia – these are mostly telecommunication services, soft drinks producers, and tobacco and pharmaceutical industry – is implementing "compensation strategies". The absence of work motivation other than material, dedication, loyalty and frequent change of employer, is also noted by representatives of foreign companies who are distrustful towards domestic managers. In addition, corporate elites lack serious trade union partners, or form "their own" unions, or encourage union disunity in their companies, and thus, implement their particular interests in unilateral fashion, without any opposition.

⁴⁴ Ratković Njegovan Biljana and Vukadinović Maja S (2016): "Serbian students assessing higher education in Serbia and abroad", *CADMO*, 1/2016, 21–41.

⁴⁵ Bourdieu Pierre (1967): "School as a protector of inequality", *Gledišta*, 2, 263–277.

Conclusion

Business and corporate elites that have emerged in Serbia over the post-socialist period were well-positioned in the economic and political establishment at the very beginning of the so-called transition from the system of social ownership over the means of production into the system of private ownership. That was in the first place due to their newly-acquired assets. The majority of these elites were people who in the state socialism were considered to be technocrats, as well as those with a significant experience in politics. What they had in common were the perceived priorities in economic and political values, particularly embracing the concept of neoliberal economy and radical privatization.

The social reputation, power or influential capacity of a specific elite depends on its role and ability to disseminate some innovation that is particularly important for the majority of the members of a given society. Therefore, the main idea of this work is that the operation of corporate and business, i.e. economic, elites can both facilitate and obstruct the democratic development of society. This is specifically the case when elites use their influence almost exclusively for expanding corporate power and influence the political sphere, failing to be engaged in strategic issues of development priorities of Serbian society.

References

- Bazić Jovan (2010): "Political elites in the countries formed from the former Yugoslav republics – an educational profile" [Političke elite u državana nastalim iz bivših republika SFRJ – obrazovni profil], *Nacionalni interes*, 6(3), 367–388.
- Bolčić Silvano (1993): "Social profile and features of operation of 'new managers' in Serbia in the early 1990's" [Socijalni profil i osobenosti u delovanju 'novih menadžera' u Srbiji početkom 90-tih], *Luča*, X/1, 55–63.
- Botomor Tom (2008) *Elites and Society* [Elite i društvo]. Novi Sad: Mediteran Publishing.
- Bourdieu Pierre (1967): "School as a protector of inequality", *Gledišta*, 2, 263–277.
- Carroll B. Archie (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* (July/ August), 39–48.
- Coenen-Huter Jacques (2004) *Sociologie des élites*. Armand Colin.
- Cvejić Slobodan (2012): "New Trends in class mobility in Serbia in 2012", in: Šljukić Srđan and Marinković Dušan (Eds.), *Social Structure and Social Mobility. Book of Abstract* (pp. 18–17). Novi Sad: the University of Novi Sad, Faculty of Philosophy, Department of Sociology.

- Cvetićanin Neven (2010): "The process of creating political and social elite in Serbian society – the problem of discontinuity and 'floating legitimacy'" [Proces konstituisanja političke i društvene elite u srpskom društvu – problem diskontinuiteta i "fluktuirajućeg legitimiteta"], *Nacionalni interes*, 6(3), 107–146.
- Drašković Veselin (2005): "The Priority of Economic Institutes" [Prioritet ekonomskih instituta], *Ekonomski anali* [*Economic Annals*], 165: 213–224.
- Đurković Miša (2010): "Transition without transformation or how the Serbian establishment became elite" [Tranzicija bez transformacije ili kako je u Srbiji od nomenklature nastala elita]. *Nacionalni interes*, 6(3), 307–328.
- Ehrke, Michael (2011): »Oligarchs, compradores, tycoons: three types transition beneficiaries" [Oligarhi, kompradori, tajkuni: tri tipa dobitnika tranzicije], in: Mihailović Srećko (Ed.), *Achievements of transition from socialism to capitalism* [*Doteti tranzicije od socijalizma do kapitalizma*] (pp. 151–163). Belgrade: Friedrich Ebert Stiftung.
- Friedman Milton and Friedman D. Rose (1996) *Freedom of choice* [*Sloboda izbora*]. Novi Sad: Global Book.
- Golubović, Zagorka (2008) New elites [Nove elite]. Radio Free Europe, March 24. Available at: <http://www.slobodnaevropa.org/content/article/1048956.html> (accessed August 13, 2013).
- GRUPA 484 (2010) *Brain drain in Serbia – challenges and possible solutions* [*Odliv mozgova iz Srbije – problemi i moguća rešenja*]. Available at: <http://www.grupa484.org.rs/files/2010%20maj%20Grupa%20484%20Odliv%20mozgovaFinal.pdf> (accessed May 16, 2013).
- Hoffmann-Lange Ursula (2006): "Methodological Developments in Elite Research". Retrieved from: http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_5308.pdf (accessed May 16, 2013).
- Kolabinska Marie (1912) *La Circulation des élites en France: étude historique depuis la fin du XI^e siècle jusqu'à la Grande Revolution*. Lausanne: Imprimeries Réunies.
- Krysmanski Hans-Jürgen (2009) Elites and the Monetary Power Complex. Paper given at the 7th Interdisciplinary Symposium on Knowledge and Space: "Knowledge and Power". Heidelberg, June 17–20, 2009, Department of Geography, U of Heidelberg, Klaus Tschira Foundation.
- Lazić Mladen (2005) *Changes and resistance* [*Promene i otpori*]. Beograd: „Filip Višnjić”.
- Lazić Mladen (1995): "Economic Elites in Yugoslavia at the Beginning of 90's" [Ekonomske elite u Jugoslaviji početkom devedesetih], *Sociološki pregleđ*, 29(2), 135–148.
- Lazić Mladen (2002) " (Re)structuring society in Serbia during the 1990's", in: Bolčić Silvano and Milić Anđelka (Eds.), *Serbia at the end of the millenia: destruction of the society, changes and daily life* (pp. 17–34) [(Re)strukturi-

- sanje društva u Srbiji tokom 90-tih. In: Bolčić Silvano and Milić Aandelka (Eds.), *Srbija krajem milenijuma: razaranje društva, promene i svakodnevni život*. Belgrade: ISI FF.
- Lazić Mladen (2011) *Waiting for capitalism. The emergence of new class relations in Serbia*. [Čekajući kapitalizam. Nastanak novih klasnih odnosa u Srbiji]. Belgrade: Službeni glasnik.
 - Lazić Mladen, Cvejić Slobodan (2006): "Changes in the recruitment patterns of the economic and political elites in Serbia" [Promene regrutacijskih obrazaca ekonomske i političke elite u Srbiji], *Sociologija*, 48(2), 97–112.
 - Luhmann Niklas (1979) *Trust and power*. Chichester: Wiley.
 - Maksić Slavica, Pavlović Zoran (2011): "Value Profile of the Social Elite in Serbia" [Vrednosni profil društvene elite u Srbiji], in: Gojkov Grozdanka and Vujasin Biljana(Eds.), *Giftedness and Morality. Book of Abstracts* (pp. 103–105). Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača „Mihailo Palov”.
 - Mills W. Charles (1964) *The Power Elite [Elita vlasti]*. Kultura: Belgrade.
 - Mitrović Ljubiša (2010): "The new bourgeoisie and its elite in society of peripheral capitalism" [Nova buržoazija i njena elita u društvu perifernog kapitalizma], *Nacionalni interes*, 6(3), 249–270.
 - Mitrović Ljubiša (2012): "Serbian Society Between Pauperization and Oligarchization. A contribution to the research of the structure of Serbian society in transition", in: Šljukić Srđan and Marinković Dušan (Eds.), *Social Structure and Social Mobility. Book of Abstract* (pp. 5–6). Novi Sad: the University of Novi Sad, Faculty of Philosophy, Department of Sociology.
 - Mitrović Ljubiša and Veličković Dunja (2015): "Neoliberalism, inequality and social conflicts" [„Neoliberalizam, nejednakosti i socijalni sukobi"], *Godišnjak Učiteljskog fakulteta u Vranju*, knjiga VI/2015, 203–212.
 - Očić Časlav (2012) Will Serbia get the SANU Institute of economic sciences? [Hoće li Srbija dobiti Institut ekonomskih nauka SANU?]. Fond Slobodana Jovanovića. Available at: <http://www.slobodanjovanovic.org/2012/06/06/institut-ekonomskih-nauka-sanu/> (accessed May 10, 2013).
 - Offe Claus (1999) *Modernity and The State: East and West [Modernost i država: Istok, Zapad]*. Belgrade: Filip Višnjić.
 - Parry Geraint (1969/2005) *Political elites*. New York: Praeger (2nd ed. with a new introduction, Essex UK: ECPR Classics.
 - Pečujlić Miroslav (1993): "The global elite of power" [Globalna elita moći], *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 114–115, 93–108.
 - Putnam D. Robert (1976) *The comparative study of political elites*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
 - Ratković Njegovan Biljana and Vukadinović Maja S (2016): "Serbian students assessing higher education in Serbia and abroad", *CADMO*, 1/2016, 21–41.

- Rus Andrej (2000): "Managerial Elite and market Transition: The Case of Slovenia", *Družboslovne razprave*, XVI(32–33): 53–77.
- Scott John (ed.) (1990) *The sociology of elites. Vol. 1: The study of elites*. Aldershot, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Stanković Vladan (2010): "Social elites in Serbia" [Društvene elite u Srbiji], *Nacionalni interes*, 6(3), 469–490.
- Tomanović-Mihajlović Smiljka (1997) *Childhood in Rakovica [Detinjstvo u Rakovici]*. Belgrade: ISI FF.
- Tilly Charles (2005) *European Revolutions: 1942–1992 [Evropske revolucije: 1942–1992]*; Zagreb: Politička kultura; Podgorica: CID.
- Unković Milorad (2010) *International Economics [Međunarodna ekonomija]*. Belgrade: Univerzitet Singidunum.
- Useem Michael (1979): "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions", *American Sociological Review*, 44(4): 553–572.
- Weber Karl Emil Maximilian (1976) *Economy and Society, Vol. I and II [Ekonomija i društvo, tom I i II]*. Belgrade: Prosveta.

DR BILJANA RATKOVIĆ NJEGOVAN, VANREDNI PROFESOR

Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija.

DR SREĆKO STAMENKOVIĆ, SARADNIK NA NAUČNOM PROJEKTU

Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija.

POSLOVNE I KORPORATIVNE ELITE U SRBIJI

U radu se razmatra pitanje novih poslovnih i korporativnih elita u srpskom društvu, kao jedan od zanemarenih aspekata dvadesetogodišnje društvene i ekonomske tranzicije i daleko od očiju naučne javnosti. Ove elite svoj status nisu dostigle uobičajenim kanalima društvene pokretljivosti, kao što su obrazovanje i postignuća u profesionalnom radu. Veći deo poslovnih elita je, u borbi za raspodelu kapitala, iskoristio ubrzanu privatizaciju društvenog vlasništva, koja se odvijala u klimi nezakonitog poslovanja. Politički establišment je išao na ruku novim privrednim bogatašima, jer je i sam iskoristio trenutak za konverziju političke u ekonomsku moć. Obezvređivanjem vrednosti društvenih preduzeća, njihovom prodajom u bescenje i masovnom prevarom malih akcionara, novi korporativni vlasnici su erodirali društveni kapital. Društvo je osiromašilo, i umesto da se razvija, krenulo je putem antimodernizacije i periferizacije privrede, što predstavlja očigledan primer opstrukcije demokratskog razvoja društva od strane elita. Nove ekonomske elite su većinom potekle od onih socijalističkih društvenih slojeva koji su već imali značajne resurse, posedovali ekonomski, organizacioni i kulturni kapital, kao i političku moć. Može se reći da je to bio proces tranzicije bez transformacije, tj. proces „presvlačenja“ stare nomenklature u nove elite. Ipak, od polovine devedesetih godina prošlog veka u poslovnu i korporativnu elitu ulazi nova generacija poslovnih ljudi, koja uglavnom nije više vezana za staru nomenklaturu. Ona se prilagođava pravilima odgovornog poslovanja. S druge strane, država je smogla snage da započne sankcionisanje tranzicionih finansijskih prevara i prevaranata iz zatvorenog kruga sadašnje finansijske (pseudo) elite.

Ključne reči: poslovne elite, korporativne elite, tranzicija, transformacija elita, Srbija

Original scientific paper
Received: 26.04.2016.
Approved: 12.10.2016.

DATA SYNCHRONISATION AND COST REDUCTION USING API IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Research has shown that 51% of all ERP implementations involve some kind of problems in business operations during the “go live” phase. Despite all the efforts to increase efficiency and improve business processes, many organizations come to a conclusion that once they move to the new ERP system they are not able to perform some of the basic business processes (both in the data migration phase and operational procedures), such as issuing goods from the warehouse. The ERP implementations are too often accompanied by technical and organizational issues that may cause problems in the functioning of a business system. As organizational issues are more frequently the cause of the problem, it is crucial to accurately perform the business processes analysis phase, as well as the final testing.

Based on the analysis of the ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) and SCM (Supply Chain Management) e-business models of the largest producers of software applications, the bottlenecks and shortcomings typical of the implementation of these models were identified in a select sample of clients and it has been established that there are certain inconsistencies and programme problems between the company information system (IS) and the implemented ERP/CRM or SCM models. The identified problems served as the basis for designing and programming an application programming interface (API) aimed at addressing certain application needs of the companies, i.e. the inadequate synchronization of databases and other IT resources. The API has been designed and programmed with a view to resolving the problems with inconsistencies and synchronization and reducing business operations costs. It has been tested as a pilot application on ISs of selected companies that apply the ERP/CRM business support systems. This work describes the ERP/CRM database synchronization process and tests the quality of the API solution based on a programmed web survey, i.e. on the statistical processing of the obtained results of the survey which documents the quality of the proposed solutions and confirms the successful implementation of the API solution.

Keywords: ERP, CRM, interface-IFACE, web services, API-Application Programming Interface, business processes, DBMS, databases

* MSc, BSc in Electrical Engineering, Director at OSA – Računarski inženjering doo
zeljko.tomic@osa.rs

** Ph.D., BSc in Electrical Engineering, Executive Director at PTT Serbia Public Enterprise
mihailo.jovanovic@ptt.rs

1. Introduction

Both CRM and ERP are geared towards the same goal: increasing company profitability. However, designers/programmers of the two systems have different approaches to achieving this goal. ERP is primarily aimed at cost reduction and business process optimization. On the other hand, CRM¹ approaches profitability from the point of increasing sales and maintaining customer relations.² It is well known that the costs of selling products and services to new customers are up to six times higher than is the case with the existing customers. There is room for improvement and development of relations with customers at all levels, from the sales force to the executives, which leads to higher sales volumes, consumer and brand loyalty and a higher level of satisfaction of customers, i.e. to lower operative costs of dealing with the consumers.

It is for these reasons that the ERP systems are often referred to as “back-office systems” since they support the processes not necessarily visible to customers (*procurement, production planning, order tracking, inventory management, etc.*), whereas the CRM systems are called “front-office systems, which implies that they support the activities surrounding the interaction with customers.

An integration of ERP with CRM may ensure a dramatic return of investment³. If nothing else, this can help avoid double data entry in the systems, e.g. customer contact details and data on products and services⁴. While ERP is focused on utilizing the data about customers and their accounts in the process of invoicing and delivery, CRM uses the same data from lead generation, to potential customer monitoring and sales opportunities, to sales and support.

Figure 1 shows the activities in a sales cycle and the support provided by ERP and CRM. The overlaps between the two systems are obvious, as is the possibility for some activities to be performed in both ERP and CRM. Just like good integration of the two systems can lead to significant savings and optimisation of processes, bad integration leads to doubling the data, creating inconsistencies between the systems and increasing, rather than decreasing the costs of exploitation^{5, 6}.

¹ [13] Jovanović, M., Rankov S. (2012): *Primena elektronskog poslovanja u upravljanju složenim sistemima*, ISBN 9786-7038-054-7, COBISS.SR-ID 191422220, Published by the Post of Serbia Public Enterprise, 44

² [28] Tuzhilin, A. (2012): *Customer relationship management and Web mining: the next frontier*. Data Mining And Knowledge Discovery, 24(3, SI), 584–612. doi:10.1007/s10618-012-0256-z

³ [3] Bradford Marianne (2015): *Modern ERP, Select, Implement & use today's advanced business systems*, Raleigh, NC, 156

⁴ [32] Yajun Zeng (2010): *Risk Management for Enterprise Resource Planning System Implementations in Project Based Firms*, 9

⁵ [14] Kalakota & Robinson (2001): *E-Business 2.0: Roadmap for Success*, ISBN-10: 0-201-72165-1, ISBN-13: 978-0-201-72165-2, 125, 131

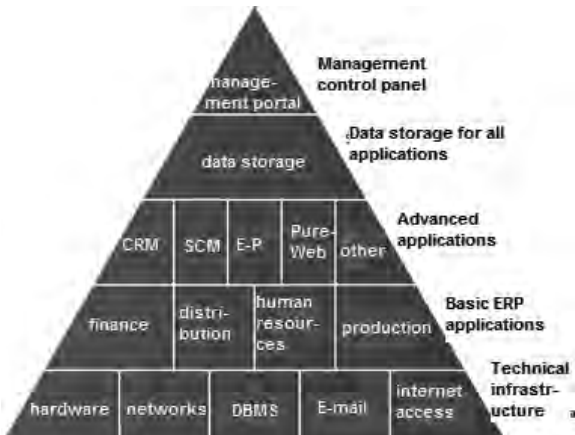
⁶ [21] Rashid, Hussain, & Patrick, (2002): *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges*, ISBN 1-930708-36-X (cloth), eISBN 1-59140-025-2, 215)

Figure 1: Activities in a sales cycle and the support provided by ERP and CRM.



Source: [3]

Figure 2: Components of the business applications architecture



Source: [23] Shields Murrell, E-Business and ERP, Rapid Implementation and Project Planning, John Wiley and Sons Inc., Copyright 2001.)

The CRM and ERP systems are usually obtained and implemented separately and at different times. Quite often they are purchased from different vendors and producers and implemented by different teams.

As a rule, the CRM and ERP systems contain separate databases⁷ even if they come from the same manufacturer.

Such separately kept databases also lead to separate basic records (*identifiers*), which primarily relate to business partners and items and services. This may create problems with updating and maintaining consistency of the data within the information system of a company.

The CRM and ERP systems usually overlap in certain segments of business processes (*e.g. orders, order confirmations, pro forma invoices, etc.*), thus potentially creating redundant information and documents.

⁷ [15] Langer Arthur M. : Analysis and Design of Information Systems, Third Edition, Library of Congress Control Number: 2007928317 ISBN 978-1-84628-654-4 e-ISBN 978-1-84628-655-1, 127, 176

More often than not, CRM and ERP also differ in terms of technology, both by their vertical architectures and with regard to the DBMS⁸ and API⁹ support.

2. An analysis of the implementation of the existing solutions

2.1. Level of customisation

As few as 9% of companies implement the ERP solutions without any adjustments, while as many as 25% of the projects involve extensive adjustment or complete customization (*Table 1*).

Table 1: Customization level of ERP solutions¹⁰

Level of customization	% surveyed
Minor customization (1 - 10% of the code)	31%
Some customization (11 - 25% of the code)	35%
Significant customization (26 - 50% of the code)	20%
High level of customization (more than 50% of the code)	4%
Full customization, individually developed, etc.	1%
No customisation	9%

2.2. Return on investment rate

Increased efficiency and improved work with customers are the two areas in which companies most often feel benefits of the implementation of a new ERP system. What significantly differs from company to company and from ERP to ERP is the time in which these benefits become measurable so that the companies may claim that they recouped the invested capital (*Table 2*). 27% had no return on investment, in 17% of the cases the payback period was 2 years, which is a good result minding that the average time is 30 months, while 24% were not sure whether the investment was recouped, which only indicates the lack of communication and clear objectives within such companies in terms of ERP implementation.

⁸ [19] Oracle® Database Concepts 11g Release 2 (11.2) E40540-01 July (2013)

⁹ [11] https://en.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface

¹⁰ [20] Panorama Consulting's (2104) ERP Report, Copyright: 2014 Panorama Consulting Solutions, 9

Table 2: *Return on investment rate*¹¹

Payback period	% surveyed
No benefits	27%
No data	24%
Less than 1 year	5%
1 year	8%
2 years	17%
3 years	5%
4 years	8%
5 year or longer	6%

2.3. Global market research

According to the results of an independent study conducted at the global level by *Panorama Consulting Solutions*, SAP is most often found among short-listed manufacturers, followed by Oracle and Microsoft Dynamics. As regards the shortlisted ERPs that were most frequently selected by the users, Oracle is leading with 34%, while Microsoft Dynamics and SAP won in 20% and 16% of the cases, respectively (*Table 3*).

Table 3: *The most frequently selected manufacturers*¹²

The most frequently selected manufacturers	% selection
Oracle	34%
Microsoft	20%
SAP	16%
Epicor	10%
Others	20%

2.4. Implementation time

The duration of an implementation project is directly linked to the scope of the project, available resources, functionalities of the selected software and their consistency with the needs of the company, as well as to the type of the selected solution.

Research has shown that the actual implementation time for an ERP system rarely coincides with the planned timeframe (*Table 4: The reasons for exceeding deadlines*). The largest discrepancy is seen in the implementation of Oracle -

¹¹ Ibid., 16

¹² Ibid., 17

about 4 months longer than planned. Both SAP¹³ and Microsoft Dynamics have an average of about 2 months beyond the planned deadlines. Microsoft Dynamics has the shortest overall implementation time (13 months), followed by SAP (17) and Oracle (18).

Table 4: *The reasons for exceeding deadlines*¹⁴

The reasons for exceeding the deadlines	2012	2011
Initial scope of the project was expanded	29%	17%
Organisational problems	20%	14%
Data problems	17%	14%
Limited resources	17%	13%
Training	15%	10%
Technical problems	14%	7%
Setting priorities during the project	12%	10%
Unrealistic deadlines	11%	8%
Software functionality issues	4%	8%

3. Simulation and experimenting on the model - data synchronization cases

Simulations¹⁵ and experimenting with the interface model¹⁶ (*generated with the aim of performing the necessary synchronization of the system and optimization of the processes and costs*) are shown for two synchronization cases for which simulations on the model were defined and implemented, and which represent a cycle of experimenting with a view to presenting the capacities of the designed interface:

- *The data which is entered in the ERP database (DB); it does not exist in the CRM DB and*
- *Another case of synchronization showing the screens related to the data in the DB → it exists in the ERP DB; the change is made in the ERP DB and synchronized in the CRM DB.*

An overview of all the cases of synchronization (*possible operational scenarios*) between the ERP and CRM DBs is the subject of a separate study. The data integration model within the interface model is a piece of designed and separately programmed application software.

¹³ [12] Implementing SAP Solutions on Amazon Web Services, Created by: Amazon Web Services LLC sap-on-aws@amazon.com Version: 3 – April (2013)

¹⁴ [7] Clash of the Titans (2012), Copyright: 2012 Panorama Consulting Solutions, 12

¹⁵ [22] Robinson Stewart (2004): *Simulation: the practice of model development and use* / Stewart Robinson. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-470-84772-7 (pbk.), 37

¹⁶ Ibid

The following principles were followed in implementing the simulations:

- 1) *Consistency and integrity of the shared records (Partners, Items, and Services)*
- 2) *There is a clearly defined boundary between the CRM and ERP and all the synchronization processes.*

Bearing in mind that detailed data on purchase, input and sales prices and their breakdown must be kept in the ERP system (*DB containing all the key business data and documentation*), this consolidated inventory is updated exclusively through the ERP applications in the ERP database, while the other subsystems (including the CRM and SCM^{17, 18}) only use this data, which means that they do not add new data or change the existing data structure in this inventory.

As CRM operates over a separate database¹⁹, it is necessary to ensure its integration so that each item added or altered within this consolidated inventory is transferred to the CRM database as soon as it has been successfully processed in the ERP database, thus enabling continuous synchronisation of data in both databases (*the key role of the interface is implemented here through simulating both cases of synchronisation*).

This integration module should ensure the transfer of all the data necessary for the work of CRM, which represents a subset of the data necessary for ERP.

Situations when synchronizing the business partner registers between the CRM and ERP systems (*Table 5*)

Table 5: *Select cases of synchronization*

Simulation of the ERP→CRM synchronization			
Entered in the ERP base Does not exist in the CRM base	Immediately enters the "Buyer" global status	Synchronized in the CRM base with all the data	Changes not allowed from the CRM
Simulation of the ERP→CRM synchronization			
Changed in the ERP base Exists in the CRM base	Already in the global status "Buyer"	Synchronized in the CRM base with all the data	Changes not allowed from the CRM

Source: the authors

¹⁷ [18] Monk Ellen F. University of Delaware, Bret J. Wagner Western Michigan University (2013): *"Concepts in enterprise resource planning"*, Australia, United Kingdom , United States, ISBN-13: 978-1-111- 82040-4 , 23

¹⁸ [2] Bąkowski, M. (2002):*C-commerce. Would mixing ERP, CRM, e-Procurement and SCM be an efficient strategy for the future?* , 107-114.

¹⁹ [15] Langer Arthur M.:*Analysis and Design of Information Systems*, Third Edition, Library of Congress Control Number: 2007928317 ISBN 978-1-84628-654-4 e-ISBN 978-1-84628-655-1, 127, 176

If a new partner appears directly in the sales (ERP) processes, he is entered in the partner register in the ERP base and synchronized with the CRM, while all further data changes are effected through the ERP applications within the base. It is prohibited to change partner data through the CRM applications.

In the operational sense, all the statuses are shown in the screens resulting from the previous statuses in the ERP and CRM DBs and the new statuses after the changes are made to the partners; the principle is as follows:

- A new contact is created in the ERP DB, and after the synchronization, it is displayed in the CRM DB
- A change is made in the ERP DB with the overview of the status before and after the change, i.e. the before/after status in the CRM DB.

The simulation processes were conducted through experimenting on certain data groups (i.e. *entity attributes*) considered to be most frequently changed when it comes to consumers, as a result of the business needs adjustments and cost optimization in dealing with consumers.

The clients who used the interface in the test phase have subsequently confirmed in the implementation phase that the interface efficiently performs the data integration, that it is optimally adjusted to the needs of the user, that the synchronisation processes are simple and properly harmonised and that they reduce the amount of unnecessary operational procedures and processes, on the one hand, and ensure the reduction of backlinks between the DBs, operational costs and the level of complexity of business processes, on the other.

Figure 3: *Creating a new contact (ERP database)*

The screenshot shows a software application window titled "Kontakt" (Contact). The window is divided into several sections for data entry:

- Top Section:** Includes fields for "Ime" (First Name) with the value "Mila", "Prezime" (Last Name) with the value "Angelini", and "Srednje ime" (Middle Name). There is also a "Komentar" (Comment) field with the text "Kontakt za organizovanje predavanja".
- Business Data Section:**
 - Poslovni podaci (Business Data):** Includes fields for "Pozicija" (Position) with "Šef službe za informatičku podršku", "Služba" (Department) with "IT", "Telefon" (Phone) with "381 11 655 7430", "Fax", "Mobilni" (Mobile) with "381 66 9203 000", and "email".
 - Privatni podaci (Private Data):** Includes fields for "Firma" (Company) with "Inženjerska komora Srbije", "JMBG" (JMBG) with "102905846", and "PIB".
- Bottom Section:** A list of existing contacts with columns for name, position, and phone number. Visible entries include "Antic Milos" (IT, 064-899-88-28), "Antic Jasna", and "Antic Matija".

Source: the authors

Figure 4: *The new contact after synchronization (CRM database)*



Source: the authors

Figures 3 and 4 represent the results of the simulation and experimenting on the model, i.e. the simple processes and procedures illustrating the data integration process and their links to the DBs established through the synchronization process.

For instance, on the ERP side we created a new contact using the “Partners” application (*Figure 3*). After the contact has been created on the ERP side, the service performs synchronization with the CRM DB, and the created contact can be seen in the CRM DB (*Figure 4*).

4. Applying the data integration model with a view to reducing consumer related costs

The data integration model is logically checked through the Web services²⁰ created and used during the test phase and later in the pilot implementation phase in order to show its benefits for both sides – the designer and the user of the API model, and to verify the implemented technology²¹ and architecture.

²⁰ [30] WS-BPEL (*Web Services Business Process Execution Language*) - In 2003 IBM and Microsoft combined WSFL and Xlang into BPEL4WS and initiated the standardization process with OASIS. OASIS published BPEL4WS as WS-BPEL in accordance with the rules of the WS-* standard designation.

²¹ [9] Davenport, T. H. (1998): *Putting the Enterprise into the Enterprise System*. Harvard Business Review, 76(4), 121-131.

The purpose of using the Web service is to write a program for the user, which the WS may call dynamically and functionally define the architecture for the client, his work, and the operational environment within the designed and programmed API (e.g. *Web services in the MS Office environment*).

The SOA (*Service Oriented Architecture*²²) technology ensures the ability (*as used in the API structure*) of calling the Web services and their integration²³ within the API applications (*database synchronization processes, i.e. the key structures for updating all status changes that may occur during the data synchronisation*).

In designing the program subsystem the database was represented by the WCF (*Windows Communications Foundation*) framework and the .dot.net environment²⁴, and the key challenge was to define WSDL and endpoint information for the given Web services, i.e. to ensure the independence of WS from the actual information system.

The integrated programme structure of the interface, the designed and programmed WS, the Web service generation mechanisms and the Web service addressing define the two interoperable structures that transmit the information; they are typically based on a transport protocol, a messaging system, and the new internet technologies²⁵.

The aim of the program system is to join the interoperable structures (the endpoint references and the headers of messages exchanged in the API environment) into a single format that can be processed independently from the data transport and the API application.

The ERP and CRM database synchronization processes (*a more complex scenario would involve the synchronization of all three databases: ERP, CRM and SCM*²⁶) are designed on the basis of simple logical simulations showing the data integration processes and verifying the efficiency of the designed interface²⁷. Based on the dynamic updating of the data contained in the ERP and CRM databases, and in accordance

²² [10] Hansen, Mark D.: *SOA Using Java Web Services* / Mark D. Hansen. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-044968-9 (pbk.: alk. paper) 1. Web services. 2. Java (Computer program language) 3. Computer network architectures, 22

²³ [25] Tanenbaum, Andrew S. (2010): *Computer networks* / Andrew S. Tanenbaum, David J. Wetherall. -- 5th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN-13: 978-0-13- 212695-3 (alk. paper) ISBN-10: 0-13-212695-8 (alk. paper) , 29

²⁴ [29] WCF Windows Communication Foundation, www.tutorialspoint.com, (2014) by Tutorials Point (I) Pvt. Ltd, <http://www.facebook.com.tutorialspoinindia>, www.twitter.com.tutorialspoint, 10, 18, 67, 71, 78

²⁵ [24] Sofronijević Adam¹, Milićević Vesna², Marković Aleksandar³, University of Belgrade, University Svetozar Marković Library^{2,3}, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia, Management 2015/74, New Internet Business Initiatives in the Context of Change Management, UDC:005.336.5:004 004.738.5 005.591:005.21 DOI:10.7595/management.fon.2015.0007, 38, 42

²⁶ [6] Chopra, S., and Meindl, P. (2010): *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 4rd ed. Boston, MA: Pearson Education.

²⁷ [5] Chong Kwong Chen (2011): *A middleware integrating ERP, CRM and supply chain management system using service oriented architecture*, Faculty of Computer Science and information technology University of Malaya Kuala Lumpur , 79, 100

with the synchronization and security logic²⁸, WSs are defined and implemented so as to ensure all the control and operational data necessary for consumer management.

- The services used for the data synchronization between the ERP and CRM databases are programmed in the WCF environment.
- For the purposes of this study, two WCF services were created and hosted as win services.
- One of the services was installed on the ERP side to monitor the ERP database, while the other was installed on the CRM side to monitor the CRM database. The cached data is contained in another database accessible by both services.
- The services operate in the following manner:
 - When the services are started, the reading is performed by all the partners/contacts in the ERP database (*which are already present in this database and have to be inherited by the CRM database*), an xml file is created (*Figure 6*) separately for the partners and for the contacts, and the CRM service methods are called to forward the xml²⁹ files. Afterwards, each time the services pass through the database only the data about the partner/contact that has been added or changed in the database will be read (*the data is obtained by monitoring certain tables in the database*); likewise, the xml file will be created and the CRM service methods will be called if there have been any changes.
 - If the CRM service fails to add or change the data in the CRM database, the ERP service will place a specific xml file with the information about the cached data in the database visible to both the ERP and the CRM systems. Each time the ERP service passes through, it will also check the cached data and forward the saved xml files, if any, to the CRM service. If during this pass through the database CRM successfully completes the adding/changing of the data from the xml file, it will signal the ERP service to delete the xml file from the cache, and if not, the ERP service will be notified about it and the xml file will not be deleted.
 - The CRM service takes over the xml³⁰ file and performs the adding or changing of the partner/contact, depending on whether the partner/contact exists in the CRM base as per the given criteria. If CRM fails to execute the above actions, it will send information about that to the ERP service, and the service will store the xml file³¹.

²⁸ [17] Martino, L. D., & Bertino, E. (2009): *Security for Web Services: Standards and Research Issues*. International Journal Of Web Services Research, 6(4), 48–74. doi:10.4018/jwsr.2009071303

²⁹ [26] Tidwell Doug, Snell James, Kulchenko Pavel (2001): *Programming Web Services with SOAP*, O'Reilly, First Edition, ISBN: 0-596-00095-2, 216, 21, 170

³⁰ [31] XPD (XML Process Definition Language) – a format for exchanging business processes definitions between two different products (e.g. the OMG (Object Management Group) modeling and management tools). It is defined as an XML Schema for specifying the descriptive part of the business process.

³¹ [27] Towards The Semantic WEB Ontology-driven Knowledge Management Edited by Dr. John Davies British Telecommunications plc Professor Dieter Fensel University of Innsbruck, Austria, and Professor

Figure 5: Structure of the XML file

```

<?xml version='1.0' encoding='UTF-8' schema='http://www.fj.org/2004/05/schema' xmlns:ds='http://www.w3.org/2001/04/xmldsig-core-schema'>
  <PartnerPerson xmlns='http://www.fj.org/2004/05/schema' xmlns:ds='http://www.w3.org/2001/04/xmldsig-core-schema'>
    <complexType>
      <choice base='xsd:string' minOccurs='0' maxOccurs='1'>
        <element name='ID_PERSON' type='xs:integer' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ID_GAZDARIN' type='xs:integer' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ID_OFFICE' type='xs:integer' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='FIRST_NAME' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='LAST_NAME' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TITLE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TEL_OFF' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='FAX_OFF' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TEL_HOME' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TEL_MOBILE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TEL_PRIVATE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TEL_MOBILE_PRIVATE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='WEB_PERSONAL' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ID_CITY' type='xs:integer' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='STREET' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ZIP_CODE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ADDRESS_CODE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ID_ADDRESS' type='xs:integer' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='COMMENT' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='MIDDLE_NAME' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='TIME_STAMP' type='xs:dateTime' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='DATA_OWNER' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='ID_COUNTRY' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='POST_CODE' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='OFFICE STREET' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
        <element name='OFFICE STREET TWO' type='xs:string' minOccurs='0' maxOccurs='1' />
      </choice>
    </complexType>
  </PartnerPerson>
</xml>

```

Source: the authors

5. Evaluation of the model's implementation and the study results

The evaluation of the study results (*the quality of the generated interface and its utility*) was defined by the survey (*online interview - email/web*); the respondents used the pilot version of the interface (*application programme*) and provided answers to 10 key questions (*it should be noted that several sets of questions were prepared for various personnel in the IT hierarchy: SW company CEOs as the top management, middle management, managers of operations, and specialists directly involved in designing, programming, web programming, and communications and networks*). The obtained answers served as the basis for the analyses structured on the Likert scale³²: SA - strongly agree, A - agree, N - neutral (*neither agree nor disagree*), D - disagree, SD - strongly disagree. The number of respondents exceeded 100 but it was reduced to a sample of 55, whose structure included various IT management and operations staff (*including SW company CEOs, managers of certain IT departments, top level managers, middle managers, and IT operations managers and designers and programmers*).

The results of the e-survey/web survey are arranged systematically in Table 6, showing the number of obtained answers to each question and expressing it as percentage of the total amount (*defective and incomplete answers were discarded so the number of respondents was reduced to 55, as reflected in the data shown in the table*).

Frank van Harmelen Vrije Universiteit, Amsterdam, Netherlands JOHN WILEY & SONS, LTD, 17, 49

³² [16] Likert, R. (1931): A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. New York: Columbia University Press. 22

Table 6: The data table structured from the body of information obtained through the e-survey/web survey

	Questions									
Likert scale	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10
SA = strongly agree	6	9	22	20	12	1	10	30	22	19
	% 10.91%	16.36%	40.00%	36.36%	21.82%	1.82%	18.18%	54.55%	40.00%	34.55%
A = agree	28	25	16	18	7	10	2	15	20	31
	% 50.91%	45.45%	29.09%	32.73%	12.73%	18.18%	3.64%	27.27%	36.36%	56.36%
yes/no	6	14	10	0	34	44	40	0	10	0
	% 7.27%	25.45%	18.18%	0.00%	61.82%	80.00%	72.73%	0.00%	18.18%	0.00%
D = disagree	11	4	1	10	2	0	2	0	3	5
	% 20.00%	7.27%	1.82%	18.18%	3.64%	0.00%	3.64%	0.00%	5.45%	9.09%
SD = strongly disagree	4	3	6	7	0	0	1	10	0	0
	% 10.91%	5.45%	10.91%	12.73%	0.00%	0.00%	1.82%	18.18%	0.00%	0.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Source: the authors

The field data was statistically processed and **Cronbach’s alpha**³³ was calculated, which needed to be ≥ 0.7 in order to show the consistency of the analysed data. Based on the calculation (Cronbach’s alpha = 0.748474) it has been shown that the data is consistent and reliable and that the obtained results about the generated interface and its functionalities (**Table 6**) can be considered accurate and reliable. The result obtained by analysing the survey (**Table 7**) confirms the utility of the designed interface and shows that the integration through the model of independent databases (ERP, CRM, and SCM) and the integration functionalities have yielded the required level of efficiency of the generated interface, i.e. that all the envisaged technical and operational tasks were realised and that an efficient system of controlling the synchronisation processes of independent databases was created.

Questions in the e-mail/web survey (structure of the survey)

- q.1 = domain: Management and strategic planning: **Question 1:** Does the API management and strategic planning (*interface application ensuring data integration*) have an impact on the profitability of IT companies? Answer: 1 2 3 4 5
- q.2 = domain: Choice of ERP/CRM/SCM: **Question 2:** Does the choice of the ERP/CRM/SCM application materially determine the functionality of API? Answer: 1 2 3 4 5
- q.3 = domain: Management support: **Question 3:** Does management support increase the effects of the implemented API? Answer: 1 2 3 4 5

³³ [8] Cronbach Lee J. University of Illinois Psychometrika-Vol. 16, No. 3 Sep. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests 299, 301

q.4 = domain: Management and implementation methods: Question 4: Do management and implementation have an impact on the optimal use of API?

Answer: 1 2 3 4 5

q.5 = domain: Financial management: Question 5: Does the IFACE implementation facilitate the financial management? Answer: 1 2 3 4 5

p.6 = domain: Network resource management: Question 6: Does the IFACE implementation optimise the network resource management? Answer: 1 2 3 4 5

q.7 = domain: Technical complexity: Question 7: Does the IFACE implementation increase technical complexity in dealing with customers? 1 2 3 4 5

q.8 = domain: The manner of system and business management: Question 8: Does the IFACE implementation affect the manner of system and business management? Answer: 1 2 3 4 5

q.9 = domain: Staff selection, arrangement and participation: Question 9: Does the IFACE implementation affect the selection, arrangement and participation of the staff in the customer relationship management? Answer: 1 2 3 4 5

q.10 = domain: Owner relations in management: Question 10: Does the IFACE implementation affect the owner relations in the customer relationship management? Answer: 1 2 3 4 5

Legend: 5 = **SA** = strongly agree, 4 = **A** = agree, 3 = **yes/no** (neither agree nor disagree), 2 = **D** = disagree, 1 = **SD** = strongly disagree

Table 7: Results of the study obtained by the email/web survey

IT specialists/	Questions/items										
Likert scale	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	Total
SA=strongly agree	6	9	22	20	12	1	10	30	22	19	151
A=agree	28	25	16	18	7	10	2	15	20	31	172
yes/no	6	14	10	0	34	44	40	0	10	0	158
D=disagree	11	4	1	10	2	0	2	0	3	5	38
SD=strongly disagree	4	3	6	7	0	0	1	10	0	0	31
	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
Item variances	97.00	80.50	68.00	67.00	187.00	358.00	276.00	155.00	97.00	185.50	= (e.g.) VAR(L6:L10)
	Sum of item variances =				1571.000	=SUM(C12:L12)					
	Number of items =				10	=COUNT(C12:L12)					
Cronbach's alpha =	0.748474	=G14/((G14-1)*(1-(G13/(O8^2)))) = k/(k-1)* (1- (Sum of Item Variances/((SD persons)^2))))									
SEM =	34.79543	=O8*SQRT(1-C17) = (SD persons) * sqrt (1- alpha)									
SEM (alternative formula) =	34.79543	= SQRT(((G14*G13)/(G14-1) -O8^2/(G14-1)) = sqrt (k*(Sum of Item variances)/(k-1) - (SD persons)^2/(k-1))									
SEM* =	39.63584	=SQRT(G13) = sqrt (Sum of Item variances)									

Statistics: Likert scale		
Mean value	110.000	=AVERAGE(M6:M10)
SD	69.379	=STDEV(M6:M10)
Variance	4813.500	=O8^2

Source: the authors

The results obtained in the survey indicate the importance of the three key sets of processes: *organizational, managerial and information/technological*, which determine the quality of the generated and implemented API, as shown by the marks given by IT specialist to the survey questions. The results of the survey are

a reliable measure for evaluating the IT quality of the projected and programmed API, i.e. its features and functionalities that facilitate the customer relationship management and contribute to an optimal regime of controlling the functions and overall data integration of the generated models' databases within the given ERP→CRM structure and the more complex ERP→CRM→SCM³⁴ structure.

Conclusions

The need for changes in the business organisation, implemented technologies, the objectives and content of the customer relationship policy were taken as the starting point of this study and the basis for analysing the structure of the business system, management mechanisms, and e-business integration model with the aim of optimising relations with customer and the business system as a whole; the study analysed the inconsistencies and lack of synchronisation between the parent IS and the ERP/CRM systems.

The changes and significant adaptations to the new marketing and IT technologies have led to modifications in the business models and software, causing increased reliance on *e-business/e-commerce models and introducing various multi-layered internet technologies* for the purposes of enabling more efficient business operations and meeting the ever more complex demands of customers/consumers, which are the drivers of business success and the measure of profitability, productivity and effectiveness of any business system.

Consumers often indicate that they want consistency, proactive approach and swift response from their suppliers. The key to responsiveness and management actions is based on CMP - customer management processes, and on differentiating between consumer behaviour and brand loyalty (*conditionally speaking, loyalty to the business system servicing the needs of consumers*), developing in a practical manner optimal relations with consumers that are conditionally generated by certain priorities and ICT resources that serve as the basis for evaluations, forecasts and statistics of relevance for the decision making processes.

The generated API model is an important operational and strategic tool that is relatively independent of the complexity of business system, i.e. of the implemented application systems; as such, it represents a model for optimising the independent ERP, CRM and SCM systems, or, in a more complex variant, for controlling the databases, information and message exchange, and processes and errors generated within individual systems or transferred into the API structure, where all the statuses and inconsistencies are finally and irrevocably resolved.

The data integration system and the generated API have provided a series of operative solutions applied to improve the business system functionality and

³⁴ [1] Almotairi, M. (2009): *A framework for successful CRM implementation*. European and Mediterranean Conference on Information Systems (2009), 1–14). Crowne Plaza Hotel, Izmir.

reduce costs; they placed under control the key strategic and operational processes targeted at customers, but also all the other process and application needs of the IT industry business system as such.

The offered API solutions enable *sales control and control mechanisms of the IT SW module integration* of both the ERP and the CRM system, in particular of all the key data on customers created through the data integration model (*the functions and application solutions of the generated API*); they ensure efficiency of sales control, establish new sales control e-mechanisms, and provide new tools for predicting the consumer behaviour and their purchases.

The API solutions serve as a basis for securing *efficiency of the sales network and value-added products and services*, especially through the use of cloud technology³⁵. The generated API introduces significant improvements to the control of individual functions of the ERP and CRM systems, and also of the integrated data chains generated through database control and data exchange in the processes of entering, updating, sending and receiving the messages that regulate the status of errors emerging in the communication between the ERP and CRM systems in the integrated environment. Special effects of the Interface are realised through the data integration and exchange implemented through the sales networks and the increased speed of data exchange between the central locations and the servers, i.e. branches/business units, which ensures local coverage of the needs in the sales network and enables the introduction of new services in the business and customer relationship domains, i.e. various services at the level of certain communication channels (*FB, Twitter, social networks, mobile channels, and other internet channels increasing the scope of virtual business*).

The integrated system control parameters are defined in the basic API structure. They control (*basic and modified*) ERP→CRM and the more complexly structured model of ERP→SCM→CRM, which includes the supply chain management as an extension of the control of the market factors and parameters (*the API that includes the individual databases and generates a separate database created through the exchange*). Additionally, the data integration model includes error control by creating the necessary xml files, and defines a number of parameters and control processes that provide a basis for the integrated system management (*pre-sales and sales processes, items, identifiers, database exchange mechanisms*) ensuring all the data necessary for the strategic and operational management, i.e. for the vertical and horizontal control and interventions in the business system with the aim of overall business optimisation based on the designed and programmed API.

³⁵ [4] Caron, E., Desprez, F., Loureiro, D., & Muresan, A. (2009): *Cloud Computing Resource Management through a Grid Middleware: A Case Study with DIET and Eucalyptus*. CLOUD:(2009) IEEE International conference on cloud computing, 151–154, 345 E 47TH ST, NEW YORK, NY 10017 USA: IEEE.

Literature:

- [1] Almotairi, M. (2009): *A framework for successful crm implementation*, European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009, 1–14). Crowne Plaza Hotel, Izmir.
- [2] Bąkowski, M. (2002): *C-commerce. Would mixing ERP, CRM, e-Procurement and SCM be an efficient strategy for the future?*, 107-114.
- [3] Bradford Marianne (2015): *Modern ERP, Select, Implement & use today's advanced business systems*, Raleigh, NC, 156
- [4] Caron, E., Desprez, F., Loureiro, D., & Muresan, A. (2009): *Cloud Computing Resource Management through a Grid Middleware: A Case Study with DIET and Eucalyptus*. CLOUD:2009 IEEE International conference on cloud computing (pp. 151–154). 345 E 47TH ST, NEW YORK, NY 10017 USA: IEEE.
- [5] Chong Kwong Chen (2011): *A middleware integrating ERP, CRM and supply chain management system using service oriented architecture*, Faculty of Computer Science and information technology University of Malaya Kuala Lumpur, 79, 100
- [6] Chopra, S. and Meindl, P. (2010): *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 4rd ed. Boston, MA: Pearson Education.
- [7] Clash of the Titans (2012), Copyright: 2012 Panorama Consulting Solutions, 12
- [8] Cronbach Lee, University of Illinois, Psychometrika -Vol. 16, No. 3 Sep. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, 299, 301
- [9] Davenport, T. H. (1998): *Putting the Enterprise into the Enterprise System*. Harvard Business Review, 76(4), 121-131.
- [10] Hansen, Mark D.: *SOA Using Java Web Services* / Mark D. Hansen. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-044968-9 (pbk. : alk. paper) 1. Web services. 2. Java (Computer program language) 3. Computer network architectures, 22
- [11] https://en.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface
- [12] Implementing SAP Solutions on Amazon Web Services Created by: Amazon Web Services LLC sap-on-aws@amazon.com Version: 3 – April (2013)
- [13] Jovanović, M., Rankov, S. (2012): *Primena elektronskog poslovanja u upravljanju složenim sistemima*, ISBN 9786-7038-054-7, COBISS.SR-ID 191422220, Published by Post of Serbia Public Enterprise, 44
- [14] Kalakota & Robinson (2001): *E-Business 2.0: Roadmap for Success*, ISBN-10: 0-201-72165-1, ISBN-13: 978-0-201-72165-2, 125, 131;
- [15] Langer Arthur : *Analysis and Design of Information Systems*, Third Edition, Library of Congress Control Number: 2007928317 ISBN 978-1-84628-654-4 e-ISBN 978-1-84628-655-1, 127, 176
- [16] Likert, R. (1931): *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology. New York: Columbia University Press. 22
- [17] Martino, L. D., & Bertino, E. (2009): "Security for Web Services: Standards and Research Issues", *International Journal Of Web Services Research*, 6(4), 48–74. doi:10.4018/jwsr.2009071303

- [18] Monk Ellen, University of Delaware, Wagner Bret, Western Michigan University (2013): *Concepts in enterprise resource planning*, Australia, United Kingdom, United States, ISBN-13: 978-1-111- 82040- 4, 23
- [19] Oracle® Database Concepts 11g Release 2 (11.2) E40540-01 July (2013)
- [20] Panorama Consulting's (2104) ERP Report, Copyright: 2014 Panorama Consulting Solutions, 9 Panorama Consulting's (2104) ERP Report, Copyright: 2014 Panorama Consulting Solutions, 16 Panorama Consulting's (2104) ERP Report, Copyright: 2014 Panorama Consulting Solutions, 17
- [21] Rashid, Hussain, & Patrick, (2002): *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges*, ISBN 1-930708-36-X (cloth), eISBN 1-59140-025-2, 215).
- [22] Robinson Stewart (2004): *Simulation: the practice of model development and use* / Stewart Robinson p.cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-470-84772-7 (pbk.), (2004), 37
- [23] Shields Murrell (2001): *E-business and ERP rapid implementation and project planning*, by John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-40677-5, 10
- [24] Sofronijević Adam¹, Milićević Vesna², Marković Aleksandar³, University of Belgrade, Svetozar Marković University Library^{2,3}, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia Management 2015/74, New Internet Business Initiatives in the Context of Change Management UDC:005.336.5:004 004.738.5 005.591:005.21 DOI:10.7595/management.fon.2015.0007, 38, 42
- [25] Tanenbaum Andrew S. (2010): *Computer networks* / Andrew S. Tanenbaum, David J. Wetherall. -- 5th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN-13: 978-0-13- 212695-3 (alk. paper) ISBN-10: 0-13-212695-8 (alk. paper), 29
- [26] Tidwell Doug, Snell James, Kulchenko Pavel(2001): *Programming Web Services with SOAP*, Publisher: O'Reilly, First Edition, ISBN: 0-596-00095-2, 216, 21, 170
- [27] Towards The Semantic WEB Ontology-driven Knowledge Management, Edited by Dr John Davies, British Telecommunications plc, Professor Dieter Fensel, University of Innsbruck, Austria, and Professor Frank van Harmelen, Vrije Universiteit, Amsterdam, Netherlands JOHN WILEY & SONS, LTD, 17, 49
- [28] Tuzhilin, A. (2012): *Customer relationship management and Web mining: the next frontier. Data Mining And Knowledge Discovery*, 24(3, SI), 584–612. doi:10.1007/s10618-012-0256-z
- [29] WCF Windows Communication Foundation, www.tutorialspoint.com,(2014) by Tutorials Point (I) Pvt. Ltd, <http://www.facebook.com/tutorialspoinindia>, www.twitter.com/tutorialspoint, 10, 18, 67, 71, 78
- [30] WS-BPEL (*Web Services Business Process Execution Language*) - 2003. IBM and Microsoft combined WSFL and Xlang into BPEL4WS and initiated the standardization process with OASIS. OASIS published BPEL4WS as WS-BPEL in accordance with the rules of the WS- * standard designation.
- [31] XPDL (*XML Process Definition Language*) – a format for exchanging business processes definitions between two different products (e.g. the *OMG (Object Management Group) modeling and management tools*). It is defined as an XML Schema for specifying the descriptive part of the business process.
- [32] Yajun Zeng (2010): *Risk Management for Enterprise Resource Planning System Implementations in Project Based Firms*, 9

ŽELJKO TOMIĆ, MSc, BSc IN ELECTRICAL ENGINEERING

Director at OSA – Računarski inženjering doo

MIHAILO JOVANOVIĆ, Ph.D., BSc IN ELECTRICAL ENGINEERING

Executive Director at PTT Serbia Public Enterprise

SINHRONIZACIJA PODATAKA I SMANJENJE TROŠKOVA UPOTREBOM RAZVOJNOG OKRUŽENJA U SISTEMU ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

Istraživanja su pokazala da 51% svih ERP implementacija prouzrokuje neki vid problema u poslovanju tokom eksploatacione faze. Uprkos svim naporima da se poveća efikasnost i poboljšaju poslovni procesi, mnoge organizacije dolaze do zaključka da, kada pređu na novi ERP sistem, nisu u mogućnosti da izvršavaju neke od osnovnih poslovnih operacija (i u fazi preuzimanja podataka i u operativnim obradama), kao što je, na primer, izdavanje robe iz magacina. ERP implementacije su prečesto praćene tehničkim i organizacionim problemima koji mogu uzrokovati probleme u funkcionisanju poslovnog sistema. Organizacioni problemi su mnogo češći uzrok i zbog toga je veoma važno precizno odraditi fazu analize poslovnih procesa kao i završno testiranje.

Na osnovu analize ERP (Enterprise Resource Planning), CRM(Customer Relationship Management) i SCM(Supply Chain Management) modela elektronskog poslovanja (EP) najvećih proizvođača softverskih aplikacija, definisana su uska grla i nedostaci koji su bili karakteristični za implementacije modela (na bazi izabranog uzorka kiljenata) i ustanovljeno je da postoje određene neuskладjenosti i programski problemi na relaciji IS kompanije i implementirani ERP/CRM ili SCM modeli. Problemi koji su uočeni, poslužili su kao osnova za projektovanje i programiranje aplikativnog interfejsa (API), specijalizovane namene za rešavanje određenih aplikativnih potreba kompanija, odnosno, nedovoljne sinhronizacije baza podataka i drugih informatičkih resursa. Projektovan je i programiran API, koji rešava probleme neuskладjenosti i sinhronizacije i smanjuje troškove poslovanja. Testiran je i kao pilot aplikacija na izabranim kompanijskim IS koje koriste ERP/CRM sisteme za podršku poslovanju. U radu je prikazan proces sinhronizacije BP ERP/CRM i izvršeno testiranje kvaliteta API rešenja na bazi programirane web ankete, odnosno statističke obrade i dobijenih rezultata ankete, koja dokumentuje kvalitet ponudjenih rešenja i potvrđuje uspešnu primenu API rešenja.

Ključne reči: *upravljanje resursima preduzeća (ERP), upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM), interfejs, veb servisi, API, poslovni procesi, system za upravljanje vazama podataka, baze podataka*

THE PARADOX OF EU ENLARGEMENT AND MEMBER STATES' POLICIES: DILEMMAS AND CHALLENGES - THE CASE OF PORTUGAL

The paper addresses the issue of EU enlargement with its dual nature: of an intra-EU process, related to the consolidation of a democratic-peace based on collective security, and an external process, involving EU foreign policy and impact on relations with other major global players. Although enlargement is a multidimensional process that combines different perspectives - candidate countries' enlargement politics, member states' politics/policy, EU enlargement politics and external global impact - the paper focuses on Member States policies towards enlargement by looking at the case of Portugal, in particular in relation with the Big Bang Eastern enlargement, and aims at explaining the paradox of Portugal's strong political support to enlargement while it was one of the main potential losers in terms of economic interests. A "foreign policy analysis" framework is adopted in order to understand the process of decision-making and the interaction between the domestic and the EU levels. The argument put forward is that an exclusive constructivist approach does not provide a satisfactory explanation, as there was also rationalist-interest logic at play. The Portuguese policy towards enlargement was determined not only by the "solidarity-similarity" logic, dominant in the formal political discourse but also by the consideration of long-term interests in the EU related to the preservation of the strategic alliance with Germany. The overall systemic impact of enlargement tends to weaken the EU as it presents a major paradox functioning as a double-edged sword. While it has a positive impact by contributing to the enhancement of the EU international profile as it grows in size raising expectations about its potential global role, it also leads to greater heterogeneity, undermining the EU cohesion and its ability to act together with a single voice becoming a robust global player, thus frustrating the expectations raised in the first place.

Keywords: EU enlargement, foreign policy analysis, constructivist approach, rationalist-interests approach, Portuguese policy towards the EU, paradox of enlargement.

* Associate Professor, Autonomia University Lisbon and President of the Network of Strategic and International Studies

1. Introduction

The European Union (EU) is experiencing a declining and gloomy phase as a result of the joint interplay between the euro crisis and sovereign debt problems, economic stagnation and deflationary risks, increasing immigration pressure, which in turn strengthens anti-EU political parties, further aggravated by a reduction in internal cohesion and a decline in voice and influence in international affairs. Indeed, the risk of irrelevance as an international player has increased in a context where China and the US are becoming more assertive and a process of redistribution of global power is underway. To some extent, this results from the inadequacy of the EU's governance model, the hesitation to move towards deeper integration and the dysfunctional current trend of EU's Germanization that does not provide leadership and prevents the EU from embarking on a paradigm shift.

Yet, several candidate countries still want to join the EU and the pressure for the enlargement is considerable. This is a reminder that the assessment of the EU performances cannot be restricted to short-term but has to adopt a very long-term and holistic perspective. It also raises the question of how far will the structural foundations of this Kantian project hold, given the fact that the primary purpose of the EU is to secure peace among its members. Demand for accession is a clear sign of the attractiveness and relative success of the EU. Enlargement has an enormous impact on the international profile of the EU and is currently the most powerful foreign policy instrument that the EU possesses.

This paper aims at exploring the dynamics and nuances of the member states' policy towards enlargement by looking at the Portuguese case trying to analyze, using a "foreign policy analysis" framework, the process of decision and how the domestic and EU levels have interacted. The paper is structured in four parts. The first part looks briefly at the multidimensional nature of enlargement and its systemic implications and significance. The second part analyzes the Portuguese accession process as well as the contents of the Portuguese policy of support to enlargement and its different dimensions. The third part looks at the dynamics of the decision-making process, the position of different players, the interplay between the domestic and EU levels. Finally, the fourth part discusses the rationale behind the Portuguese policy trying to explain the policy outcome.

2. Enlargement as a systemic change

The European Union enlargement is a complex and multidimensional process that led to the expansion of the EU integration project from its original six members to the present twenty-eight members in seven subsequent enlargement rows: three during the Cold War in 1972, 1981 and 1986 and four in the

post-Cold War era in 1995, 2004, 2007 and 2013¹. Until the end of the nineties, enlargement progressed slowly, cautiously and one can even note an interesting stable low rate of the accession of three new members per decade. The whole process accelerated in the late 1990s, triggered by security and strategic concerns related to increasing instability and insecurity in the EU Eastern borders as well as by the systemic effects of globalization on sovereign states leading to the weakening of their capacity to exert sovereignty.

Enlargement as a multidimensional process has to be analyzed holistically, combining different perspectives as pointed out by Schimmelfennig and Sedelmeier²: from the point of view of candidate countries' enlargement politics; member states' enlargement politics/policy; EU enlargement politics; and the impact of enlargement. One would argue that another fundamental dimension should be added related to the external global significance and impact of enlargement.

From a different angle, enlargement can be perceived both as a goal, the formal membership of the "club", and as a tool, related to the process of accession, which is not solely instrumental but an end in itself, insofar as it already creates pressure for gradual reform/convergence and produces far-reaching changes both in the candidates' policies/governance structure and in the external players' perceptions of the candidate and the EU itself.

It should be stressed that enlargement has a dual nature being simultaneously about EU internal construction, complex negotiations to expand membership and adjust the governance system to a larger and increasingly heterogeneous group; and about foreign policy, the external projection of the EU soft power, influence and reshaping relations with other major global players.

Enlargement is presently the most effective and powerful foreign policy instrument, with a soft power logic the EU possesses in its present civilian power status. In the absence of more effective hard power instruments, enlargement tends to be used more intensively and becomes a substitute strategy as a response to security threats and for security creation to explore its direct and indirect stabilization effects. It has a far-reaching impact at different levels: on global powers which see a larger EU, with a larger market and more economic muscle in the global economy as a more relevant player; on small states in the neighborhood which have become attracted and envisage accession to the EU as a strategy to

¹ The seven enlargements include: the first enlargement in 1972 (Ireland, United Kingdom, Denmark), the second enlargement in 1981 (Greece), the third enlargement in 1986 (Portugal and Spain), the fourth enlargement in 1995 (Sweden, Finland, Austria), the fifth enlargement in 2004 (Poland, Czech Republic, Latvia, Lithuania, Cyprus, Malta, Hungary, Slovakia, Slovenia, Estonia), the sixth enlargement in 2007 (Bulgaria, Romania) and the seventh enlargement in 2013 (Croatia).

² Schimmelfennig, F. & Sedelmeier, U. 2002, "Theorizing EU enlargement: research focus, hypotheses, and the state of research", in *Journal of European Policy Studies*, Vol. 9, No. 4, pp. 500-528.

respond to globalization challenges; on distant middle powers in other regions which might be inspired by the EU model to replicate and build other regional integration/collective security systems in relation to which the EU can even play the role of an external federator.

Besides the external impact, enlargement has also complex intra-EU impacts mainly at three fundamental levels as the large scale 2004-2007 rendered Eastern enlargement more visible. Firstly, it increases the heterogeneity of the EU, with countries at different levels of development, widening the development gap, and bringing about greater differentiation in terms of objectives and expectations about the EU, thus reducing the level of internal cohesion.

Secondly, enlargement raises the complexity of EU governance and requires a reform of the governance system and institution-building to cope with both a larger number of members and a higher degree of heterogeneity. This touches not only the decision-making process but also the hard law “one-size-fits-all” model which does not allow enough flexibility to deal with increasing heterogeneity.

Thirdly, it raises new challenges for the EU, to deepen the process towards greater economic, political and security integration which constrains the ability to design and implement effective policies and to enhance EU influence in the international system and in global governance.

In this respect and as far as foreign policy is concerned, the EU enlargement is associated with a fundamental paradox as it functions as a double-edged sword. On the one hand, enlargement has a positive impact by contributing to the enhancement of the EU profile as it grows in size and shows its attraction capacity, raising expectations about its potential global role.

On the other, it has a negative impact associated with the intra-EU dynamics enlargement sets in motion, as the complexity of a more heterogeneous and divided group together with an overstressed and unsuitable governance model, aggravates the risk of internal dysfunctional contradictions and competition that lead to paralysis in external action and an excessive inward looking posture. This undermines the EU cohesion and its ability to act together with a single voice, thus frustrating the expectations raised in the first place. In other words, a bigger EU is not necessarily more agile and effective in projecting its soft power.

Enlargement is not only about the EU process and institutions, it is also about the Member States’ policies, the way in which they negotiate and reach a decision to support the admission of new members, prepare for and face the impact of enlargement. The policy of Portugal towards enlargement, in particular, the 2004 Eastern enlargement, is a good illustration of the dilemmas faced by a small member state, with limited leverage in the process, and how the domestic level and the EU level interact in the decision-making process.

3. The Portuguese policy towards enlargement

Portugal became a member of the European Community in the context of the 1986 enlargement, together with Spain. This was the third EU enlargement that followed the first one in 1973 (The United Kingdom, Denmark, and Ireland) and the second one in 1981 (Greece). This was also the last enlargement in the Cold War era and represented the completion of EU expansion towards southern Europe initiated by the second enlargement.

The 1974 Portuguese “Carnation revolution” was clearly triggered by the colonial problem marked by both a political and military deadlock, a consequence of the combination of a strong international pressure for decolonization that fuelled Portugal’s increasing isolationism, and the inability of the Portuguese authoritarian regime to find a negotiated political solution to the liberation wars in the African colonies. The complex process of transition to democracy initiated with the fall of the dictatorship was dominated by the “Three Ds” agenda- Democracy/Decolonization/Development- leading to new foreign policy priorities that combined Europeanism and Atlanticism.

The Portuguese transition to democracy had also a global significance and impact. Firstly, as pointed out by Huntington³, it marked the beginning of the third global wave of democratization, following the first wave in the 1820s and the second wave in 1945, which led to overwhelming political changes on an unprecedented scale in different regions starting with Southern Europe (Spain and Greece in the 1970s) and continuing with democratic transitions in Latin America (mid-1980s), Central and Eastern Europe (early 1990s), Sub-Saharan Africa and Southeast and East Asia (1990s).

Secondly, the Portuguese transition was right at the center of East-West conflict in the context of Cold War geopolitics. Until the end of 1975, there was a considerable risk of Portugal falling under the control of the Soviet camp as a consequence of the dominant role of the Portuguese Communist Party (PCP), an orthodox party closely aligned with Moscow, played in the Portuguese political process. This would have implied a serious backlash for NATO and the Western bloc and a major strategic victory for Moscow right at the heart of Western Europe, insofar as a pro-Soviet regime would emerge in a Western European country fragmenting the political cohesion of NATO and raising fundamental challenges to its military structure.

The risk was further aggravated by the US pessimism and Henry Kissinger’s miscalculated strategy that looked at Portugal as a lost cause and consequently argued for the isolation of Portugal and a possible expulsion from NATO. The former US Secretary of State went as far as to advocate the “vaccination theory” accord-

³ Samuel Huntington, (1991): *Democracy’s Third Wave*, in *Journal of Democracy*, vol.2,nº2 Spring 1991, pp.12-33 and (1993): *The Third Wave: Democratization in the late Twentieth Century*, University of Oklahoma Press

ing to which a communist regime in Portugal could be positive as it would work as an effective vaccination against communism for the other European countries⁴.

In the absence of a US commitment, the support of the European countries especially the Federal Republic of Germany to the democratic camp, through the German political parties and their Foundations, was crucial to reverse the situation and prevent the pro-Soviet regime scenario to materialize. The critical role was played by the German Social-Democratic Party (SPD) and the Friedrich Ebert Foundation which acted in three fronts: (i) provision of direct support to the Portuguese Socialist Party (PS) and its leader Mario Soares and to the creation of trade unions; (ii) mobilization of support from other European states and parties through the Socialist International, in particular Italy, Sweden and the United Kingdom; (iii) pressure on both the US, to convince Washington that the democratization process in Portugal was viable, and the Soviet Union by playing the “CSCE-card” making clear to Moscow that control over Portugal would endanger the Helsinki Summit⁵.

In this context, for Portugal, the process of accession to the then European Economic Community (EEC) that started in 1976 was primarily a value-driven political option aimed at a dual interlinked objective: the consolidation of democracy at the domestic level and externally, a new insertion in the international community in order to break isolationism. Accession to the Council of Europe⁶ in 1976 was a preparatory stage in that path and implied Portugal’s adherence to the principles of democracy, rule of law and human rights. It is clear that development goals and potential economic gains were secondary considerations.

From the EEC perspective, the enlargement to Portugal and Spain, as well as Greece, was regarded as a major political tool to stabilize politically the coun-

⁴ Kissinger considered Portugal to be “lost to the West” and Mario Soares as the Portuguese Kerensky - see Mario Soares, (2000): *Democratic Transition in Portugal and the Enlargement of the European Union* in Vasconcelos, A. et al. (ed.) *Portugal - a European story*, Principia, Cascais., pp. 39-55. Also, Maria João Avelaz, (1996): *Soares: ditadura e revolução*, Lisboa, Circulo de Leitores. ; Gaspar, C. 2005, *International Dimensions of the Portuguese Transition*, paper presented at the conference «The transition to democracy in Spain, Portugal, and Greece: Thirty years after», Konstantinos G. Karamanlis Foundation, Greece, 22 May 2005, (<http://www.ipri.pt/investigadores/artigo.php?idi=3&ida=130>, accessed 15 January 2015).

⁵ On the West Germany support to the democratic camp in the Portuguese transition see Ana Mónica Fonseca, (2009): *The Federal Republic of Germany and the Portuguese Transition to Democracy (1974-1976)* in *Journal of European Integration History*, 15 (1), 2009, pp. 35-56. See also José Medeiros Ferreira “O 25 de Abril no contexto internacional”, in *RI Relações Internacionais*, Junho 2006, pp. 143-158 (available at http://www.ipri.pt/publicacoes/working_paper/pdf/RI02_Jun2004_JMF.pdf)

⁶ Resolution 627 (1976)[1] of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe on the situation in Portugal (7 May 1976) and Resolution (76) 37 of the Committee of Ministers of the Council of Europe: invitation to Portugal to become a Member of the Council of Europe (21 September 1976)

tries and consolidate the democratic transitions. There was also a major strategic objective related to the other EEC concern: the contention of the expansion of the Soviet bloc. Enlargement would contribute to ensuring the unity of the Western bloc and prevent the risk of Soviet influence in the Iberian Peninsula and the southern cone of Western Europe and NATO.

4. The policy contents and dimensions

The Portuguese policy has been consistently one of active support to enlargement. This option was mainly determined by two factors: on the one hand, its own accession experience; on the other, the concern to remain within the core group of European integration and to be in tune with the options of the Paris-Berlin axis.

The Portuguese policy presents four interlinked dimensions:

Firstly, a consistent political support to and endorsement of enlargement at the level of EU institutions, including in relation to the Eastern enlargement the “Big Bang” in 2004. This orientation has not changed in recent times as Portugal has expressed support for new potential enlargements, namely in relation to Serbia and Turkey. As far as Serbia is concerned, the Portuguese support was expressed already in 2009 by the Minister of Foreign Affairs Luís Amado and later on restated in 2011 by Prime Minister Passos Coelho and again in 2012 by both the Minister of Foreign Affairs and the President of the Republic.⁷

Secondly, a proactive strategy to ensure the “preservation of solidarity” in order to prevent any reduction of structural funds to Portugal. The risk of reduction was associated not only with the potential effect of direct competition for funds on the part of new members but also with the automatic effect of a decrease in the EU average income. The accession of new members with an average per capita incomes lower than the EU average would improve automatically the economic indicators of Portugal and generate a risk of loss of structural funds⁸. Hence, the Portuguese position to request a redefinition of the concept

⁷ See statement of the Minister of Foreign Affairs of Portugal Luís Amado supporting a rapid accession process of the Western Balkan states to the EU on 23.2.2009 (<http://www.destak.pt/artigo/22458> acceded 1.12.2014). In 2012 the Minister of Foreign Affairs of Portugal Paulo Portas expressed Portugal's full support to Serbia's accession speaking at the annual meeting of Serbian Ambassadors in Belgrade 16.1.2012 (<http://www.publico.pt/politica/noticia/paulo-portas-faz-apologia-da-estabilidade-duradoura-nos-balcas-1529276>, acceded on 2.12.2014). The Portuguese President of the Republic has also confirmed the Portuguese active support to Serbia's accession during the visit of Serbian President Tadic to Portugal 28.3.2012 (<http://www.ionline.pt/artigos/portugal/cavaco-renova-apoio-potugal-integracao-da-servia-na-ue>, acceded on 1.12.2014)

⁸ This argument was clearly stated in the Portuguese Government Programme XV Constitutional Government pp.22-23.

of cohesion was essential, in order to preserve the pre-enlargement levels of EU support⁹.

Moreover, Portugal was active in coalition building strategy by nurturing cooperative ties with new members leading to the expansion of the solidarity concept. In other words, the old cohesion members (Portugal, Spain, Greece) coordinated efforts with new members and created the “friends of cohesion” group¹⁰ for the 2007-2013 financial perspectives.

Thirdly, the EU institutional dimension related to the proactive role Portugal played when in charge of the EU Presidency in 2000 by speeding up the negotiation process leading up to the 2004 Eastern enlargement. It was then that the beginning of the negotiation processes with Bulgaria, Slovakia, Latvia, Lithuania, Malta and Romania started and the first contacts with Turkey after the candidate status approval were initiated. Generally, the role of the Portuguese Presidency on the enlargement dossier was characterized as ‘ambitious’ by some observers¹¹.

Fourthly, the operational support dimension where Portugal has contributed in a more informal way to the enlargement process by sharing its own negotiation experience with candidate countries, both at the track I and track II levels. For several years since the early 1990s, various Portuguese institutions were involved in organizing seminars and meetings bringing together the EU accession Portuguese negotiators and Eastern European candidate countries’ decision-makers and specialists.

One example of track II initiatives was the programme developed by the main Portuguese think tank, the Institute for International and Strategic Studies (IEEI) between 1992, following the first Portuguese EU Presidency, and mid 2000s with different Eastern European candidate countries like Poland, the Czech Republic, Slovakia, Slovenia, Estonia and Hungary, to share the Portuguese experience with accession negotiations and management of specific sectoral issues. This culminated with the publication of a book containing an overview of the Portuguese experience financed by the Ministry of Foreign Affairs¹².

⁹ See Prime Minister Durão Barroso statement October 2002 after the Brussels summit (http://www.publico.pt/economia/noticia/alargamento-da-ue-nao-sera-feito-a-custa-dos-fundos-diz-durao-barroso_192017, accessed 12.1.2015)

¹⁰ The group is formed by 15 Member States: Bulgaria, the Czech Republic, Croatia, Cyprus, Estonia, Greece, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, and Spain. See the Bratislava Declaration “Friends of Cohesion Joint Declaration on the Multiannual Financial Framework 2014 – 2020” issued in October 2012 (<http://www.vlada.gov.sk/friends-of-cohesion-joint-declaration-on-the-multiannual-financial-framework-2014-2020/> accessed on 2.12.2014)

¹¹ Edwards, G. & Wiesalla, G. (2001), “Conscientious Resolve: The Portuguese Presidency of 2000”, *Journal of Common Market Studies*, Vol. 39, No. s1, pp. 43-46.

¹² Some of these exchanges were financed under the TAIEX - Technical Assistance and Information Exchange instrument - managed by the Directorate-General Neighbourhood

5. The Policy decision-making process

Understanding the Portuguese policy requires the adoption of a foreign policy analysis (FPA) perspective¹³ which is concerned with the analysis of the decision-making process in foreign policy - individual decision makers, processes of decision and conditioning factors – based on the belief that the process of decision conditions the foreign policy choices and outcomes. It focuses more on foreign policy processes rather than on foreign policy outcomes as traditional approaches do, and therefore is not restricted to the state governmental formal decision structures but adopts a wider approach looking also at sub-national sources of influence and a more fluid interaction between the internal and the external dimensions. In this context, we have to look at both the dynamics of the Portuguese domestic decision-making process, the main actors, and the external process at the EU level.

5.1.Domestic dimension

As far as the domestic process is concerned, it should be stressed that in Portugal the EU policy formulation is by and large highly concentrated in the Government with little interference from the Parliament or the President of the Republic. However, the Government decision to back enlargement was not disputed by any player, as there has been a large political consensus among the most relevant foreign policy actors. Firstly, the main political parties of the pro-European group - the Socialist Party (PS), the Social Democratic Party (PSD), and the Popular Party/Christian-Democrats (CDS/PP) - all supported enlargement. Interestingly enough, particularly in relation to the 2004 enlargement, the political consensus among Portuguese political parties was much wider than in relation to all other European issues, since the support went beyond the pro-EU group to include also the eurosceptic Portuguese Communist Party (PCP).

The pro-enlargement position of these political parties was anchored on a “solidarity-similarity” argument according to which Portugal’s own accession experience and the support received back then from European partners to consolidate the democratic transition underpin a moral obligation to offer the same

and Enlargement negotiations of the European Commission and others by the Portuguese Ministry of Foreign Affairs. Candidate countries also invited the IEEI to get to know better the Portuguese experience and learn from it. This led to the publication of a book that gathered the contributions of many Portuguese experts in various sectors to assist candidate countries Vasconcelos, A. and Seabra, M., (2000): *Portugal a European story*, Principia, Cascais.

¹³ On the foreign policy analysis framework see Chris Alden and A Aran, (2011): *Foreign Policy Analysis - New Approaches*, Routledge and Steve Smith, Amelia Hadfield and Timothy Dunne (eds.), (2007): *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, Oxford University Press.

support to Eastern European candidate countries. Furthermore, the main political parties played a strategic role in linking the internal and external dimensions as they seat simultaneously in the national parliament and in the European Parliament and belong to the European political groups which were relevant players in the European decision-making on enlargement¹⁴.

Secondly, the business sector has supported the principle of enlargement in spite of the concerns expressed by specific sectors, in particular, the non-exporting industrial sub-sector already in decline since the early 1990s. The main business associations Associação Industrial Portuguesa (AIP), Associação Empresarial de Portugal (AEP), Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) and the Associação Nacional das PME's (SMEs association) were not active supporters but did not adopt a negative position.

While there was a clear perception of the risks of direct competition from new members, the business circles did not oppose enlargement for different reasons: (i) the majority of candidate countries had already association agreements with the EU since the 1990s and a high level of integration with the EU economy and therefore some of the negative effects had already materialized; (ii) the main competition threat for many sectors of the Portuguese economy was China since its 2001 accession to WTO; (iii) for some sectors there were positive prospects related to investment opportunities in the markets of new members, in particular the construction and services sectors taking into account that some Portuguese groups had already invested in Eastern European countries in the 1990s.¹⁵

The results of a survey carried out in 2003 (around 800 interviewees) by AIP¹⁶ show that the majority of enterprises 54% considered that the impact of the enlargement would be neutral to the activity of their firms while 24% expected the impact to be negative and 22% to be positive. In addition, the majority 53% considered enlargement would not bring about risks while 47% considered there were risks associated. On a more positive note, 39% expressed the view that new opportunities for business would be generated by enlargement.

¹⁴ Enlargement had also an impact on the structure and functioning of European political groups. For one of the first assessments see Hermann Schmitt and Jacques Thomassen, (2005): *The EU Party System after Eastern Enlargement*, Political Sciences series paper 105, Institute for Advanced Studies, Vienna, which points to the conclusion that the Eastern enlargement did not significantly affect the format of the party system nor the stature of its political groups, neither their distinctiveness nor their cohesiveness, but did have some impact at two levels (i) increased the proportion of "homeless" MEPs, i.e. the non-aligned (ii) strengthened the conservative majority of the parliament.

¹⁵ For example, the construction sector has stressed that the access of Portuguese enterprises to Eastern European markets would be facilitated by the EU enlargement to the East (see http://www.aiccopn.pt/upload/Relatorio_Contas_AICCOPN_2008.pdf)

¹⁶ Results of the survey to entrepreneurs on the impact of enlargement on the activity of their enterprises were published in the "Inquério à Actividade Empresarial" 2003 AIP (<http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Economia/Inqu%C3%A9rito%20%C3%A0%20> accessed 20 January 2015)

In spite of these global results, it should be stressed that there was not a homogeneous perception but rather different perceptions from different sectors. The first contrast was between exporting and non-exporting firms: exporters tended to see more opportunities than non-exporters but also more risks associated with enlargement than non-exporters. The second contrast was between industrial firms and “construction, trade and services” firms: the assessment of impact on the part of non-exporting industrial firms tended to be the most negative and the major risk was mainly associated with increased competition in the Portuguese market by new members; in contrast, services firms tended to be more positive and equated the major risk of enlargement with more obstacles in obtaining European structural and cohesion funds.

The two main trade union federations, the *Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses* (CGTP) and the *União Geral de Trabalhadores* (UGT), both have also expressed support for enlargement. However, in spite of declaring support to the Eastern enlargement, the CGTP was more cautious voicing a series of concerns regarding potential negative impacts in terms of weakening structural policies, a decline of cohesion funds as well as a risk of Portugal becoming even more pushed to the periphery, further aggravating the problems of competitiveness of the Portuguese economy, all with a negative impact on employment.¹⁷

As to the public opinion, there was a consistent support for enlargement throughout the 2004 accession process in convergence with the political parties and the government's positions. Interestingly enough, the level of support increased significantly as we moved closer to the formal accession date. At the end of the 1990s, support was moderately positive but far from enthusiastic with a 40% support rate in 1999, followed by the neutral group while the opposition group registered a clear minority position.

In comparative terms, the Portuguese rate of support was then lower than the EU average (43%) and significantly lower than the rates in the other Southern European countries, like Spain with 48% and Greece with 57% support rate (see table 1). Within a short three-year period, the Portuguese public opinion rate of support increased significantly by 20% to reach a robust majority of 60% in 2002, for the first time surpassing the EU average, and closer to the Spanish rate. This level of support has stabilized slightly reducing to 54% in 2006, well above the EU average and even higher than the Spanish rate (51%), before starting a declining trend.

The turning point was 2008, as a result of the global financial crisis and the beginning of economic difficulties, when the rate of support declined to 43%, a drop of 11%, and even further to 41% in 2010. Although the rates are similar to the 1999 level, there is a fundamental qualitative difference when comparing

¹⁷ See statement of one of the CGTP leaders Florival Lança in the CGTP 10th Congress in 2004 <http://www.cgtp.pt/acgtp/orgaos/congressos/xcongresso/intervencoes/florivallanca.htm>, accessed on 28.1.2015)

with the situation in the late 90s, as from 2010 onwards, and for the first time ever, the rate of public opinion opposing enlargement (42%) was higher than the rate of support. This shift was brought about not only by erosion in support but also by the fact that neutrals became opponents. Portugal was not an exception, it followed, just like Greece, a general trend reflected in the sharp decline in the EU average support rate to 40% in 2010. The Economic crisis and the severity of social and economic effects of adjustment programs both in Portugal and Greece are key factors to account for this negative assessment of enlargement. Furthermore, in contrast with the previous period, there is now a divergence between the majority of public opinion and the Portuguese government official position of support to future enlargements.

Table 1. *Portuguese Public opinion support for enlargement compared with EU average, Spain, and Greece (percentage)*

Year	PORTUGAL	EUaverage	Spain	Greece
1999	40	43	48	57
2002	60	52	65	76
2006	54	46	51	71
2008	43	48	59	53
2010	41 (42)	40 (48)	51 (31)	44 (51)
2012	40	38	46	42
2014	42 (44)	37 (49)	49 (28)	44 (50)

Note: () in brackets opposition rate

Source: Eurobarometer 52, 1999, pp.59; Standard Eurobarometer 2002 58, fig. 6.1b; Eurobarometer 66, 2006, pp.219; Eurobarometer 70, 2008, pp.59 QC2; Standard Eurobarometer 73, 2010, pp. 235; Standard Eurobarometer 78, Nov 2012, pp.T71; Standard Eurobarometer, 81 Spring 2014.

In sum, presently the majority of the EU public opinion opposes enlargement¹⁸. The situation worsened in 2014, as the gap between opponents (49%) and supporters (37%) widened. Moreover, even the Member States that traditionally were the most enthusiastic supporters have joined in the opposition camp. Interestingly enough, Spain is an exception as the majority still supports enlargement

¹⁸ This trend is paralleled by the rise of Euroscepticism in the EU as illustrated by the Eurostat statistics which show that Portugal is the 8th most eurosceptic country as 58% of the population “tended not to trust” the EU in 2012 (November) against 24% in 2007, similar to the EU average of 57%. The rate of “no trust” is even higher for Greece (81%), Spain (72%), the United Kingdom (69%), Cyprus (64%), Sweden (62%), and even Germany (59%) (see Standard Eurobarometer 78 , Autumn 2012, table of results, Public Opinion in the European Union, November 2012, available at http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb78/eb78_anx_en.pdf (Annex of the Eurobarometer, Tables of Results, p. 42).

(49%), clearly ahead of the opposition rate that remains low at 28%. The new public opinion negative trend constitutes a relevant potential obstacle to further enlargements since the pressure on governments which for the time being are still engaged in enlargement is mounting and might trigger a change in policy.

5.2 External dimension

The external dimension of the decision-making process concerns the EU process and Portugal's interaction with other EU members and the EU institutions. As it has been rightly argued by Aggestam,¹⁹ the fundamental political decision to go ahead with the Big Bang enlargement was a result of the combination between an intergovernmental bargaining between member states, especially the three major powers, and a supranational leadership of the process by the EU Commission. The enlargement decision was fundamentally made by the three major powers, Germany, France and the United Kingdom, and represented a fundamental reshaping of the European order in the post-Cold War era. Although they shared a similar concern about the security in Europe, the three powers had diverging views on enlargement, as far as its implications for their national interests and for the EU own integration and deepening processes were concerned. In spite of the divergence, they reached a consensus to multilateralize the issue and coordinate their policy preferences.

Another major player was the European Commission which received delegated powers to set the agenda and to implement the policy but finally ended up playing a leading role also in the policy formulation process, clearly illustrating the relevance of the bureaucratic politics approach. The Commission has not only pushed for enlargement but has also helped bridging positions between candidate countries and EU members on the one hand, and between EU members themselves, on the other.

The Commission influence was translated first of all in the definition of the accession criteria, which became known as the 1993 Copenhagen criteria with its triple dimension (i) political (democracy and stable institutions, rule of law and protection of human rights); (ii) economic (market economy and ability to cope with the competition rules and pressure in the single market); (iii) juridical (adoption of the "acquiscommunitaire" and compliance with the obligations of a member). Secondly, it involved monitoring and assessing the fulfillment of the criteria and conducting the accession negotiations, on the basis of a political conditionality logic which also included reconciliation and resolution of disputes among candidate countries, particularly on borders and treatment of minorities²⁰.

¹⁹ Lisbeth Aggestam, (2008): *New actors, new foreign policy: EU and enlargement* in Steve Smith et al. (eds.) *Foreign Policy – Theories, Actors, Cases*, Oxford University Press, pp.359-376.

²⁰ On this see Smith, K. (2005): "Enlargement and European Order", in C. Hill and M. Smith (eds.) *International Relations and the European Union*, Oxford, Oxford University Press.

The Eastern enlargement was mainly and foremost a response to a security challenge by a civilian power concerned with an effective stabilization of its neighborhood in the aftermath of the Balkans crises. Furthermore, the enlargement had also economic and strategic motivations. The economic dimension related to the enlargement of the EU market and consolidation of the economic power, a key ingredient for Germany to strive for the accession of a traditional area of strong German influence, as well as a concern to contain potentially disruptive migration flows from former communist countries to the most developed Member States. On the strategic front, the enlargement was seen as adding weight to the global profile of the EU, since it contributed to strengthening its relevance as a global trader and an economic bloc and its influence in the global governance.

In this context, and as a consequence of the Eastern enlargement process, Portugal as a medium-sized Member State has redefined its alliances in the EU according to a twin strategy.

Firstly, at the level of relations with the other Member States, a major realignment took place in 1995-1996 involving a shift from London to Berlin. While in the first phase, after the 1986 accession, Portugal was closer to the United Kingdom, a traditional ally, and supported British positions, from 1995 onwards, with a new Socialist Government, Portugal distanced itself from eurosceptic British positions and attached a new priority to relations with Germany which remained a dominant feature of Portugal's strategy in the EU. In so doing Portugal had a dual objective: to remain in the inner core of EU integration but also to try and minimize the potential negative effects of the EU recentralization process towards the East led by Germany. This shift was also translated into a change in the Portuguese perception and attitude towards the EU, leading to a more political and intense involvement in EU affairs, not exclusively in matters in which Portugal had a direct interest, trying to prevent the peripheral member syndrome.

Secondly, at the level of EU institutions, Portugal strengthened the ties with the EU Commission seen as a crucial guardian of a balanced and inclusive Union; insofar as the Commission opposed the directory of big countries and acted as the main defender of cohesion. By aligning with the Commission, Portugal hoped to ensure support to preserve the level of structural funds and prevent any reduction as a result of enlargement. At the same time, this can be seen as a strategy to counterbalance the alignment with Germany. The Commission voiced concerns about the risks that enlargement could contribute to widening the development gap thus posing major challenges to internal cohesion

“The enlargement of the Union to 25 Member States, and subsequently to 27 or more, will present an unprecedented challenge for the competitiveness and internal cohesion of the Union..., enlargement will lead to the widening of the economic development gap, a geographical shift in the problem of disparities towards the east and a more difficult employment situation:

*socioeconomic disparities will double and the average GDP of the Union will decrease by 12.5%. At the same time, the whole of the Union faces challenges arising from a likely acceleration in economic restructuring as a result of globalisation, trade opening, the technological revolution, the development of the knowledge economy and society, an ageing population and a growth in immigration*²¹

The Commission also pointed out:

*"(...) Enlargement will further increase the heterogeneity of the EU. The model of governance of the EU was initially conceived for a Community, which was small and homogeneous as regards level of economic development. Successive rounds of enlargement, increasing yet uneven market integration and the growing number of policy domains and instruments have made the task of governance more and more complex. Challenges are already apparent in a wide range of policy domains, ranging from regulatory policies to the macroeconomic field. They could trigger a hollowing out of the intermediate layers of governance based on commitment and coordination to the benefit of the two "corner solutions" of delegation and Member States autonomy, unless the EU is able to achieve significant efficiency gains in making coordination and cooperation work"*²²

Although the risk of decline in internal cohesion was anticipated, it should be noted that it has not been acted upon and so the trend in recent years has been towards greater disparities between Member States' levels of development. This can be seen as a result not only of the asymmetric impact of globalization on the different Member States but also of the joint interplay between two EU internal factors: the marginalization of the Lisbon Strategy/Europe 2020 agenda and the decline of cohesion policies.

Firstly, the decline in the priority was attached to the Lisbon Strategy. The EU integration process can be analyzed as a permanent interplay between the hard law and the soft law dimensions. The institutional reform and the associated Treaty revision, the hard law pillar of EU integration, faced a deadlock as a consequence of the negative results of the 2005 French and Dutch referendums on the European Constitution.

As a consequence, the EU had to look for an alternative strategy, a new engine. Therefore a new impetus was given to the soft law pillar of EU integration, the 2000 Lisbon Strategy reform (now Europe 2020). This was a strategy

²¹ European Commission, (February 2004.): "A new partnership for cohesion, convergence competitiveness cooperation", Third Report on Economic and Social Cohesion.

²² European Commission, (July 2003): "An Agenda for a Growing Europe, Making the EU Economic System Deliver", Report of an Independent High-Level Study Group established on the initiative of the President of the European Commission.

of transition to the knowledge society/economy, which gained a new dynamism after its mid-term review (2004), very much concerned with addressing the structural causes of low competitiveness of less developed members. The main advantage of the soft law approach - based on voluntary adoption of standards, diffusion of best practices, peer pressure and the Open Method of Coordination - was its greater flexibility to manage an increasingly heterogeneous EU and adopt solutions more tailored to individual Members States circumstances than the "one-size-fits-all" approach characteristic of the hard law pillar. One interesting result of the strategy was the considerable decline in the EU average rate of unemployment between 2005-2007 to a historic low level below 7%, a 6.8% rate at the end of 2007/early 2008, including a sharp decline in youth unemployment which reached its minimum value of 15.1% in early 2008²³.

This process was interrupted by the 2008-2009 global financial crisis and the strategic response adopted by the EU, which led to the marginalization of the Lisbon Strategy as the priority shifted to short-term financial stabilization and the new orthodoxy of strict public finance discipline and adjustment. This paradigm led to across the board, non-selective public expenditure cuts making unavailable the funds needed to implement the strategic reforms in the economy and society required to overcome structural bottlenecks that account for lower levels of competitiveness in less developed economies. In other words, there was a lack of coherence between different EU policies insofar as the economic and monetary union and the eurozone discipline were not only inconsistent with the implementation of the Lisbon Agenda but also undermined the implementation of the cohesion policy.

On the other hand, the EU cohesion policy was not sufficiently strengthened to cope with the impact of both the enlargement and the global financial crisis²⁴ and was criticized for the absence of tangible results in terms of reducing disparities. While there is some evidence that cohesion policy did not generate some convergence until the early 2000s²⁵, although some qualify it by referring to convergence between countries but divergence between regions within countries, more recently

²³ Eurostat statistics (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics, accessed 15.2.2015)

²⁴ The New Cohesion policy 2014-2020 maintained the main priorities in terms of investments European Structural and Investment Funds (ESIF): (i) Research and Innovation (ii) Information and Communication Technologies (ICT); (iii) Enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs); (iv) Supporting the shift towards a low-carbon economy, concentration of spending on the objectives of Europe 2020 strategy and devote more attention to local development and smart specialization. However, the total of structural and cohesion funds available (366 bn euros) in comparison with 2007-2013 have stabilized in nominal terms but declined in real terms; the share in the EU global budget has also declined from 35.7% in 2007-2013 to 33.9% in 2014-2020 (European Commission, 2013, *Multiannual financial framework 2014-2020 and EU budget 2014 - the figures.*)

²⁵ On the assessment of cohesion policies see John Bachtler and Grzegorz Gorzelak, 2007 *Reforming EU Cohesion Policy A reappraisal of the performance of the Structural Funds*, in Policy Studies, Vol. 28, No 4, 2007, pp.309-326. Authors argue that cohesion is a dynamic

the cohesion funds' impact has been more asymmetric and generated divergence in relation to some members, particularly the old cohesion members and some of the new cohesion members²⁶. This represented a failure of the Portuguese and the "friends of the cohesion" strategy and reflects a significant decline in internal cohesion under the influence of the EU Commission of President Barroso, within the EU governance apparatus and its commitment to internal cohesion.

6. Explaining the Portuguese policy

The macroeconomic estimates of the Eastern enlargement's impact on the Portuguese economy all pointed to a negative assessment of a cumulative GDP loss of 0.3 percent²⁷ or even higher -1.3 percent²⁸. The most comprehensive assessment carried out by Mateus²⁹ pointed, in terms of impact on GDP, to a cumulative effect, which could vary between a loss of GDP of -1.5% and a gain of 0.3%, until 2009. As to the impact on employment, the study predicted a negative impact in terms of an increase in unemployment between 1.7% and 0.5%. Other potential costs were also anticipated, such as the reduction of FDI inflows in the Portuguese economy, trade diversion, and a slowdown in Portuguese exports and a risk of loss of political influence as a consequence of the relocation of the EU center of gravity towards the East.

Despite these negative predictions, Portugal did not adopt a cautious or skeptical position but instead a proactive position of support to enlargement which can be seen as a paradox. This suggests that the Portuguese decision-making was not driven by a rationalist welfare approach, based on a comparison between potential costs and gains, but rather by other considerations. Many Portuguese

concept, is more complex than convergence, and involves the combination of three dimensions: economic cohesion, social cohesion, and territorial cohesion.

²⁶ There is not a unique indicator to evaluate the convergence/divergence process but the Gini coefficient could be used as a proxy. The EU-27 showed a tendency to stabilization - 30.6 in 2005, 30.9 in 2008 and 30.5 in 2013. However the evolution of cohesion countries has been very asymmetric between 2004-2013 with a group showing aggravation of inequality like Croatia, Bulgaria, Cyprus, Romania, Greece and Spain, a second group stabilization Malta, Slovakia and a third group a slight reduction of inequality Poland, Hungary, Czech Republic, Lithuania and Portugal - in the case of Portugal the overall level remains high at 34.2 well above the EU average of 30.6 in 2013 (http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di12, accessed on 10 March 2015)

²⁷ Baldwin, R.E., Francois, J.F. & Fortes, R. (1997), "EU Enlargement: Small Costs for the West, Big Gains for the East", *Economic Policy*, Vol. 12, No. 24, pp. 126-76.

²⁸ Kohler, W. (2004), "Eastern enlargement of the EU: a comprehensive welfare assessment", *Journal of Policy Modelling*, Vol. 26, No. 7, pp. 865-888.

²⁹ Mateus, A. et al. (2004), "A Economia Portuguesa e o Alargamento da União Europeia-Relatório Final" pp.604-605, (<http://www.prof2000.pt/users/neto98/economia/portugal-ue-2004.pdf>, accessed on 15.1.2015)

politicians justified Portugal's support to enlargement using a "solidarity and similarity" argument invoking Portugal's own accession and the parallel with the candidate countries in the sense that Portugal, having received critical European support to consolidate its own democratization process, had now a moral obligation to do the same in relation to the Eastern European candidate countries which found themselves in a similar condition³⁰.

It can be argued that the Portuguese case seems to illustrate the relevance of the constructivist approach in explaining the driving logic of European construction, stressing the fundamental role of values and norms, in particular, the support for democracy, which form the basis of the identity of actors that share these values.

Along these lines, Schukkink and Niemann stress the relevance of constructivism to explain the apparent paradox in the Portuguese policy towards enlargement³¹ and argue that by supporting Eastern enlargement, Portugal could strengthen/renew its interlinked democratic and European identities, as the EU membership had provided the Portuguese political elites with a renewed collective identity at the time of Portugal's accession. The Portuguese elites support to enlargement is described as "*an act of 'identity endorsement', i.e. the confirmation, (re-)production and reinforcement of existing identity constructions*" based on the criteria of similarity and congruence.

Notwithstanding the relevance of a constructivist explanation, one would argue that there was also a second logic at play related to a rationalist-interest approach, which has not been taken into consideration in Schukkink and Niemann's analysis. The EU Eastern enlargement was fundamentally a decision taken by the three EU big powers, France, Britain and Germany, on the basis of a strategic consensus which fundamentally reflected their preferences, with little consideration for small members' views which basically had to cope with the consequences.

In this context, for Portugal, this structural change became inevitable, as it had no capacity to effectively oppose or resist the decision. Thus, the logic was one of damage control. By expressing support to enlargement, even with all the associated risks and costs for Portuguese interests, Lisbon hoped to prevent further negative impacts and even get some political gains, in particular by getting closer to Germany's position. The short/medium term economic costs

³⁰ See for example Seixas da Costa (secretary for European Affairs) (1998): "O alargamento da União Europeia", *O Economista – Anuário da Economia Portuguesa*, Vol. 11, No. 2, pp. 42-46. 'it would mean that we forgot our own accession to the EEC and the development, sedimentation of democracy and culture of modernity resulting from it, that turned out to be essential for our country's present and future. To adopt an egoistic attitude towards countries that nowadays strive for that same opportunity would be, at the very least, an act of political cynicism that a country like ours cannot risk assuming' (pp.46). See also Mario Soares, (2002), "Introduction", in: Portugal, the enlargement and the future of the European Union: competitiveness and cohesion, International Conference Porto, 2001, pp. 317 – 320.

³¹ Schukkink, Martijn & Arne Niemann (2012): 'Portugal and the EU's Eastern Enlargement: A logic of identity endorsement', *European Integration online Papers (EIoP)*, Vol. 16, Article 12 (available at <http://eiop.or.at/eiop/texte/2012-012a.htm>., accessed on 20.11.2014))

were accepted hoping that they would be compensated by long-term political and security benefits.

Besides genuine solidarity, the Portuguese decision-makers decided that the Portuguese interests would be better served by a clear support to enlargement. Any resistance or critical position would have imperiled the new strategic alliance with Germany, for whom enlargement was a key priority not only for EU long-term security but also to enhance its own power in the EU. In addition, it would have also contributed to marginalizing Portugal in the process, leaving it with little chance to influence the final terms of the outcome. This should be seen as a negative factor that explains why the solidarity argument was exacerbated in the Portuguese political discourse and the concern over the costs and negative impact on Portugal's interests was downplayed.

In sum, the Portuguese policy towards enlargement resulted from the interplay between a positive and a negative factor, implying that both values and interests were taken into consideration. The fact that the "solidarity-similarity" argument was so dominant in the formal political discourse does not mean that the assessment of the negative impact on Portuguese interests was overlooked, or was not factored in the decision-making process but simply that it was not visible.

Lisbon's weak position in the negotiation framework and powerlessness to effectively change some terms of the decision taken by Germany and the other two big powers did not allow Portugal to be more assertive and to pursue a rationalist approach. The concern for significant enlargement costs did not generate a consistent opposition but, on the contrary, led to an exacerbation of the solidarity argument, as Portugal tried in this way to obtain some marginal gains that could partially compensate for the expected losses. In addition, there was a clear distinction between short term and long term benefits: Portugal accepted short/medium term economic costs expecting to gain in return long term benefits which were not necessarily economic but mostly political and security related. In this light, the explanation of the Portuguese apparent paradox does not lie exclusively on a pure constructivist argument but has to consider a mixed approach where interest calculation has also played a role.

Conclusions

The EU enlargement is a multidimensional and complex process with a dual nature. On the one hand, an intra-EU dimension, a process to expand a model of democratic-peace based on collective security, led by EU big powers to strengthen their influence and reshape internal balances; at the same time, it provides more robust security for the EU and its borders. On the other hand, an external dimension, a process of EU assertiveness as a global player that enhances the EU's influence in the global system and ability to have a voice in global gov-

ernance, with major impact on relations between the EU and other major global players and on the global balance of power. Enlargement has a fundamental geo-strategic significance and remains the most powerful foreign policy instrument the EU possesses and controls as a civilian power. Candidate countries for accession is a powerful demonstration of the EU's success in preserving long-term positive peace and the attractiveness of the EU's model of governance.

The analysis of the Portuguese policy towards the EU enlargement, in particular regarding the Big Bang Eastern enlargement, provides a relevant insight into the complexity of the decision process the Member States have to manage and the constraints small countries in particular face in such a relevant and strategic process. Three main conclusions stand out.

Firstly, Portugal's policy has been characterized by an active support to enlargement, based on a "solidarity-similarity" principle which contrasts with the fact that Portugal was one of the main losers of the Eastern enlargement, anchored on a wide political consensus among domestic players. This apparent paradox has been explained on the basis of the constructivist approach and the role of values and identity, as opposed to pure material interests and cost-benefit analysis, which have underpinned the solidarity argument the official Portuguese discourse has used to justify support to enlargement.

However, the paper argues that solidarity was important but should not be seen as a single determinant factor. Long-term strategic and economic interests also played a role and were considered by policy-makers although the opposition was not seen as the best strategy to pursue those interests considered to be better served by a presence in the EU inner core and a close relation with Berlin. This implied accepting short/medium term economic costs hoping to harvest long-term political and security benefits. In spite of severe economic crisis the Portuguese policy has not changed in relation to current candidate countries, including Serbia, although there is a trend of gradual erosion of support to enlargement.

Secondly, the Portuguese policy was structured in four main axis combining formal and informal dimensions: the strategy of the EU institutional decision-making process, the management of the structural fund's issue and the negotiation to minimize risks, the role of the 2000 EU Portuguese presidency and the operational support to, and training for candidate members. All driven by a logic of damage control according to which, by expressing support to enlargement, Lisbon hoped to prevent further negative impacts and even get some political gains, in particular by getting closer to Germany's position.

Thirdly, although Portugal, like other cohesion members, has been consistently more enthusiastic about enlargement than long-standing members, active support is undergoing erosion as a consequence of the interplay of three major factors: (i) the Portuguese economic crisis and more acute perception of vulnerability make decision-makers and elites more sensitive to costs and cost-benefit analysis; (ii) the EU timid response to crisis challenges confidence in EU soli-

parity, a key argument to support past enlargement and therefore a dilemma between interests and solidarity/values is more likely to emerge; (iii) public opinion is now adverse to further enlargements insofar since 2010 the majority is against it, as neutrals became opponents.

This tendency is also visible in the majority of member states. Although the level of support for enlargement varies among EU members, in general, the support rate and the EU environment for further enlargement has worsened as a consequence of changes in EU policy. The criteria for accession were raised considerably and made tougher; since 2007, technical requirements have been added to political criteria as a result of enlargement fatigue and decline of political will. In addition, accumulated absorption problems from the Eastern enlargement, the euro and sovereign debt crisis combined with geopolitical constraints, i.e. Russia strategic pressure over the Balkans, all contributed to fuel the negative trend. The implication is that the emergence of a more adverse environment for new enlargements forces candidate countries to invest more and plan more skillfully their diplomatic action in nurturing potential allies in the EU. In any case, the EU leading powers, in particular, Germany, still have a decisive influence over the final decision.

The EU enlargement is a highly political and strategic process. As a consequence, it is not restricted to the EU-candidate countries relationship, on the contrary, it has a wider global nature and impact and therefore external players, particularly big powers, are increasingly active in trying to influence the outcome of the process, sometimes trying to counteract or weaken it. Traditionally the main influence of an external player was exerted by the US, which played for many decades the role of an external federator, and a provider of a security guarantee. Now there is a new trend of active external interference by major global powers with a strategic competition agenda rendering the process even more complex. This can be detected in relation to Russia, for instance in the accession of Ukraine to the EU, and to China with its growing influence over the new Eastern Member States as well as over old cohesion members (Portugal, Greece), using soft power to exert influence and prevent EU cohesiveness, suggesting that Beijing acts as a soft "external disintegrator". Even the US, traditionally an external federator, acts now in a more ambiguous way undermining EU's attempts at unity.

In this context, the EU is facing fundamental challenges which relate not only to these complex external pressures but also to governance reform, improving equity and internal cohesion thus narrowing development gaps, and most importantly the necessity to be a robust global player able to participate and influence the global process of redistribution of power currently underway. Enlargement is at the heart of this process, so it is crucial that its "double-edged sword" nature, so far with a clear negative effect on the EU's robustness as an international player, is better managed in order to enhance the EU's capabilities to be a proactive, coherent and relevant player in global governance.

Literature:

- Aggestam, Lisbeth (2008): *New actors, new foreign policy: EU and enlargement* in Steve Smith et al. (eds.) *Foreign Policy – Theories, Actors, Cases*, New York, Oxford University Press.
- Alden, Chris and A Aran (2011): *Foreign Policy Analysis - New Approaches*, Routledge.
- Baldwin, R.E., Francois, J.F. & Fortes, R. (1997): “EU Enlargement: Small Costs for the West, Big Gains for the East”, *Economic Policy*, Vol. 12, No. 24.
- Bachtler, John, and Grzegorz Gorzelak (2007): *Reforming EU Cohesion Policy A reappraisal of the performance of the Structural Funds*, in *Policy Studies*, Vol. 28, No 4.
- Edwards, G. & Wiesalla, G. (2001): “Conscientious Resolve: The Portuguese Presidency of 2000”, *Journal of Common Market Studies*, Vol. 39, No. s1.
- Fonseca, Ana Mónica (2009): *The Federal Republic of Germany and the Portuguese Transition to Democracy (1974-1976)*: in *Journal of European Integration History*, 15 (1).
- Kohler, W. (2004): “Eastern enlargement of the EU: a comprehensive welfare assessment”, in *Journal of Policy Modelling*, Vol. 26, No. 7.
- Mateus, A. et al. (2004): “A Economia Portuguesa e o Alargamento da União Europeia- Relatório Final”.
- Schmitt, Hermann and Jacques Thomassen (2005): *The EU Party System after Eastern Enlargement*, Political Sciences series paper 105, Institute for Advanced Studies, Vienna.
- Huntington, Samuel (1991): *Democracy’s Third Wave*, in *Journal of Democracy*, vol.2,nº2 Spring . Huntington, Samuel (1993): *The Third Wave: Democratization in the late Twentieth Century*, University of Oklahoma Press
- Schukking, Martijn & Arne Niemann (2012): ‘Portugal and the EU’s Eastern Enlargement: A logic of identity endorsement’, *European Integration online Papers (EIoP)*, Vol. 16, Article 12.
- Schimmelfennig, F. & Sedelmeier, U. (2002): “Theorizing EU enlargement: research focus, hypotheses, and the state of research”, in *Journal of European Policy Studies*, Vol. 9, No. 4.
- Smith, K. (2005): “Enlargement and European Order”, in C. Hill and M. Smith (eds.) *International Relations and the European Union*, Oxford, Oxford University Press.
- Smith, Steve, Amelia Hadfield and Timothy Dunne (eds.), (2007): *Foreign Policy: Theories, Actors, Cases*, New York, Oxford University Press.
- Vasconcelos, A. et al. (ed.), (2000): *Portugal - a European story*, Principia, Cascais.

PARADOKS PROŠIRENJA EU I POLITIKA DRŽAVA ČLANICA: DILEME I IZAZOVI – PRIMER PORTUGALIJE

Rad se bavi problemom proširenja EU u kontekstu njegove dvostruke prirode: procesa unutar EU, vezanog za konsolidaciju demokratskog mira zasnovanog na kolektivnoj bezbednosti, i spoljnog procesa, koji uključuje spoljnu politiku EU i njen uticaj na odnose sa drugim velikim globalnim igračima. Premda je proširenje višedimenzionalan proces koji kombinuje različite perspektive – politike proširenja zemalja kandidatkinja, politike zemalja članica, politike proširenja EU i spoljni globalni uticaj – rad se prvenstveno bavi politikama proširenja zemalja članica EU na primeru Portugalijske, konkretno u odnosu na Veliko proširenje sa Istoka, i cilj mu je da objasni paradoks snažne političke podrške Portugalijske priključenju s obzirom na to da je Portugalija bila jedan od najvećih potencijalnih gubitnika u smislu ekonomskog interesa. Okvir „analize spoljne politike“ se usvaja kako bi se razumeo proces donošenja odluka i interakcije između domaćeg i nivoa EU. Izneti argument je da isključivo konstruktivistički pristup ne nudi zadovoljavajuće objašnjenje, imajući u vidu da je uključena racionalno-interesna logika. Portugalska politika prema proširenju je utvrđena ne samo logikom solidarisanja sa sličnima, dominantnom u zvaničnom političkom diskursu, nego i uzimanjem u obzir dugoročnih interesa u EU vezanih za očuvanje strateške alijanse sa Nemačkom. Opšti sistemski uticaj proširenja sklon je da slabi EU jer predstavlja ogroman paradoks koji deluje kao mač sa dve oštrice. S jedne strane, ima pozitivan uticaj tako što doprinosi jačanju internacionalnog profila EU, koji rastom pojačava očekivanja u pogledu svoje potencijalne globalne uloge, ali, s druge, ima kao posledicu veću heterogenost, što potkopava koheziju EU i njenu mogućnost da deluje jednoglasno i bude snažan globalni igrač, što, pak, nije u skladu sa prvobitnim očekivanjima.

Ključne reči: proširenje EU, analiza spoljnih politika, konstruktivistički pristup, racionalno-interesni pristup, portugalska politika prema EU, paradoks proširenja.

Stručni članak
Primljen 17.06.2016.
Odobren 15.10.2016.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I KONKURENTNOST SRBIJE U KONTEKSTU PRIBLIŽAVANJA EVROPSKOJ UNIJI

Tema ovog rada je korporativno upravljanje i konkurentnost Srbije u kontekstu približavanja Evropskoj uniji. Srbija je zemlja u procesu prijema u ovu integraciju, za šta mora ispuniti brojne uslove. Najvažniji uslovi, posle političkih, su ekonomski, a sama njihova suština se može definisati kao povećanje konkurentnosti privrede. Cilj nam je da ukažemo na vezu ova dva problema i fenomena korporativnog upravljanja. U tu svrhu smo među indikatorima koje koristi Svetski ekonomski forum za merenje konkurentnosti privreda u svetu, odabrali one koji su direktno povezani sa internim i eksternim mehanizmima korporativnog upravljanja. U komparativnoj analizi smo iskoristili najnovije rezultate u ovoj oblasti, koji se odnose na Srbiju i njoj susedne zemlje. Iz poređenja sa onima koje su članice Evropske unije, ali i sa grupom onih koje su u statusu kandidata, utvrdili smo da Srbija zaostaje po većini obrađenih pokazatelja za obe grupacije. Ovim putem smo pokazali da je korporativno upravljanje bitan segment konkurentnosti nacionalne privrede, kao i da Srbija zaostaje u ispunjavanju ekonomskih kriterijuma za prijem u Evropsku uniju, za skoro svim uporedivim zemljama. Zaključeno je da u procesu približavanja Evropskoj uniji Srbija mora poboljšati konkurentnost svoje privrede, a jedan od načina je i podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja u njoj, jer su to snažno povezani fenomeni koji imaju intenzivan međusobni uticaj.

Ključne reči: konkurentnost, Svetski ekonomski forum, korporativno upravljanje, Evropska unija

* Dr Vladimir Knežević, vanredni profesor Fakulteta za menadžment, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla Univerzitet, Beograd
1010brojevi@gmail.com

** Dr Dragan Ivković, vanredni profesor Fakulteta za menadžment, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla Univerzitet, Beograd
dragan.ICT@gmail.com

1. Uvod

Srbija je nakon problematičnog, u svakom, a pre svega društvenom i ekonomskom smislu stresnog perioda, koji je proživela u poslednjoj deceniji XX veka, nedvosmisleno opredeljena za pristupanje Evropskoj uniji (u daljem tekstu EU). Svaka vlada je na početku svoga mandata zacrtavala taj prioritetni politički cilj, a i raspoloženje u javnosti je, bez sumnje, u većini takvo. Bez obzira na tradicionalno dobre odnose sa Rusijom, možemo sasvim sigurno oceniti da je put Srbije ka EU, opredeljenje bez realne političke i ekonomske alternative od početka ovog veka.

Tome ima više razloga. Kao prvo, Srbija sigurno u poslednjih dvesta godina prvenstveno pripada evropskom kontinentalnom miljeu, posmatrano u celini što se tiče kulture, prava, ekonomije i religije. Drugo, najvažniji spolnoekonomski partneri Srbije su tradicionalno zemlje EU. Tu se već decenijama ništa ne menja. Treće, najveća i najuticajnija u svakom pogledu, srpska dijaspora se takođe nalazi u zemljama EU. Njen doprinos platnom bilansu Srbije je izuzetno značajan.

Kada sve ovo imamo u vidu, realno je pretpostaviti da će ovakve tendencije ostati stabilne i u decenijama koje dolaze. Ne može se u ovom trenutku uočiti ni jedan značajan, a realan i objektivni razlog, zbog koga bi Srbija odustala od svog "evropskog puta". To je, po svemu sudeći, i dalje za ovu zemlju strateško pitanje, koje nema alternativu. Brzina procesa evrointegracije Srbije, određena je u prvom redu napretkom Srbije, ali i spremnošću EU za širenje u pravcu jugoistoka.

Problemi širenja EU nisu glavna tema ovog rada, pa se na njima nećemo mnogo zadržavati, ali treba samo napomenuti da i ova integracija ima svojih problema koji, istina mogu usporiti proces proširenja, ali ga sigurno ne mogu zaustaviti. Sama logika osnivanja, razvoja. a i samog opstanka ove organizacije se zasniva na njenom širenju. Aktuelni problemi se u prvom redu očituju u uzdrmanosti dva važna elementa ove organizacije, a to su Eurozona i Šengenski sistem. Euro je kao valuta ugrožen pre svega krizom grčkog duga, a Šengenski model slobodnog kretanja je pod pritiskom talasa migranata. Oba slučaja karakterišu proteklu, 2015. godinu.

Što se tiče Srbije, ona je krajem iste godine otpočela pregovore o pridruživanju, za koje je realno očekivati da se okončaju u srednjoročnom periodu, što se poklapa sa stupanjem na snagu novog budžeta EU (2020. godine). Proceduralni procesi koji su na putu rešavanja ovog problema su sadržani u brojnim pregovaračkim poglavljkima, čije je otvaranje započeto. Tema našeg istraživanja je vezana za ekonomske aspekte, tako da se ovde nećemo baviti ostalim brojnim problemima. U tom pogledu, osnovni preduslov prijema je da srpska ekonomija mora nastaviti svoje približavanje evropskom modelu tržišne privrede.

To je veoma složeno pitanje. Unapređenje privrednog sistema, kao i performansi privrede, koji nisu zadovoljavajući, je kompleksan proces koji nije samo ekonomski, nego pre svega i pravni i politički. Posledice na društvo se široko raspro-

stiru, a najviše na socijalnu i kulturnu sferu. Evropska integracija Srbije je izuzetno značajna, jer predstavlja bazu za uspešno odvijanje celokupnog procesa napretka ove zemlje. Sa ovog aspekta posmatrano, približavanje srpske ekonomije ekonomiji EU, je istovremeno i uslov članstva, ali i samo očekivano članstvo će pomoći održivosti srpske ekonomije. To su dva procesa koji podržavaju jedan drugi.

Konkurentnost privrede je po našem mišljenju, koje će biti šire elaborirano u daljem tekstu, najreprezentativnija mera za podizanje kvaliteta privrede u napred izloženom smislu. Ukoliko konkurentnost shvatimo kao ukupan privredni ambijent koji određuje produktivnost nacionalne privrede, možemo konstatovati da je za uspešnu evropsku integraciju veoma važno da se taj ambijent u što kraćem roku učini maksimalno kompatibilnim sa većinom privreda EU. Posebno je važno poređenje sa zemljama iz okruženja, od kojih su neke članice ove integracije, a neke su u sličnoj poziciji kao i Srbija.

Zaostajanje u pogledu konkurentnosti privrede je suštinski ekonomski problem evropske integracije Srbije. Ta integracija će biti posebno otežana, ukoliko konkurentnost Srbije zaostaje za konkurentnošću susednih zemalja kojima je takođe cilj prijem u EU. Ovo je posebno značajno zato što je, po svemu sudeći, strategija EU da problem Zapadnog Balkana rešava jedinstveno u narednom srednjoročnom periodu.

Treći problem koji će biti obrađen u ovom radu je korporativno upravljanje. Srbija, kao zemlja zakasnele tranzicije, u ovom veku je izvršila radikalnu transformaciju svog privrednog sistema. U prvoj deceniji je u velikoj meri okončan proces privatizacije, i uspostavljene su institucionalne osnove za funkcionisanje integralnog tržišta. To je uslovalo korporatizaciju privrede i rast značaja korporativnog upravljanja. Kako su sve ovo trajni procesi, koji će, po svemu sudeći, obeležiti i decenije koje dolaze, korporacije će biti sve značajniji faktor srpske privrede. Samim tim će korporativno upravljanje postajati sve značajniji faktor konkurentnosti.

Cilj ovog rada će upravo biti analiza povezanosti ova tri ključna fenomena aktuelnog privrednog trenutka Srbije: korporativnog upravljanja, konkurentnosti i približavanja EU. Želeli bismo da proverimo i dve hipoteze. Prva bi bila već tradicionalna poruka srpskih političara u ovom veku da je Srbija veoma blizu članstva u EU. Druga hipoteza je oformljen stav srpske politike i javnosti u poslednjih 7 – 8 godina da je Srbija lider u regionu, što implicira da je od svih zemalja kandidata najviše i napredovala u evrointegracijama. Naravno, hipoteze će biti proverene samo sa ekonomskog aspekta i još uže gledano, sa aspekta korporativnog upravljanja i konkurentnosti, ne sporeći i druge kriterijume za prijem u EU koji nisu u fokusu ovog rada.

2. Korporativno upravljanje, konkurentnost i članstvo u EU

2.1. Korporativno upravljanje

Kao najjednostavniju definiciju korporativnog upravljanja možemo reći da ono predstavlja upravljački sistem akcionarskog društva korporativnog tipa u kome su glavni akteri vlasnici i menadžeri korporacije, koji imaju različite upravljačke pozicije i interese. Korporativno upravljanje treba da osigura efikasno funkcionisanje korporacije i permanentno dugoročno uvećavanje bogatstva akcionara, ali i da doprinese blagostanju ostalih učesnika privrednog života.

U današnjoj korporativnoj praksi postoje dve grupe mehanizama koje obezbeđuju efikasno upravljanje. To su interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su:

- 1) Odbori direktora;
- 2) Nagrađivanje menadžmenta;
- 3) Koncentracija vlasništva;
- 4) Odnos sa interesno uključenim grupama;
- 5) Finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija.

U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja spadaju:

- 1) Tržište za korporativnu kontrolu;
- 2) Pravna infrastruktura;
- 3) Zaštita manjinskih akcionara;
- 4) Uslovi konkurencije.

Analiza kvaliteta korporativnog upravljanja u nekoj konkretnoj privredi se svodi upravo na izučavanje ovih segmenata.

Odbor direktora predstavlja prvi i osnovni interni faktor korporativnog upravljanja. Pošto u javnim korporacijama u Evropi postoje dva modela upravljanja, ovde se pod odborom podrazumevaju odbor direktora ili upravni odbor u jednoslojnom modelu, i nadzorni odbor u dvoslojnom modelu. Odbor je glavna karika korporativnog upravljanja i praktično predstavlja organ koji treba da vodi preduzeće u interesu njegovih vlasnika. "Odbor društva je odgovoran za utvrđivanje strategije i poslovnih prioriteta društva, kao i za usmeravanje i kontrolisanje rada rukovodilaca, te donošenje odluka o pitanjima koja ne spadaju u nadležnost skupštine akcionara. U suštini, uloga odbora društva jeste da upravlja, a ne da rukovodi."¹

Menadžeri su svakako najdragoceniji resurs svake korporacije. Oni najviše utiču na rezultate njenog poslovanja. Niko drugi nije toliko stručan, prisutan i upućen u poslovanje firme od njih. Međutim, prema agencijskoj teoriji, menadžeri mogu biti akcionarima dobre sluge, ali i zli gospodari. Ključna stvar

¹ IFC, (2008): *Corporate governance*, International Finance Corporation, Washington, 75

koja reguliše pitanje za koga će raditi menadžeri, za sebe ili za kompaniju, odnosno akcionare, jeste sistem nagrađivanja menadžmenta. Po tome izgleda da je on od krucijalnog značaja za korporativno upravljanje. Taj sistem treba da privuče kvalitetne kadrove, da ih zadrži u korporaciji, da ih motiviše na maksimalno zalaganje, ali i da ih učini odgovornim prema akcionarima.

Tendencija koncentracije vlasništva trebalo bi da poboljša kvalitet korporativnog upravljanja, jer krupni uticajni akcionari imaju i volje i snage da stave menadžment pod svoju kontrolu. Međutim, i prevelika koncentracija vlasništva može imati negativne posledice po korporativno upravljanje. To se ogleda u potpunoj obespravljenosti i minimiziranju uloge manjinskih akcionara, što u mnogome deluje destimulativno na njihovo ulaganje u kompaniju. Takođe, prenaglašena koncentracija vlasništva u korporacijama, po pravilu, dovodi do slabljenja transparentnosti u njihovoj računovodstvenoj praksi. Dolazi do povezivanja kompanija, formiranja piramidalnih struktura i monopolizacije tržišta. Isto tako, preterani monitoring rada menadžmenta može dovesti do pada inventivnosti i inovativnosti u poslovanju.

Danas preovlađuje shvatanje kako akcionarska društva ne mogu uspešno da posluju na dugi rok, a da istovremeno ignorišu interese stejkholdera. Obim u kome oni učestvuju u korporativnom upravljanju, zavisi od nacionalnih zakona i prakse. Predstavljanje zaposlenih u organima upravljanja (najčešće u nadzornom odboru), jeste jedan primer internog mehanizma učešća nosilaca interesa. Drugi primer je uzimanje u obzir interesa interesno – uticajnih grupa, prilikom donošenju određenih upravljačkih odluka.

„Regulacija zasnovana na objavljivanju više se oslanja na tržišne mehanizme „kažnjavanja” i „nagrađivanja” određene vrste korporativnog ponašanja i deo odgovornosti za zaštitu investitora prebacuje na učesnike na tržištu, u skladu s pravilom *caveat emptor* ili „neka se kupac pazi”. Regulacija zasnovana na objavljivanju delimično se zasniva na uverenju da su tržišta bolja u sprečavanju korporativnih zloupotreba nego regulatorni organi i da je objavljivanje efikasna i jeftina zamena za materijalnu regulaciju.”² Prema tome, zakonska “spoljna” regulativa ima zadatak da propiše, a na samim korporacijama je da realizuje istinito, potpuno i pravovremeno informisanje investitora i javnosti, o svemu značajnom što može uticati na ekonomske odluke učesnika na tržištu.

Teoretsko razmatranje tržišta korporativne kontrole za polazište uzima neoklasičnu teoriju tržišta kapitala, prema kojoj je osnovni cilj svih učesnika maksimiranje vrednosti. U kontekstu našeg dosadašnjeg izlaganja, to znači da je osnovno merilo kvaliteta rada uprave (odbora) korporacija kretanje cena njihovih akcija na berzi i ostvareni profit kompanije. U slučaju da su ovi dinamički pokazatelji negativni, odnosno cene akcija opadaju, kao i profit društva, na razvijenom tržištu kapitala takva korporacija je izložena realnoj opasnosti od preuzimanja. Preuzimanje (akvizicija) u praksi najčešće znači da je procenjeno

² Ibid, 387

da su trenutne korporacijske performanse niže od potencijalnih, i da će po preuzimanju uprava biti smenjena. Ovim putem tržište korporativne kontrole utiče na odbore da rade maksimalno na unapređenju rezultata poslovanja kompanije, odnosno u interesu vlasnika u krajnjoj liniji. Na taj način, ovaj eksterni mehanizam korporativnog upravljanja rešava, ili makar ublažava, konflikt koji po agencijskoj teoriji opterećuje korporativno upravljanje. Međutim, treba naglasiti da je ovaj mehanizam značajan samo u onim zemljama gde se korporacije uglavnom finansiraju emisijom hartija od vrednosti. U zemljama gde je to lakše učiniti putem pristupačnih bankarskih kredita, ovaj mehanizam nije mnogo bitan, a u korporativnom upravljanju banke imaju značajno mesto.

Pravna regulativa predstavlja značajan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Ona predstavlja određene uslove, odnosno ambijent u kome funkcionišu korporacije, i samim tim dobrim delom utiče na kvalitet korporativnog upravljanja. Pravna infrastruktura ima dva osnovna pravca delovanja sa ovog aspekta i to su:

- 1) Pružanje pravne sigurnosti investitorima;
- 2) Obezbeđenje pravednog tretmana svih akcionara.

Da bi pravni sistem u jednoj zemlji mogao da ispuni ove zadatke, neophodno je da organi kontrole i represije zaduženi za ovu oblast imaju pre svega integritet iz koga proizilazi autoritet, kao i kadrovske, što je najvažnije, ali i materijalne resurse, da odgovore svom zadatku. Delovanje tih organa bi trebalo da bude veoma transparentno i blagovremeno koliko god je to realno moguće.

Takođe, pravni sistem treba da zaštiti manjinske akcionare od blokholdera. To podrazumeva insistiranje na principu jedna akcija - jedan glas, uvođenje kumulativnog glasanja, pravo sazivanja skupštine od strane manjinskih akcionara, obaveza otkupa manjinskih akcija prilikom preuzimanja... Sve ovo predstavlja načine kojima pravni sistem jedne zemlje može da stane u zaštitu, po prirodi stvari, najslabijeg aktera u savremenom korporativnom upravljanju, a to su upravo manjinski akcionari. Oni sami pojedinačno, niti pak udruženi, imaju male šanse da se izbore protiv menadžmenta i većinskih akcionara. Zbog toga mora da ih štiti država, kao prirodno slabiju stranu, slično kao što npr. štiti potrošače kroz zakone o zaštiti potrošača na tržištu.

Tržište, kao verovatno najvažnija ekonomska institucija, svojom efikasnošću takođe veoma utiče na korporativno upravljanje kao eksterni faktor. Ono primorava sve učesnike u konkurentskoj borbi na njemu da stalno unapređuju svoje poslovne performanse. Za svaku korporaciju je to moguće jedino u situaciji punog angažovanja sposobnog menadžmenta pod delotvornom kontrolom akcionara, a to predstavlja samu suštinu kvalitetnog korporativnog upravljanja. Mogli bi jednostavno uspostaviti relaciju, da što bolje funkcioniše tržište, utoliko su bolji uslovi za unapređenje korporativnog upravljanja. Generalno gledano, za razvoj akcionarskih društava i napredovanje korporativnog upravljanja najbolji su uslovi liberalno tržište sa što manje državne intervencije.

2.2 Konkurentnost

U svetskoj nauci konkurentnost nacionalnih privreda predstavlja kategoriju novijeg datuma. Upravo su poslednje decenije dvadesetog veka, uz snažan zamah nauke i razvoj globalnog tržišta, potencirale kao nikada pre, problematiku konkurentnosti,³ i to ne samo na mikro, nego i, kao noviji fenomen, konkurentnost na makro nivou.

“Izveštaj o konkurentnosti u svetu” Svetskog ekonomskog foruma (u daljem tekstu: WEF) i “Poslovanje” Svetske banke, obuhvataju niz pokazatelja, poseduju razrađenu metodologiju i daju najkompletniju sliku konkurentnosti skoro svih nacionalnih privreda, te se, kao takvi, preporučuju za razmatranje svim investitorima u svetu, kao i zvaničnicima koji se bave unapređenjem konkurentnosti sopstvenih nacionalnih privreda.

„Izveštaj o konkurentnosti u svetu“, svojom obuhvatnošću, kako po broju zemalja, tako i po broju pokazatelja, daje kompletnu analizu konkurentnosti svake posmatrane privrede, kako u apsolutnom smislu, po vrednosti samih pokazatelja, tako i u relativnom, omogućavajući poređenje sa drugim zemljama. Njegova univerzalnost se ogleda i u tome, što on u sebi sintetiše i više od polovine rezultata obuhvaćenih pomenutim izveštajem Svetske banke.

Po vrednosti Globalnog indeksa konkurentnosti (u daljem tekstu GCI), kao i po pojedinim elementima konkurentnosti, on omogućava detaljnu analizu i izvlačenje zaključaka koji treba da budu osnov za preduzimanje korektivnih mera od strane privrednih subjekata u svakoj od posmatranih zemalja. Pored toga, praćenjem vrednosti ovog pokazatelja iz godine u godinu, može se u globalu, kao i po pojedinim elementima, pratiti razvojni trend konkurentnosti jedne privrede u apsolutnom i relativnom smislu. Na taj način se, dosta pouzdano, mogu izvesti zaključci o stanju i perspektivama ekonomije svake posmatrane zemlje, i mogu se utvrditi osnovni nedostaci privrednog sistema, razvojne i ekonomske politike i pristupiti neophodnim korekcijama.

Profesor Sala-i-Martin je početkom ovog veka konstruisao navedeni Globalni indeks konkurentnosti, koji povezuje mikro i makroekonomske faktore konkurentnosti, i koji je usvojio i koristi WEF počev od 2005. godine u svojim Izveštajima o konkurentnosti u svetu. U ovom izveštaju nacionalna konkurentnost se definiše kao "...set institucija, politika i faktora koji određuju produktivnost u jednoj zemlji."⁴

Konkurentnost se ocenjuje razmatranjem 12 stubova konkurentnosti, ali se oni metodološki dekomponuju kroz više nivoa opštosti, i konačno na preko stotinu indikatora koji se prate, mere i ocenjuju za svaku zemlju posebno. Od

³ Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 29-30

⁴ Schwab, K. (Eds.). (2010): *The global competitiveness report 2010-2011* Geneva: World economic forum, <http://www.weforum.org/reports> (23.03.2012), 17

ukupno 114 indikatora koje na krajnjem nivou dekompozicije stubova konkurentnosti prati Svetski ekonomski forum, 19 se može direktno dovesti u vezu sa korporativnim upavljanjem. Ti pokazatelji detaljnije objašnjavaju Prvi stub konkurentnosti – Institucije (10), Šesti stub – Efikasnost tržišta dobara i usluga (5), Sedmi stub – Efikasnost tržišta rada (2) i Osmi stub – Razvijenost finansijskog tržišta (2). Pogledajmo ih detaljnije:

- 1) Imovinska prava – Koliko su zaštićena u nekoj zemlji imovinska prava, uključujući tu i finansijska sredstva (1 – nisu uopšte, do 7 – u dobroj meri jesu);
- 2) Nezavisnost sudstva – Koliko je u nekoj zemlji nezavisan pravosudni sistem od uticaja vlade, firmi ili pojedinaca (1 – zavisen je, do 7 – potpuno je nezavisan);
- 3) Opterećenost državnom regulativom – Koliki je u nekoj zemlji teret za kompanije usklađivanja poslovanja sa zahtevima državne uprave (1 – teret je izuzetan, do 7 – uopšte ne opterećuje);
- 4) Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova – Koliko je u nekoj zemlji efikasan pravni i sudski sistem u rešavanju kompanijskih sporova (1 – krajnje neefikasan, do 7 – izuzetno efikasan);
- 5) Efikasnost pravnog okvira u preispitivanju propisa – Uolikoj meri u nekoj zemlji mogu pojedinci, institucije civilnog društva i kompanije da dobiju pravdu kroz sudski sistem protiv proizvoljnih odluka vlade (1 – potpuno nemoguće, do 7 – moguće u velikoj meri);
- 6) Korporativna etika – Kako se u nekoj zemlji ponašaju kompanije u odnosima sa javnim službenicima, političarima i drugim kompanijama (1 – ekstremno loše, do 7 – odlično);
- 7) Snaga standarda izveštavanja i revizije – Koliko su u nekoj zemlji snažni standardi revizije i finansijskog izveštavanja (1 – izuzetno slabi, do 7 – izuzetno jaki);
- 8) Efikasnost korporativnih odbora – Koliko je u nekoj zemlji menadžment odgovoran prema akcionarima i odborima (1 – uopšte nije, do 7 – u velikoj meri jeste);
- 9) Zaštita manjinskih akcionara – Koliko su u nekoj zemlji interesi manjinskih akcionara zaštićeni u pravnom sistemu (1 – uopšte nisu zaštićeni, do 7 – potpuno su zaštićeni);
- 10) Snaga zaštite investitora – Prikazuje se na indeksnoj skali od 0 (bez zaštite) do 10 (potpuna zaštita). Ovaj indeks zaštite investitora se sastoji iz kombinacije tri pokazatelja: obelodanjivanja i transparentnosti transakcija, odgovornost direktora za trgovanje sa samim sobom i jednostavnost derivatne tužbe (lakoća da akcionari tuže zvaničnike i direktore za kršenje dužnosti);
- 11) Intenzitet lokalne konkurencije – Pokazuje koliko je jaka konkurencija u toj zemlji na lokalnim tržištima (1 – slaba, do 7 – vrlo intenzivna);
- 12) Obim tržišne dominacije – Karakteriše korporativne aktivnosti u nekoj zemlji (1 – dominira nekoliko poslovnih grupa, do 7 – aktivnosti su rasprostranjene na mnogo firmi)

- 13) Efikasnost antimonopolske politike – Meri koliko je u nekoj zemlji efektivna antimonopolska politika koja se vodi (1 – uopšte nije efikasna, do 7 – izuzetno efektivna);
- 14) Step en orijentacije na potrošače – Pokazuje koliko su kompanije u nekoj zemlji orijentisane na zadovoljenje zahteva klijenata (1 – ravnodušnost prema zadovoljstvu kupaca, do 7 – visoka osetljivost na kupce i težnja ka njihovom zadržavanju);
- 15) Sofisticiranost kupaca – Meri sofisticiranost domaće tražnje (1 – kupci u toj zemlji odluke o kupovini donose isključivo na bazi najniže cene, do 7 – kupci u toj zemlji donose odluke o kupovini isključivo na bazi sofisticiranih karakteristika robe i usluga);
- 16) Saradnja između radnika i poslodavaca – Pokazuje odnos između radnika i poslodavaca u određenoj zemlji (1 – konfrontacija, do 7 – kooperacija);
- 17) Oslanjanje na profesionalni menadžment – Pokazuje ko u toj zemlji obično drži rukovodeće pozicije u korporacijama (1 – obično rođaci ili prijatelji bez obzira na kompetentnost, do 7 – uglavnom profesionalni menadžeri izabrani prema sposobnostima i kvalifikacijama);
- 18) Finansiranje putem lokalnog tržišta kapitala – Pokazuje mogućnost kompanija da u toj zemlji prikupe novac putem emisije akcija i/ili obveznica na tržištu kapitala (1 – nemoguće, do 7 – moguće u velikoj meri);
- 19) Lakoća dobijanja kredita – Pokazuje koliko se lako može u toj zemlji dobiti kredit za dobar biznis plan bez kolateralnih opterećenja (1 – vrlo teško, do 7 – sasvim lako).

Možemo zaključiti da je Izveštaj WEF najkompletniji pregled konkurentnosti svetskih privreda, jer obuhvata i najveći deo problematike korporativnog upravljanja. Drugim rečima, on u dobroj meri zaista tretira i korporativno upravljanje kao jedan od elemenata šireg koncepta konkurentnosti savremenih svetskih privreda.

2.3. Prijem novih članica u EU

EU je najveća regionalna integracija u svetu, u koju je danas učlanjeno 28 država. Bazu te integracije sačinjavaju trostruki interesi koji se mogu sagledati kao bezbednosni, materijalni i emotivni, odnosno ideološko-politički⁵. Dakle, mogli bi zaključiti da zemlje koje pretenduju da budu članice ove organizacije moraju da dele sa već postojećim članicama ove interese, ali i da ispunjavaju određene zahteve (standarde) u ovom trostrukom smislu. Ispunjavanje ovih kriterijuma je neophodno za zemlje kandidate iz dva razloga. Kao prvo, da bi bile primljene, a kao drugo, da mogu kasnije da budu suštinski ravnopravne sa ostalim zemljama – članicama i da daju pun doprinos daljem napretku organizacije u sva tri navedena segmenta.

⁵ Vanke, J. (2010): *Europeanism and European Union*, Academica Press, Palo Alto, 608

Materijalni interesi i standardi se manje - više mogu svesti na pitanje konkurentnosti nacionalnih privreda zemalja članica koje doprinose konkurentnosti privrede cele EU⁶. Tako je prijem deset manje razvijenih ekonomija, koje su okončale svoju tranziciju 2004. godine, ugrozio globalnu konkurentnost EU privrede i primorao celu organizaciju da pruži pomoć ovim zemljama u restrukturiranju njihove privrede. S obzirom da postoji osnova za razmišljanje u okviru EU, da je glavno opterećenje za konkurentnost cele integracije upravo prijem ekonomski nerazvijenih zemalja, o tome zemlje kandidati moraju stalno voditi računa. Nakon prijema Bugarske i Rumunije 2007. godine, te Hrvatske 2013. godine u uslovima ekonomske krize, možemo zaključiti da će dalje proširenje na zemlje Zapadnog Balkana uglavnom zavisiti od podizanja konkurentnosti nacionalnih privreda zemalja kandidata, s obzirom da je to najspornije pitanje.

Praktično gledano, kada se odlučuje o prijemu neke zemlje u EU, zemlje članice razmatraju ispunjenost određenih kriterijuma. "Ovi kriterijumi se odnose na:

- stabilnost institucija koje garantuju demokratiju, vladavinu prava, ljudska prava, zaštitu manjina (politički kriterijumi);
- postojanje funkcionalne tržišne ekonomije i kapaciteta za uspešno suočavanje sa konkurencijom i tržišnim silama u EU (ekonomski kriterijumi);
- sposobnost preuzimanja obaveza članstva (na primer, primena zakonodavstva EU)."⁷

Kada zemlja kandidat dođe do pregovora sa zemljama članicama o pristupanju, osnov čine 35 pregovaračka poglavlja. Prvo se razmatra stanje u zemlji kandidatu po tim pitanjima, a zatim se vrši kompletno usklađivanje sa stavovima EU po istim pitanjima.⁸

Uzimajući u obzir prethodno izložene indikatore konkurentnosti nacionalnih privreda koje prati WEF u svom redovnom godišnjem "Izveštaju o konkurentnosti u svetu", a koji se odnose na korporativno upravljanje, možemo zaključiti da su sa njima čvrsto povezana mnoga pregovaračka poglavlja za prijem u EU. Tako prva četiri poglavlja govore upravo o elementarnim pretpostavkama konkurentnosti i korporativnog upravljanja, a to je slobodno integralno tržište. Šesto poglavlje se odnosi na efikasnost pravnog okvira. Osmo poglavlje je posvećeno zaštiti konkurentnosti, odnosno efikasnosti antimonopolske politike koja pojačava konkurenciju i smanjuje tržišnu dominaciju. Deveto poglavlje je posve-

⁶ Ellison, D. (2008): Competitiveness Strategies, Resource Struggles, and National Interest in the New Europe, The Center for Russian and East European Studies, a program of the University Center for International Studies, University of Pittsburgh, 4

⁷ Evropska komisija, (2014): Proširenje Evropske unije. Luksemburg: Kancelarija za publikacije Evropske unije, 7

⁸ Evropska komisija – Generalna direkcija za proširenje, (2007): Razumevanje proširenja – Politika proširenja Evropske unije, Luksemburg: Kancelarija za zvanične publikacije Evropskih zajednica, 11

ćeno razvijenosti finansijskog tržišta, što je osnovni preduslov postojanja korporativnog upravljanja. Poglavlje posvećeno preduzetništvu i industrijskoj politici govori o ukupnoj zaštićenosti investitora i njihovom usmerenju ka potrošačima. Dvadeset treće i dvadeset četvrto poglavlje određuju stepen zaštite imovinskih prava i nezavisnost pravosuđa, kao i efikasnost celokupnog pravnog okvira, u formalnom i praktičnom smislu, prilikom rešavanja sporova. Dvadeset osmo poglavlje je posvećeno unapređenju položaja potrošača. Poglavlje Carinska unija jača efikasnosti tržišta dobara i usluga, omogućavajući korporacijama poslovanje na širem tržištu. Poglavlje Finansijska kontrola podrazumeva snažne standarde izveštavanja i revizije. Poglavlje Institucije, pored javnih podrazumeva i privatne, a što će reći da se odnosi na korporativnu etiku, zaštitu manjinskih akcionara i na efikasnost odbora.

3. Mesto Srbije u regionalnom okviru

Iz prezentovanih osnovnih postavki i pojmova mogli smo se ukratko upoznati sa korporativnim upravljanjem, konkurentnošću nacionalnih privreda i uslovima pristupanja novih članica u EU, kao najveću regionalnu integraciju na svetu. Izučavajući literaturu, nismo pronašli radove koji bi pokušali da analiziraju sintetički sva tri fenomena. Cilj ovog rada je da se to učini na primeru savremene Srbije. Prvi korak je načinjen prezentovanjem veze između ovih pojava na najvišem nivou apstrakcije. Sada nam sledi drugi korak, a to je prikaz pozicije Srbije kao zemlje kandidata za prijem u EU, koja je praktično u ovoj godini otpočela proces pregovaranja o pristupnim poglavljima.

Želeli bismo da još jedanput preciziramo okvire analize. Konkurentnost nacionalne privrede smatramo centralnom temom. To je spona preko koje ćemo ocenjivati i porediti dostignuti nivo korporativnog upravljanja u Srbiji, i ocenjivati koliko bi to moglo biti prihvatljivo za članstvo u EU. Naravno, moramo podsetiti, a to nikako nije sporno, da su prvi kriterijumi za članstvo politički. Međutim, pošto je Srbija zemlja kandidat koja je već otpočela pregovore otvaranjem određenih poglavlja, smatramo da je taj politički uslov najvećim delom ispunjen i da nije pod znakom pitanja. Predstavljanjem poglavlja o kojima su pregovori u ovom slučaju otpočeli, vidi se da oni i nisu prvenstveno političke prirode već pre svega pravne i ekonomske. Tako ćemo se mi ovde baviti samo ekonomskim aspektom spremnosti srpske privrede za integraciju, i to kroz aktuelni stepen konkurentnosti njene privrede. Još uže, svoju pažnju ćemo usmeriti samo na onaj aspekt konkurentnosti, koji je najdirektnije povezan sa kvalitetom korporativnog upravljanja.

Zbog svega navedenog ćemo se, izučavajući odnos između korporativnog upravljanja, konkurentnosti i prijema u EU nacionalnih privreda, opredeliti da naše polazište bude izveštaj WEF koji se bave globalnom konkurentnošću svet-skih privreda. Kao osnovni metodološki pristup u oceni konkurentnosti ćemo

koristiti indikatore koje smo u uvodnom delu identifikovali kao najpogodnije za naše istraživanje. Ovo polazište ima kao potporu i činjenicu da su u okviru izučavanja ova tri povezana fenomena: korporativnog upravljanja, konkurentnosti i približavanja EU, najegzaktniji i najuporediviji podaci upravo iz ovog izvora. Na taj način se može postići najveća moguća objektivnost.

Zbog aktuelnosti, koristićemo podatke iz poslednjeg "Izveštaja o konkurentnosti u svetu 2015 - 2016". Korišćenjem ovog dokumenta postićemo i svojevrсну objektivnost, koju ne bismo imali korišćenjem nacionalnih izvora ili izvora EU. Ovako koristimo ocene konkurentnosti povezane sa korporativnim upravljanjem koje je dao WEF razmatrajući 140 svetskih privreda.

Što se tiče metodološke korektnosti, opredelili smo se da ove odabrane pokazatelje prikazemo i analiziramo dvostruko: kao vrednost samog pokazatelja, i kao rang koji prema vrednosti tog pokazatelja zauzima određena nacionalna privreda u svetu. Na taj način se dobija šira slika, jer se tretira i sama pojava kroz ocenu njene apsolutne vrednosti, ali i relativno u poređenju sa ostalim svetskim privredama.

U okviru našeg istraživanja postavlja se još jedno preliminarno pitanje: koje ćemo privrede analizirati uporedo sa privredom Srbije. Svakako nema smisla uzeti u obzir sve zemlje obuhvaćene navedenim Izveštajem WEF. Za to nema razloga, jer je tu navedeno više od stotinu zemalja koje nisu ni članice EU, a ni kandidati. Najcelishodnije je odabrati one nacionalne privrede sa kojima ima smisla i sa kojima je realno porediti privredu Srbije u okviru ove teme.

Kao prvo, ukoliko je tema približavanje neke zemlje EU, onda je najcelishodnije poređenje rezultata te privrede, sa onim zemljama kojima teži da se približi. To bi moglo navesti na razmišljanje da se poredi Srbija sa prosekom EU. Međutim, smatramo da to nije celishodno, s obzirom da prosečne veličine nisu najpogodnije za suptilnije analize. Uostalom, koji je benefit od poređenja jedne male privrede sa prosekom najveće ekonomske integracije. Realno bi bilo porediti performanse srpske privrede sa karakteristikama pojedinih zemalja članica. To je već mnogo bolji pristup, ali i on krije određene opasnosti s obzirom na jako velike razlike koje postoje između zemalja po svim privrednim, ali i drugim pokazateljima. Kakva bi bila svrha porediti Srbiju sa npr. zemljama osnivačima EU, ili možda sa Velikom Britanijom?

Prema našem mišljenju, najobjektivnije je porediti srpsku privredu sa zemljama iz njenog okruženja.⁹ Ovde treba naglasiti da su to sledeće države: Rumunija, Bugarska, Makedonija BJR, Albanija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Hrvatska i Mađarska. U ovoj analizi se ne tretira Kosovo koje ima specijalni status i nije priznato od strane pet zemalja članica EU. U redovnim izveštajima WEF o konkurentnosti u svetu Kosovo se ne obrađuje posebno. Odmah upada u oči da se polovina ovih, sa Srbijom uporedivih privreda, nalazi u okviru EU, dok ostale imaju status kandidata.

⁹ Knežević,V., Kvrđić,G. & Ivković,D. (2013): „Serbian Modern Economy – regional comparative analysis -“, International Review 1-2/2013, 7-29

Po nama bi, s obzirom na temu istraživanja, prvo bilo najbolje uporediti Srbiju sa zemljama iz njenog okruženja koje su članice ove regionalne integracije. U svetlu približavanja EU, najviše ima smisla poređenje sa susednim zemljama koje su taj politički cilj već ostvarile. Na taj način ćemo proveriti hipotezu, da li Srbija u ovom trenutku ne zaostaje po navedenim pokazateljima za ovim zemljama. Druga hipoteza, koja će biti zatim proverena na sličan način je, da li je Srbija prema navedenim kriterijumima, najbolje pozicionirana od susednih zemalja koje imaju status kandidata za članstvo u EU.

Polazeći od predmeta i cilja našeg istraživanja, kao i raspoloživosti relevantnih izvora, prilikom provere navedenih hipoteza ćemo koristiti uglavnom kvalitativne naučne metode kojima se objašnjavaju pojedinačni fenomeni i njihova interakcija. Nezaobilazno je korišćenje analize kao metode izučavanja navedenih složenih pojava, a sinteze prilikom donošenja zaključaka. Takođe treba istaći vrednost komparativnog metoda koji predstavlja samo srce istraživanja, s obzirom na prirodu njegovog predmeta. Hipoteze predstavljaju relativne vrednosti, odnosno rezultate poređenja, pošto to nikako ne mogu biti apsolutne veličine. Između indukcije i dedukcije, primat će imati indukcija, kojom ćemo, polazeći od pojedinačnih pokazatelja i rezultata, dolaziti do šire slike o povezanosti pojava, njihovoj međusobnoj uslovljenosti i trenutnim vrednostima.

Kvantitativni aspekt istraživanja, usled samog predmeta i cilja, kao i postavljenih hipoteza, ne može biti u prvom planu, ali će biti zastupljen u meri u kojoj je to moguće. Kao što je već navedeno, koriste se jedini kvantitativni podaci kojima se mogu objašnjavati navedeni fenomeni i koji su objektivizirani u realno najvećoj mogućoj meri kroz metodologiju WEF. Već smo istakli da je očekivani rezultat istraživanja sadržan u utvrđivanju pozicije Srbije u odnosu na susedne zemlje, u kontekstu tri fenomena, koji su predstavljeni kroz numeričke ocene, odnosno indikatore konkurentnosti. Tako ćemo na najobjektivniji, i metodološki najkorektniji način, pokušati da uočimo vezu između korporativnog upravljanja, konkurentnosti i članstva u EU, na primeru Srbije i njenih suseda i izvršiti proveru polaznih hipoteza, koje su nas i navele da preduzmemo ovo istraživanje.

3.1. Srbija i zemlje članice EU

Prvo ćemo analizirati kvalitet korporativnog upravljanja u funkciji konkurentnosti Srbije u poređenju sa susednim zemljama koje su već postale članice EU. Koristeći navedeni izvor, razmatraćemo vrednosti indikatora i globalnu poziciju svake zemlje. Označićemo posebno najbolje rezultate, polazeći od sasvim opravdane metodološke premise da u navedenom kontekstu svi indikatori imaju podjednak doprinos kvalitetu korporativnog upravljanja i konkurentnosti.

Tabela 1: Članice EU i Srbija

INDIKATOR	MAĐARSKA	RUMUNIJA	BUGARSKA	HRVATSKA	SRBIJA
1. Imovinska prava	3,4 (120)	3,9 (98)	3,6 (113)	3,8 (102)	3,1 (128)
2. Nezavisnost sudstva	3,6 (79)	4,0 (66)	2,7 (116)	3,2 (99)	2,6 (123)
3. Opterećenost državnom regulativom	2,6 (128)	3,1 (99)	3,2 (94)	2,1 (137)	2,2 (136)
4. Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova	3,2 (96)	3,3 (91)	2,9 (116)	2,3 (137)	2,7 (125)
5. Efikasnost pravnog okvira u preispitivanju propisa	2,7 (120)	3,3 (83)	2,8 (114)	2,3 (133)	2,6 (127)
6. Korporativna etika	3,4 (116)	3,4 (112)	3,6 (94)	3,8 (80)	3,4 (115)
7. Snaga standarda izveštavanja i revizije	4,7 (63)	4,3 (86)	4,6 (69)	4,2 (98)	4,0 (107)
8. Efikasnost korporativnih odbora	4,2 (112)	4,3 (100)	4,5 (86)	4,4 (95)	4,2 (111)
9. Zaštita manjinskih akcionara	3,8 (90)	3,7 (93)	3,7 (103)	3,5 (111)	2,8 (138)
10. Snaga zaštite investora	4,8 (95)	6,2 (39)	6,8 (14)	5,8 (55)	6,3 (32)
11. Intenzitet lokalne konkurencije	5,1 (63)	4,5 (112)	4,6 (104)	4,9 (83)	4,3 (125)
12. Obim tržišne dominacije	3,5 (86)	3,6 (71)	3,4 (91)	3,2 (113)	2,7 (134)
13. Efikasnost antimonopolske politike	3,5 (95)	3,7 (82)	3,6 (91)	3,5 (100)	3,1(121)
14. Stepen orijentacije na potrošače	4,3 (94)	4,8 (54)	4,7 (61)	4,7 (59)	3,8(120)
15. Sofisticiranost kupaca	2,6 (127)	3,0 (106)	3,2 (86)	2,6 (126)	2,3(133)
16. Saradnja između radnika i poslodavaca	4,2 (82)	4,1 (90)	4,0 (106)	3,6 (130)	3,4(136)
17. Oslanjanje na profesionalni management	3,6 (107)	3,8 (96)	3,5 (118)	3,6 (104)	3,2(131)
18. Finansiranje putem lokalnog tržišta kapitala	3,0 (102)	3,0 (100)	3,1 (92)	2,9 (105)	2,4(126)
19. Lakoća dobijanja kredita	2,0 (124)	2,9 (60)	3,0 (54)	2,4 (105)	2,2(120)

Izvor: WEF¹⁰, 2015.

U ovoj tabeli za svaku zemlju je data vrednost samih indikatora, ali u zagradi još i pozicija koju ta privreda zauzima po tom kriterijumu između 140 posmatranih i ocenjivanih zemalja. Posebno su obeleženi najbolji postignuti rezultati analiziranih privreda boldiranjem.

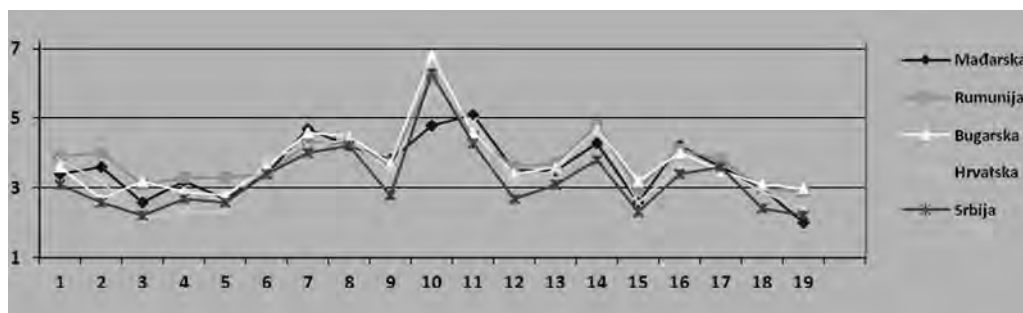
Na prvi pogled možemo reći da su sve ovde posmatrane zemlje članice EU, po ovim kriterijumima, danas u donjoj polovini, ako uzmemo u obzir sve

¹⁰ WEF (2015): The Global Competitiveness Report 2015 – 2016 <http://www.weforum.org/reports> (23.12.2015)

posmatrane privrede u svetu. Od ukupno 76 ocena (četiri zemlje po 19 kriterijuma), samo u 11 slučajeva je rangiranje bolje od 70. mesta. Od tih boljih ocena, čak četiri se odnose na snagu zaštite investitora. Pošto ovaj indeks meri obelodanjivanje i transparentnosti transakcija, odgovornost direktora za trgovanje sa samim sobom i jednostavnost derivatne tužbe (mogućnost da akcionari tuže zvaničnike i direktore za kršenje dužnosti), zaključujemo da su ove zemlje postigle pristojne rezultate u unapređenju korporativnog upravljanja.

Ipak, generalno možemo reći da su zemlje susedi Srbije koje su članovi EU, uglavnom zemlje takođe slabe konkurentnosti i sa nerazvijenim korporativnim upravljanjem gledano u celini, mada, kao što se vidi u ovoj analizi, naprednije od Srbije.

Slika 1: Poređenje zemalja članica EU i Srbije



Izvor: WEF¹¹. 2015.

Ukoliko bolje pogledamo prethodnu tabelu, uočavamo da su rezultati Rumunije i Bugarske najbolji (sedam, odnosno šest najboljih rezultata od devetnaest prikazanih). Iznenađenje je Mađarska, koja je primljena u članstvo još 2004. godine, a ima manje najboljih ocena (četiri), od pomenute dve zemlje, koje su se tri godine kasnije pridružile ovoj integraciji. Poslednja primljena zemlja je Hrvatska (2013.godine), i ona ima samo jedan najbolji rezultat koji se odnosi na korporativnu etiku.

Iz ovog pregleda proizilazi, da od ovih pet zemalja Rumunija prednjači u odnosu na ostale po pitanju korporativnog upravljanja i konkurentnosti, kao ekonomskih standarda EU. Srbija, očigledno po ovim merilima, mora da prizna veliki zaostatak. Ona samo u 4 slučaja od 19, nema najgori rezultat od posmatranih zemalja. Sa te strane gledano, ona bi mogla donekle zadovoljiti EU kriterijume, ali na vrlo niskom nivou u približno 22% pokazatelja koji se tiču korporativnog upravljanja i konkurentnosti.

¹¹ WEF (2015): The Global Competitiveness Report 2015 – 2016 <http://www.weforum.org/reports> (23.12.2015)

3.2. Srbija i zemlje kandidati za prijem u EU

U Izveštaju WEF koji smo koristili u prethodnoj analizi nalaze se podaci i za zemlje sa kojima se Srbija graniči, a koje, isto kao i ona, imaju status kandidata za prijem u EU. Pošto smo već utvrdili u prvom delu naše regionalne analize, da Srbija po pitanjima korporativnog upravljanja i konkurentnosti nije još dostigla zadovoljavajući nivo za prijem u ovu organizaciju, trebalo bi videti njen položaj po istim pitanjima u odnosu na susede – kandidate. Ovo je veoma važno sagledati, s obzirom da je region Zapadnog Balkana operativni pravac širenja EU u narednom srednjoročnom periodu, i sva je procena da se neće primati jedna po jedna zemlja u nekom vremenskom sledu. Najrealnija pretpostavka je da će prijem biti zajednički oko 2020. godine za sve ove zemlje zakasnele tranzicije, slično onome iz 2004. godine za najnaprednije tranzicione privrede.

Prva impresija u ovom pregledu je da su po samo 28 pokazatelja od ukupno 95 (5 zemalja po 19 indikatora), neke od zemalja kandidata iz regiona u gornjoj polovini svetskih privreda, odnosno iznad 70. mesta.. To je ipak, procentualno gledano, bolje nego u prethodnom slučaju kada smo razmatrali zemlje članice, što je svakako svojevrsno iznenađenje. Izgleda da su prema podacima za 2015-tu godinu, odabrane zemlje kandidati sa aspekta korporativnog upravljanja konkurentnije od posmatranih zemalja članica EU. Ipak, za nas je najvažnije da se u ovoj analizi pokazuje kako Srbija zaostaje i za skoro svim zemljama sa kojima zajedno konkuriše za prijem u EU.

Kada detaljnije razmotrimo zemlje kandidate iz Zapadnog Balkana prema kriterijumima koje smo usvojili kao reprezentativne za korporativno upravljanje i konkurentnost, vidimo da su standardima EU po ovim pitanjima najbliže Makedonija BJR i Albanija (po 7 najboljih rezultata) i Crna Gora (5 najboljih rezultata).

Ovde vidimo da su Srbija i Bosna i Hercegovina najslabije ocenjene i u ovoj relativno slaboj konkurenciji, odnosno da su po svim pitanjima konkurentnosti, koja su u vezi korporativnog upravljanja, zaostale za drugim zemljama kandidatima iz regiona. Srbija je prema ovoj tabeli najslabija prema skoro polovini od ukupnog broja indikatora (8 od 19).

Iz dosadašnje analize smo nepobitno pokazali da Srbija ima nezadovoljavajući nivo korporativnog upravljanja i konkurentnosti, te da u tom segmentu zaostaje na « evropskom putu » za ostalim kandidatima iz okruženja. Iz navedenih tabela se uočava da ona između devet uporedivih privreda (zajedno sa osam država koje je okružuju), nije nijednom najbolje ocenjena, ukoliko se uzmu u obzir svih 19 odabranih kriterijuma. S obzirom da se cela grupacija može tretirati kao srednje razvijena, te da u pogledu razmatranih rezultata spada uglavnom u donju polovinu kompletne liste zemalja koje je analizirao WEF u svom Izveštaju, ovo je zaista zabrinjavajuće.

Na rezultate naše analize nikakav uticaj nema globalizacija i privredna kretanja u svetu. Potpuno je normalno da trenutni zastoj u rastu svetske privrede ima posle-

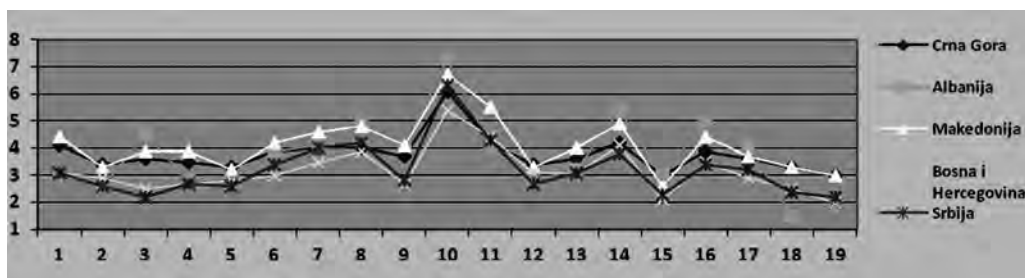
dica i po Srbiju, ali i po ostale evropske zemlje. Međutim, u analizi smo se i opredelili za dominaciju relativnih nad apsolutnim pokazateljima, odnosno poređenju srpske privrede sa ostalima. Pri tome smo se fokusirali na okolne, sa kojima poređenje i ima najviše smisla. Takvim pristupom smo maksimalno odstranili iz analize rezultata « objektivne » teškoće, i uspeali smo da odbranimo egzaktnost istraživanja.

Tabela 2: Regionalni kandidati za članstvo u EU i Srbija

INDIKATOR	CRNA GORA	ALBANIJA	BJRM	BIH	SRBIJA
1. Imovinska prava	4,1 (81)	3,0 (130)	4,4 (56)	3,1 (127)	3,1(128)
2. Nezavisnost sudstva	3,4 (88)	2,6 (120)	3,3 (98)	2,9 (110)	2,6(123)
3. Opterećenost državnom regulativom	3,6 (48)	4,5 (9)	3,9 (35)	2,5 (130)	2,2(136)
4. Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova	3,5 (75)	2,8 (121)	3,9 (58)	2,7 (128)	2,7(125)
5. Efikasnost pravnog okvira u preispitivanju propisa	3,3 (84)	2,9 (108)	3,2 (88)	2,8 (116)	2,6(127)
6. Korporativna etika	3,9 (69)	3,9 (70)	4,2 (47)	3,0 (134)	3,4(115)
7. Snaga standard izveštavanja i revizije	4,0 (110)	4,1 (103)	4,6 (64)	3,5 (131)	4,0(107)
8. Efikasnost korporativnih odbora	4,0 (126)	4,9 (59)	4,8 (62)	3,9 (132)	4,2(111)
9. Zaštita manjinskih akcionara	3,7 (102)	4,1 (67)	4,1 (73)	2,7 (139)	2,8(138)
10. Snaga zaštite investitora	6,1 (42)	7,3 (6)	6,7 (21)	5,4 (77)	6,3(32)
11. Intenzitet lokalne konkurencije	4,2 (131)	4,0 (134)	5,5 (31)	4,4 (117)	4,3(125)
12. Obim tržišne dominacije	3,4 (89)	2,8 (130)	3,3 (67)	3,1 (115)	2,7(134)
13. Efikasnost antimonopolske politike	3,6 (93)	3,2 (112)	4,0 (57)	3,1 (122)	3,1(121)
14. Step en orijentacije na potrošače	4,2 (98)	5,4 (23)	4,9 (44)	4,1 (107)	3,8(120)
15. Sofisticiranost kupaca	3,0 (102)	3,0 (103)	2,6 (125)	2,1 (139)	2,3(133)
16. Saradnja između radnika i poslodavaca	3,9 (113)	5,0 (27)	4,4 (58)	3,5 (132)	3,4(136)
17. Oslanjanje na profesionalni menadžment	3,6 (112)	4,1 (80)	3,7 (102)	2,9 (135)	3,2(131)
18. Finansiranje putem lokalnog tržišta kapitala	3,3 (79)	1,5 (140)	3,3 (84)	2,5 (122)	2,4(126)
19. Lakoća dobijanja kredita	3,0 (50)	1,9 (127)	3,0 (56)	2,0 (125)	2,2(120)

Izvor: WEF¹², 2015.

¹² WEF (2015): The Global Competitiveness Report 2015 – 2016 <http://www.weforum.org/reports> (23.12.2015)

Slika 2: Poređenje zemalja kandidata i Srbije

Izvor: WEF¹³, 2015.

4. Zaključak

Možemo ponoviti našu ocenu da u dostupnoj literaturi nismo susreli radove koji bi integralno i simultano tretirali probleme evropske integracije Srbije, konkurentnost njene privrede i kvalitet korporativnog upravljanja u ovoj zemlji, mada ima mnogo radova koji se bave svakim od ovih fenomena pojedinačno. Postoji dosta literature koja razmatra konkurentnost Srbije u kontekstu njene kandidature za članstvo u EU, kao i radova koji porede korporativno upravljanje (norme i praksu) u Srbiji i EU, kao i u vodećim zemljama ove organizacije pojedinačno.

Mi smo se ovde trudili da sintetišemo razmatranje ova tri problema kroz izabranu paletu od čak 19 pokazatelja, koji istovremeno ocenjuju konkurentnost, ali i funkcionisanje internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja. Oni spadaju u indikatore koje, uz još neke, koristi WEF prilikom objašnjavanja četiri stuba konkurentnosti : Institucije, Efikasnost tržišta dobara, Efikasnost tržišta rada i Razvijenost finansijskog tržišta. Pošto je metodologija koju ova organizacija primenjuje u izradi Izveštaja o konkurentnosti u svetu najrazvijenija, smatramo ovako utvrđene rezultate najegzaktnijim koje je danas moguće utvrditi u realnim uslovima.

Akcentat je bio na poređenju sa uporedivim privredama, a ne samo na numeričkim rezultatima, koji sami po sebi ne znače mnogo. Uostalom, problematika je takva da se upravo samo centralna karika naše analize – konkurentnost, kvantifikuje u određenoj meri, dok su ekonomski kriterijumi za prijem u EU određeni kvalitativno, isto kao i delovanje mehanizama za korporativno upravljanje.

Takođe smatramo opravdanim, prilikom ocenjivanja navedenih performansi srpske privrede, komparaciju sa zemljama iz okruženja, što daje najrealniju sliku. U srpskoj literaturi obično nailazimo samo poređenja sa EU, ili čak sa vodećim zemljama te integracije, što po nama, ima malo smisla. Smatramo

¹³ WEF (2015): The Global Competitiveness Report 2015 – 2016 <http://www.weforum.org/reports> (23.12.2015)

koliko retkim, toliko i celishodnim analizu srpske privrede sa ovog aspekta, upravo u kontekstu susednih, realno uporedivih privreda, i to kako onih koje se već nalaze u EU, tako i onih kojima je cilj ulazak u ovu organizaciju.

Upravo u tome vidimo i doprinos prezentovanog istraživanja obogaćivanju znanja u ovoj oblasti. Videli smo kako korporativno upravljanje i konkurentnost "idu zajedno", pa je za Srbiju, kao i za ostale zemlje regiona, podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja i konkurentnosti imperativ iz više razloga. Prvo: ova dva fenomena daju dinamički sinergetski efekat, odnosno pozitivno ili negativno kretanje u jednoj oblasti, podstiče isto kretanje u drugoj. Drugo: oba približavaju kandidate članstvu u EU. Treće: i posmatranim zemljama članicama unapređenje korporativnog upravljanja i podizanje konkurentnosti predstavlja put za poboljšanje ekonomskog statusa u okviru EU, kao i u globalnom kontekstu. Tako zaključujemo da je za Srbiju i sve njene susede, unapređenje korporativnog upravljanja i konkurentnosti put bez alternative.

Predmet našeg istraživanja je veza između korporativnog upravljanja i konkurentnosti privrede u kontekstu približavanja Srbije EU. Radi potpune konkretizacije i aktuelnosti pristupa, analizirani su poslednji dostupni podaci, a za komparaciju sa Srbijom su odabrane susedne zemlje od kojih se polovina nalazi u EU, dok ostale, kao i Srbija, imaju status kandidata.

Težili smo da iz ugla dostignutog nivoa korporativnog upravljanja i konkurentnosti privrede sagledamo mesto Srbije u aktuelnom trenutku početka pregovora za pridruživanje EU. Da bi slika bila realna, istraživanje smo stavili u kontekst šireg regiona i maksimalno uporedivih ekonomija, bez obzira da li su već u EU, ili su tek usmerene ka tom cilju.

U operacionalizaciji istraživanja smo kao centralnu kariku odabrali konkurentnost nacionalnih privreda koristeći rezultate koje je dobio WEF. Analizirajući « Izveštaj o konkurentnosti u svetu 2015 - 2016 » koji je uradila ta organizacija, utvrđujemo da se Srbija nalazi na začelju posmatrane uporedive grupe zemalja. Za analizu smo koristili grupu od devetnaest indikatora konkurentnosti iz standardizovane metodologije WEF, koja je striktno povezana sa internim i eksternim mehanizmima korporativnog upravljanja.

Dakle, uzimajući u obzir aspekte našeg rada, možemo konstatovati da nisu potvrđene istraživačke hipoteze navedene u uvodnom delu. Kao prvo : utvrđeno je da Srbija evidentno zaostaje za članicama EU iz svog susedstva po kvalitetu korporativnog upravljanja i konkurentnosti. Drugo, utvrđeno je da ona u istom pogledu zaostaje i za većinom zemljama regiona, koje takođe imaju status kandidata.

Objektivizirajući analizu kroz navedene metodologije za ocenu konkurentnosti, težili smo da doprinesemo utvrđivanju slabosti sadašnje srpske privrede i ukažemo na put napretka. Kolkiko god se trudili, u okviru ovog istraživanja nismo mogli osmisлити neku možda sofisticiraniju ili egzaktniju metodologiju. Ukoliko je to moguće, to je najava nekih novih radova i/ili autora.

Smatramo da smo doprineli izučavanju jednog novog sklopa aktuelnih tema, i samim predlogom pristupa tom izučavanju. Ističući konačan rezultat, da je značajan problem srpske privrede niska konkurentnost i slab kvalitet korporativnog upravljanja, podsećamo da je još daleko od EU i regionalnog liderstva u ovim aspektima.

Literatura

- Alain, M., Jean-Michel. (Eds.). (2007): *Democracy, freedom and Coercion*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Ellison, D. (2008): *Competitiveness Strategies, Resource Struggles, and National Interest in the New Europe*, The Center for Russian and East European Studies, a program of the University Center for International Studies, University of Pittsburgh
- Evropska komisija, (2014): Proširenje Evropske unije. Luksemburg: Kancelarija za publikacije Evropske unije.
- Evropska komisija – Generalna direkcija za proširenje, (2007): Razumevanje proširenja – Politika proširenja Evropske unije, Luksemburg: Kancelarija za zvanične publikacije Evropskih zajednica.
- Ghanbar, M., Mohsen, A., Vahid, M. (2012):“ Impact of social capital on the identification and exploitation of entrepreneurial opportunities“. *International Review*, 3-4/2012, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston
- IFC, (2008): Corporate governance, International Finance Corporation, Washington
- Knežević, V., Kvirgić, G., Ivković, D. (2013): „Serbian Modern Economy – regional comparative analysis-“, *International Review* 1-2/2013, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
- Michelle, C., Nieves Perez, S. (Eds.). (2010): *European Union politics-third edition*, New York: Oxford university press.
- Schwab, K. (Eds.). (2010): The global competitiveness report 2010-2011 Geneva: World economic forum, <http://www.weforum.org/reports>
- Schwab, K. (Eds.). (2015): The global competitiveness report 2015-2016 Geneva: World economic forum, <http://www.weforum.org/reports>
- Vanke, J. (2010): *Europeanism and European Union*, Academica Press, Palo Alto
- <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>
- <http://www.weforum.org/reports>

ASSOCIATE PROFESSOR VLADIMIR KNEŽEVIĆ, PhD

Faculty of Management, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla University, Belgrade

ASSOCIATE PROFESSOR DRAGAN IVKOVIĆ, PhD

Faculty of Management, Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla University, Belgrade

CORPORATE GOVERNANCE AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SERBIAN APPROACHING TO EU

The theme of this work is corporate governance and competitiveness of Serbia in the context of approaching the European Union. Serbia is a country in the process of admission to this integration, for which it must fulfill a number of conditions. The most important conditions, besides political, are economic, and their very essence may be defined as an increase in competitiveness of its economy. Our goal is to point out the connection between these two issues and the phenomenon of corporate governance. To this end, among the indicators for measuring the competitiveness of the economies in the world, used by the World Economic Forum, we have chosen those who are directly connected to the internal and external mechanisms of corporate governance. In comparative analysis we have used the latest results in this area that are related to Serbia and its neighboring countries. Comparing those who are members of the European Union, but also those who belong to the candidate group, we concluded that Serbia lags behind both groups according to most of the analysed indicators. In this way, we have shown that corporate governance is essential segment of competitiveness of the national economy, and that Serbia lags behind all comparable countries in meeting the economic criteria for admission to the European Union. It was concluded that in the process of approaching the European Union, Serbia must improve the competitiveness of its economy, and one way is to raise the quality of corporate governance in it, because these are firmly related phenomena that have an intense mutual influence.

Key words: *competitiveness, the World Economic Forum, corporate governance, the European Union*

Stručni rad

Primljen 09.06.2016.

Odobren 03.07.2016.

CARMEL RATIO ANALIZA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA AKTIVE I PASIVE OSIGURAVAJUĆIH KOMPA NIJA U REPUBLICI SRBIJI

CARMEL racia se mogu iskoristiti kao alat za upravljanje rizicima u osiguravajućim kompanijama (rizici osiguranja, rizici solventnosti, rizici investiranja, kreditni i operativni rizici). Upoređivanjem određenih bilansnih pozicija i analitičkih podataka, formiraju se indikatori prilagođeni delatnosti osiguranja, koji se koriste kao instrument procene finansijskog položaja i poslovne sposobnosti osiguravajućih kompanija.

Na osnovu objavljenih podataka nadzornih organa u oblasti osiguranja i udruženja osiguravača u Republici Srbiji (RS), Hrvatskoj i Nemačkoj, kao i evropskih institucija (OECD, Insurance Europe, Evropske centralne banke i dr.), izvršena je komparativna analiza i sagledan položaj sektora osiguranja u RS. Na primeru nekoliko reprezentativnih osiguravajućih kompanija u RS je izvršeno upoređivanje indikatora CARMEL ratio analize u odnosu na trendove u evropskom osiguranju, podstaknute u prvom redu, primenom projekta Solventnost II.

Ključne reči: CARMEL indikatori, osiguravajuće kompanije, upravljanje rizicima, Solventnost II

* Finansijski saradnik u Kontrolu letenja Srbije i Crne Gore SMATSA doo, Beograd
vvukosava@yahoo.com

1. Uvod

CARMEL ratio analiza se radi po uzoru na metodologiju MMF-a.¹ Set pokazatelja sastavljen je od šest grupa, koji po početnim slovima engleskih naziva daju akronim CARMEL:

C: *Capital adequacy* = Adekvatnost kapitala

A: *Asset quality* = Kvalitet imovine

R: *Reinsurance and actuarial issues* = Reosiguranje i aktuarske pozicije

M: *Management soundness* = Kvalitet upravljačke strukture

E: *Earnings and profitability* = Zarada i profitabilnost

L: *Liquidity* = Likvidnost

Pored ocene stabilnosti poslovanja pojedinačnih osiguravajućih kompanija, CARMEL pokazatelji se mogu koristiti i za procenu njihove finansijske pozicioniranosti, poređenjem sa drugim društvima za osiguranje (konkurentima) i sektorom osiguranja u celini. Ovom analizom se procenjuje sposobnost osiguravajuće kompanije, da u uslovima tržišne konkurencije ispuni uslove u pogledu adekvatnosti svojih finansijskih pokazatelja u odnosu na potencijalne rizike u poslovanju.

U suštini, CARMEL analiza predstavlja jednu od formi upravljanja rizicima aktive i pasive, odnosno deo je ALM (*Asset Liability Management*) okvira upravljanja rizicima.

CARMEL analiza je izvršena po tematskim delovima na osnovu finansijskih izveštaja osiguravajućih kompanija za pet godina (2010 - 2014. godine), pri čemu su korišćeni indikatori za pet društava („Dunav osiguranje“, „Generali osiguranje“, koje je do septembra 2014. godine poslovalo pod imenom „Delta Generali“, „DDOR“, „Wiener Stadtische“ i „Triglav“), kao i sektor osiguranja u Republici Srbiji (RS) u celini. Izbor osiguravajućih kompanija za CARMEL ratio analizu izvršen je na osnovu: kriterijuma kompozitnosti (da u portfoliju kompanije budu zastupljena i životna i neživotna osiguranja), obima i diversifikovanosti portfolija osiguranja (velika osiguravajuća društva sa raznovrsnom strukturom portfolija), kao i postojanje razvijene strukture imovine (da budu zastupljeni različiti oblici imovine). U analizi su, radi predstavljanja pozicije osiguravajućih kompanija u RS u odnosu na region, predstavljeni indikatori sektora osiguranja u Hrvatskoj², koja je od 2013. godine članica Evropske unije (EU) i prilagodila je performanse svojih osiguravajućih društava projektu Solventnost II.

¹ NBS: *CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje*, 2006, 3

² Indikatori osiguranja (bruto premije, merodavne premije, prenete premije u reosiguranje, likvidirane štete, racija samopridržaja i kombinovana racija, broj zaposlenih) preuzeta su sa sajta Hrvatskog ureda za osiguranje (HUO), a bilansni podaci sektora osiguranja sa sajta Hrvatske agencije za nadzor finansijskih usluga (HANFA)

U cilju ocene pozicije osiguravajućih kompanija u RS, u odnosu na razvijene evropske zemlje, korišćeni su određeni pokazatelji sektora osiguranja Nemačke koja, posle Velike Britanije, ima najveću bruto-premiju osiguranja u EU. Nemačka je, takođe, vodeća zemlja u pogledu kapaciteta osiguranja u Evrozoni, sa velikim osiguravajućim i reosiguravajućim društvima, koja primenjuju interne modele upravljanja rizicima, predviđene regulatornim okvirom Solventnost II.

2. Adekvatnost kapitala – grupa C

Adekvatnost kapitala osiguravajuće kompanije je ključni faktor održavanja solventnosti. Posedovanje dovoljnog iznosa kapitala pomaže da se podnesu teži potresi u poslovanju, kao posledice ispoljavanja neočekivanih rizika i pojave nepredviđenih gubitaka. Dovoljnost kapitala omogućava društvu za osiguranje da opstane i obezbedi kontinuitet u poslovanju, čak i u slučaju značajnih gubitaka. Kapital u ovom slučaju služi kao amortizer rizika koji se nisu mogli predvideti, uopšte ili u određenom stepenu, zbog čega nije bilo moguće, ili nije bilo celishodno preduzimati preventivne tehnike upravljanja rizicima.

Potrebe za kapitalom nisu jednake ukupnim potencijalnim gubicima koji nastaju ispoljavanjem svih pojedinačnih rizika. Disperzija rizika, odnosno postojanje nezavisnih rizika, smanjuje verovatnoću da se oni ispolje istovremeno. Zbog toga diversifikacija portfelja osiguranja (raznovrsnija struktura poslova osiguranja), ili diversifikacija investicionog portfolija (ulaganja u različite finansijske instrumente, različita tržišta ili hartije od vrednosti različitih emitenata) smanjuje potrebni iznos kapitala za pokriće rizika osiguranja ili investiranja kojima je osiguravajuća kompanija izložena. Vertikalni transfer rizika u reosiguranje, takođe, smanjuje potrebni nivo kapitala.³

Tabela 1: RACIO C1: Premija u samoprdržaju / Uk. kapital (u %) (2010-2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	126,0	131,5	147,9	165,9	180,2
GENERALI OSIGURANJE	313,6	290,4	294,1	269,0	355,9
DDOR OSIGURANJE	259,3	248,8	188,4	186,0	220,7
WIENER OSIGURANJE	272,8	270,0	280,3	290,5	284,4
TRIGLAV OSIGURANJE	297,1	336,9	429,4	429,4	764,0
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	151,6	154,5	141,8	161,2	170,1
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	149,5	136,1	114,3	119,6	91,3
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA		164,3	148,3	127,1	125,8

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

³ Milić D, Milošević S. (2012): *Analiza adekvatnosti kapitala kao savremeni koncept i merilo profitabilnosti osiguravajućih društava u Republici Srbiji*, Zrenjanin

Odnos premije u samopridržaju kapitala pokazuje efikasnost korišćenja kapitala – koliko 100 dinara uloženog kapitala donosi godišnje premije u samopridržaju:

„Generali osiguranje” ima specifičnu poslovnu strategiju koja rezultira visokim finansijskim leveridžom. Ostvarena premija je skoro 3,6 puta veća u odnosu na angažovani kapital. Ova poslovna strategija, iako je podržana i visokim pokazateljom ROE (prinos na kapital), dugoročno nosi i veći rizik.

„Dunav osiguranje”, zbog veće kapitalizovanosti, ima niži racio C1 (180,2%), skoro dvostruko niži u odnosu na „Generali osiguranje” (355,9%). Veći kapital u odnosu na obim poslovanja označava veću solventnost, ali ujedno predstavlja i pokazatelj manjeg stepena efikasnosti korišćenja kapitala. S druge strane, moguće je, kao što je to slučaj sa „Triglav osiguranjem”, da je visok finansijski leveridž rezultat iskazanih gubitaka u poslovanju koji su umanjili kapital društva ispod granice dovoljnosti.

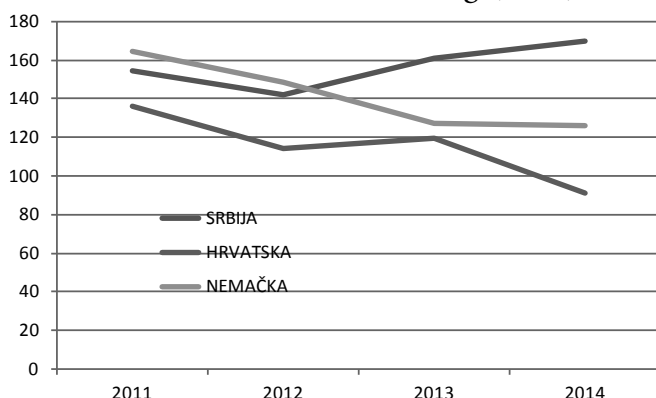
Sektor osiguranja RS u celini, kao i pojedinačno analizirane kompanije, imaju uglavnom rastući finansijski leveridž u poslednjih 5 godina. To može da bude znak povećanja poslovne aktivnosti u odnosu na raspoloživi kapital osiguravajućih društava, ali istovremeno signalizira i manji stepen pokrića kapitalom od neočekivanih rizika, koji mogu proizaći iz povećane poslovne aktivnosti.

U 2010. godini sektori osiguranja RS i Hrvatske su imali približno isti finansijski leveridž (151,6:149,5). U narednim godinama sektor osiguranja u RS povećava finansijski leveridž. U Hrvatskoj, međutim, sa približavanjem EU i usvajanjem regulatornog okvira Solventnost II, osiguravajuće kompanije se ubrzano dokapitalizuju, tako da je kapital sektora osiguranja u Hrvatskoj povećan u 2014. godini u odnosu na 2010. godinu, za preko 50%. Pošto je istovremeno došlo do negativnih trendova na tržištu osiguranja i pada ukupne premije, zbog dvostrukog efekta – povećanja kapitala i pada premije, ostvarena premija u samopridržaju u Hrvatskoj je pala ispod vrednosti kapitala (racio pokazatelj C1 iznosio je 91,3%).

Niži finansijski leveridž u odnosu na sektor osiguranja u RS od 2013. godine, ima i sektor osiguranja Nemačke, vodeće zemlje u pogledu kapaciteta osiguranja u Evrozoni, sa velikim osiguravajućim i reosiguravajućim društvima, koja primenjuju interne modele upravljanja rizicima, predviđene regulatornim okvirom Solventnost II.⁴

Kretanje finansijskog leveridža za sektore osiguranja RS, Hrvatske i Nemačke od 2011. do 2014. godine ilustruje sledeći grafikon:

⁴ Podaci za za premije, štete i druge indikatore osiguranja preuzeti su od Nemačkog udruženje osiguravača (*Statistical Yearbook of German Insurance 2015*) i baze statističkog sektora organizacije OECD (OECDStat), a podaci za agregatne bilansne pozicije sektora osiguranja Nemačke i EU iz ECB publikacije *Statistical Data Warehouse*

Grafikon 1: CARMEL RACIO C1 od 2011. do 2014.g. (trend)

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2011-2014 i drugi citirani izvori

Očigledno je da Solventnost II postavlja strožije kapitalne zahteve, zbog čega je finansijski leveridž u Hrvatskoj i Nemačkoj u 2014. godini značajno niži nego u RS. Rezultati stres testa sektora osiguranja u EU, koje je EIOPA objavila 30. novembra 2014. godine, pokazali su da je sektor osiguranja u EU adekvatno kapitalizovan prema zahtevima direktive Solventnosti II, ali da 14% društava, koja raspolažu sa oko 3% imovine, imaju kapital ispod zahtevanog nivoa.⁵

Sektor osiguranja u RS u celini ima relativno nizak finansijski leveridž, u odnosu na posmatrane kompanije, na koji prvenstveno utiču manja osiguravajuća društva sa pretežnim učešćem auto-odgovornosti u portfelju. Ova društva, zbog nedovoljne diversifikovanosti portfelja osiguranja, suočena su sa rizikom da u slučaju neočekivanih velikih šteta, kao i poremećaja na tržištu, uđu u zonu nesolventnosti.

Tabela 2: RACIO C2: Ukupni kapital/ Ukupna aktiva (u %) (2010 -2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	38,9	37,8	35,9	33,1	31,2
GENERALI OSIGURANJE	17,2	16,2	15,0	15,5	11,1
DDOR OSIGURANJE	22,1	22,5	26,3	28,6	26,9
WIENER OSIGURANJE	10,8	10,2	9,3	9,7	8,5
TRIGLAV OSIGURANJE	19,2	23,0	9,7	5,8	10,4
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	27,5	26,0	26,0	23,7	21,0
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	18,1	18,6	20,6	19,6	22,5
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA		5,6	7,3	8,8	8,4

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

⁵ <https://eiopa.europa.eu/...stress-test/insurance-stress-test-2014>

Racio C2, pokazatelj učešća sopstvenog kapitala u ukupnoj aktivni, indirektno označava stepen zaduženosti osiguravajuće kompanije. U suštini, visina ovog racija pokazuje stepen izloženosti društva tržišnom, investicionom i kreditnom riziku, tako da nizak nivo vrednosti ovog pokazatelja može ukazivati na visoku izloženost pomenutim rizicima, imajući u vidu činjenicu da je funkcija kapitala da obezbedi društvo od rizika u poslovanju koji se nisu mogli predvideti.⁶

„Generali“ i „Wiener“ imaju najniže učešće sopstvenog kapitala, što je u vezi sa visokim učešćem životnih osiguranja u portfelju, odnosno akumuliranom matematičkom rezervom, kao obavezom. Najmanju zaduženost izraženo ovim raciom, ima „Dunav osiguranje“, što je rezultat veće kapitalizovanosti ovog društva, ali i manjeg učešća životnih osiguranja u portfelju.

U celom posmatranom periodu, osim 2014. godine, sektor osiguranja u RS ima veće učešće kapitala u ukupnoj aktivni u odnosu na Hrvatsku. Kao posledica dva suprotna trenda – porasta relativne kapitalizovanosti u Hrvatskoj, zbog usklađivanja sa regulativom EU, i pada relativne kapitalizovanosti u RS, pokazatelj C2 u 2014. godini ima veću vrednost u Hrvatskoj nego u RS.

Nasuprot ovim pokazateljima, nemačko osiguranje ima ogromnu imovinu prvenstveno zbog akumuliranih tehničkih rezervi životnih osiguranja, što za posledicu ima daleko manje učešće kapitala u ukupnoj aktivni u odnosu na osiguranja RS i Hrvatske, u kojima je, posle hiperinflacije 90-tih godina, životno osiguranje bilo faktički potpuno uništeno i obnovljeno tek u poslednjih desetak godina.

Na osnovu pokazatelja adekvatnosti kapitala može se zaključiti da u sektoru osiguranja RS relativni nivo kapitalizovanosti, kako u odnosu na ukupnu aktivnu, tako i na obim poslovanja izražen nivoom tehničkih rezervi, za razliku od Hrvatske i Nemačke, opada iz godine u godinu. Novim Zakonom o osiguranju, koji je stupio na snagu krajem 2014. godine, uslovi ostvarivanja adekvatnosti kapitala postali su jedan od ključnih regulatornih zahteva, što će verovatno uticati na povećanu kapitalizovanost društava za osiguranje.

3. Kvalitet imovine – grupa A

Od kvaliteta imovine osiguravajućeg društva najneposrednije zavisi stepen izloženosti društva tržišnom, investicionom i kreditnom riziku. Ukoliko je obezbeđena veća diverzifikacija (ulaganje u različite oblike i vrste sredstava) i veća disperzija (manja koncentracija ulaganja sredstava kod različitih komitenata), manji je rizik njihove utrživosti i veća verovatnoća izvršavanja finansijskih obaveza. Ključni element pri oceni kvaliteta imovine je likvidnost (mogućnosti naplativosti) pojedinih oblika imovine, kao i mogućnost da se vrednost pojedinih oblika imovine može objektivno (bez precenijavanja) utvrditi.⁷

⁶ NBS: CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje, 2006, 7

⁷ Ibid

U bilansnoj strukturi aktive osiguravajućih kompanija, prema stepenu likvidnosti (utrživosti) i prinosnoj snazi, razlikuju se nekoliko osnovnih kategorija sredstava: funkcionalna imovina (nematerijalna ulaganja, nekretnine i oprema za obavljanje delatnosti osiguranja), investiciona imovina (likvidniji delovi aktive koji donose prinose i na taj način doprinose rezultatima poslovanja), gotovina i ostala imovina.

Tabela 3: RACIO A1: Funkcionalna imovina / Ukupna aktiva (u %) (2010-2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	49,7	54,2	57,1	48,7	44,9
GENERALI OSIGURANJE	21,2	18,8	16,9	12,7	10,2
DDOR OSIGURANJE	44,7	43,7	46,7	44,2	29,5
WIENER OSIGURANJE	12,1	11,1	8,7	9,5	8,1
TRIGLAV OSIGURANJE	18,8	24,1	27,1	23,8	17,8
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	31,7	32,6	32,3	27,8	17,4
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	17,4	16,2	14,8	13,6	12,0
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA		6,8	6,4	6,3	6,0

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Investicionu imovinu u pokazatelju A1-a čine dugoročni i kratkoročni plasmani, bez ulaganja u povezana pravna lica, koja su uključena u funkcionalnu imovinu:

Tabela 4: RACIO A1-a: Investiciona imovina / Ukupna aktiva (u %) (2010-2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	19,9	36,3	27,5	20,9	19,9
GENERALI OSIGURANJE	70,8	73,5	76,4	81,2	70,8
DDOR OSIGURANJE	53,5	54,0	54,3	58,5	60,6
WIENER OSIGURANJE	68,2	81,9	85,0	81,5	77,5
TRIGLAV OSIGURANJE	54,2	45,1	51,2	56,0	55,4
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	56,6	58,5	59,4	63,6	56,4
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	77,5	78,2	79,7	80,6	81,7
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA		90,2	90,7	90,9	91,2

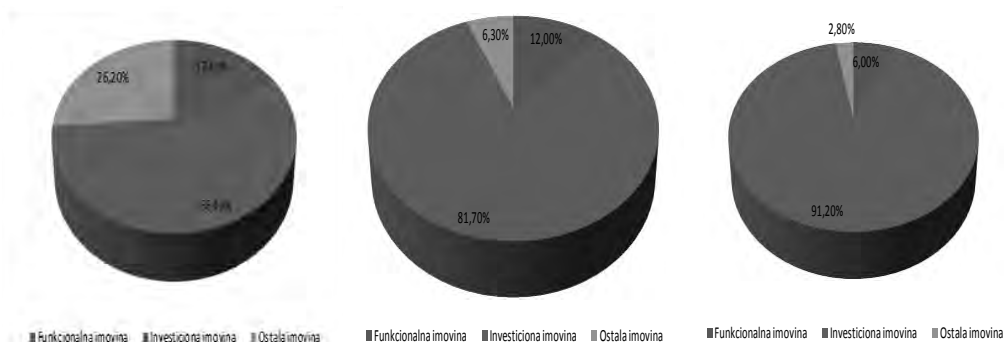
Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Kada se posmatra odnos funkcionalne i investicione imovine, struktura aktive „Dunav osiguranja” značajno odstupa od drugih posmatranih osiguravajućih kompanija (funkcionalna imovina čini oko 50% aktive društva). Većina osiguravajućih društava, čiji osnivači imaju sedište u inostranstvu, ne drže u vlasništvu funkcionalne nepokretnosti, zbog čega imaju veće troškove zakupa, pri čemu u

njihovoj finansijskoj strukturi dominira investiciona imovina i, stoga, ostvaruju veće prinose po osnovu investicija.

Sektor osiguranja u Hrvatskoj ima mnogo dominantnije učešće investicione imovine u aktivni, nego što je to slučaj u RS, najbliže odnosu funkcionalne i investicione imovine kod „Generali osiguranja“ i „Wiener osiguranja“. U 2014. godini, oko 81,7% aktive osiguravajućih društava u Hrvatskoj se nalazi u investicionoj imovini, uglavnom u državnim hartijama od vrednosti. Sektor osiguranja Nemačke ima još veće učešće investicione imovine u ukupnoj aktivni (oko 90%).

Grafikon 2: *Struktura aktive sektora osiguranja u 2014. godini: Republika Srbija, Hrvatska, Nemačka*



Izvor: Izveštaji o poslovanju (2014) i drugi citirani izvori

Sektor osiguranja Nemačke ima mnogo raznovrsniju strukturu investicionog portfolija u odnosu na RS i Hrvatsku. Tokom 2014. godine, nemačko osiguranje uložilo je 35,4% investicione imovine u investicione fondove i instrumente tržišta novca, 17,1% u obveznice i druge instrumente, 13,5% u kredite, 10,4% u akcije i drugi kapital, a preostali deo od 23,6% u različite valute i depozite.

Evropska centralna banka, u okviru svoje statističke baze, daje bilanse stanja⁸ za osiguravajuće kompanije (što uključuje i penzione fondove) za države EU koje pripadaju Evrozoni. Ukupna aktiva osiguravajućih društava zemalja Evrozone u 2013. godini iznosi 8.065,2 milijardi evra. Nefinansijska imovina i potraživanja (što bi odgovaralo približno onom što smo označili kao funkcionalna imovina) zajedno iznose 480,8 mlrd evra i učestvuju u ukupnoj aktivni u 2013. godini sa oko 6%.

Ukupan sektor osiguranja zemalja Evrozone u 2013. godini raspologao je investicionom imovinom u vrednosti od 7.402,9 mlrd evra, ili 91,7% ukupne aktive. Od ukupne investicione imovine uloženo je 25,4% u investicione fondove i instrumente tržišta novca, 41,6% u obveznice i druge instrumente, 6,6% u kredite, 11,7% u akcije i drugi kapital, a preostali deo od 10,1% u različite valute i depozite.

⁸ Evropska centralna banka: <http://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000003536> (7.5.2016)

Osiguravajuće kompanije u Hrvatskoj, Nemačkoj kao i u drugim zemljama EU, suočavaju se, zbog pada kamatnih stopa, sa smanjenjem prinosa od ulaganja, kao i sa povećanom rizičnošću ulaganja u državne hartije od vrednosti. Kompanije sklonije riziku ulažu u akcije, a one sa obazrivijim pristupom, u državne HoV. Sa posebnim problemom se suočavaju životna osiguranja, koja su dugoročna i sa velikim rezervama, pa zbog sniženja kamatnih stopa sve više gube funkciju štednje (kao motiva za ulaganje), a orijentišu se na zaštitu osiguranika od nepredviđenih događaja, koja postaje primarni motiv.

Učešće potraživanja u ukupnoj premiji (pokazatelj A2), kao pokazatelj kvaliteta aktive, u 2014. godini se kreće u rasponu 6,0% – 12,3% za posmatrane kompanije, ali zato sektor RS u celini ima veću vrednost pokazatelja (12,0%). Niska vrednost ovog racia trebalo bi da sugeriše efikasnost u naplati premije osiguravajućih društava. Međutim, zbog specifičnosti našeg tržišta osiguranja, vrednost ovog racia je najčešće povezana sa stepenom ispravke potraživanja.

Tabela 5: RACIO A2: Potraživanja / Bruto premija (u %) (2010-2014)

KOMPANIJA SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	18,4	28,1	33,0	22,1	10,4
GENERALI OSIGURANJE	10,3	9,3	8,4	9,1	6,0
DDOR OSIGURANJE	20,1	23,9	29,8	18,7	11,5
WIENER OSIGURANJE	23,8	23,4	8,4	9,1	12,3
TRIGLAV OSIGURANJE	6,9	15,4	18,5	15,9	9,4
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	19,9	24,7	21,4	21,4	12,0
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	24,8	25,2	25,4	24,8	24,7

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Rasponi u odnosu između vrednosti racio pokazatelja A2 po godinama kod većine kompanija su relativno visoki i samo pojedinačnom analizom se može utvrditi da li oni potiču od efikasnije naplate premije, ili od primenjene politike procenjivanja vrednosti potraživanja (ispravke vrednosti). Zanimljivo je da je kretanje ovog pokazatelja na hrvatskom tržištu osiguranja mnogo ujednačenije (nema skokovitih promena), iako je prosečan nivo za sektor osiguranja nešto viši nego u RS. Ovakvo kretanje ukazuje na strožija pravila procenjivanja bilansnih pozicija, nego što je to slučaj u RS.

4. Reosiguranje i aktuarske pozicije – grupa R

Osiguravajuća kompanija se štiti od rizika velikih šteta, koje mogu ugroziti njeno poslovanje, obezbeđenjem dovoljne vrednosti kapitala ili transferom rizika u reosiguranje. Reosiguranje predstavlja osnovni oblik vertikalne disperzije rizika. U slučaju nastanka velikih šteta, sposobnost društva da izmiri obaveze po ugovorima

o osiguranju, u dobroj meri zavisi od toga da li je na odgovarajući način izvršilo prenos rizika u reosiguranje. Ukoliko kompanija neadekvatno proceni rizik i stepen samopridržaja, zadržavajući kod sebe prekomeran rizik, može se dogoditi, u slučaju velikih šteta, da ne bude sposobna da izmiruje obaveze po preuzetim ugovorima. Sa druge strane, ako kompanija vertikalno transferuje preveliki deo rizika i previše se osloni na reosiguravača, pored činjenice da neopravdano ima veće troškove, u slučaju nesolventnosti reosiguravača ili negativnih promena na tržištu reosiguranja, može da ima teškoće u pogledu izmirivanja obaveza prema osiguranicima.⁹

Racio R1 pokazuje koji deo ukupne merodavne premije osiguravajuća kompanija prenosi u reosiguranje i saosiguranje, a koji deo zadržava u samopridržaju. Navedeni odnos direktno zavisi od tehničkog i finansijskog kapaciteta osiguravajućeg društva.

Tabela 6: *RACIO R1: Merodavna premija u samopridržaju
/ Merodavna ukupna premija (u %) (2010 – 2014)*

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	85,9	87,0	87,9	90,0	91,8
GENERALI OSIGURANJE	87,6	88,0	87,5	88,3	89,3
DDOR OSIGURANJE	92,7	94,6	93,8	93,1	90,8
WIENER OSIGURANJE	70,7	69,8	70,2	74,2	70,6
TRIGLAV OSIGURANJE	92,0	92,7	89,5	83,9	82,4
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	87,9	88,3	87,7	88,2	87,4
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	88,8	88,5	88,7	89,0	88,6
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA			90,2	89,7	89,0

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Tri vodeća osiguravajuća društva u RS („Dunav osiguranje“, „Generali“ i „DDOR“) imaju ukupnu stopu samopridržaja koja se kreće u sličnim okvirima (oko 90%), što govori da se u velikim osiguravajućim kućama vodi racionalna politika, koja sprečava da se preveliki deo premije prelije u reosiguranje, ali koja, istovremeno, vodi računa da se sačuva sposobnost izmirivanja velikih obaveza iz osnova osiguranja.

Slično stanje je u sektoru osiguranja Hrvatske, kao i u sektoru osiguranja Nemačke, sa neznatno većim stopama samopridržaja u odnosu na sektor osiguranja u RS. Prema podacima statistike OECD za 15 zemalja EU (koje prati ova statistika), u poslednjih nekoliko godina stopa samopridržaja se takođe kretala oko 90% (u 2012. godini iznosila je 89,9%, 90,9% u 2013.godini, a 89,5% u 2014. godini).¹⁰

⁹ NBS: CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje, 2006, 9

¹⁰ <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=INSIND> (10.5.2016)

Međutim, neke osiguravajuće kuće, kao što je „Wiener“, imaju nisku stopu samopridržaja, delom zbog nedovoljno diverzifikovane strukture portfolia, ali i zbog prevelikog oslanjanja na strane reosiguravače.

Pojedini autori skreću pažnju da osiguravajuća društva sa stranim vlasničkim kapitalom koriste mehanizam određivanja samopridržaja da bi kroz reosiguranje preko reosiguravajućih društava svojih matičnih kompanija legalno prelile deo dobiti, bez plaćanja poreza, u svoje matične kompanije.¹¹ Sa stanovišta upravljanja rizikom, smatramo da regulatorni i nadzorni organi u oblasti osiguranja, ne bi trebalo da politiku samopridržaja, kao što je to slučaj do sada, prepuste isključivo samim osiguravajućim društvima. Pored činjenice da transfer prevelikog dela premije u reosiguranje utiče negativno na finansijski rezultat, u slučaju finansijskih teškoća reosiguravača, kreditni rizik može da ugrozi solventnost kompanije. Regulacija u ovoj oblasti trebalo bi, u prvom redu, da zaštiti interese domaćih osiguranika, kao i interese države.

5. Kvalitet upravljačke strukture – grupa M

Kvalitet upravljačke strukture procenjuje se u zavisnosti od toga u kojoj meri menadžment efikasno koristi ljudske i materijalne resurse osiguravajuće kompanije. Kakvi rezultati se postižu angažovanjem navedenih resursa je od suštinske važnosti za stabilnost u funkcionisanju. Međutim, pri merenju efikasnosti i kvaliteta menadžmenta korišćenjem racija kvaliteta, kao pokazatelja ranog upozorenja, trebalo bi biti oprezan i rezervisan u pogledu njihove pouzdanosti.

Predimenzioniran broj zaposlenih u kompaniji, u odnosu na efekte koji se ostvaruju, može ukazivati na lošu organizaciju i na neadekvatno korišćenje resursa, sa jedne strane, ali i na strateška opredeljenja uprave da osiguranicima pruži viši nivo usluga, sa druge strane. U tom slučaju, veći su troškovi poslovanja, ali je veća i verovatnoća zadržavanja osiguranika u portfelju, što može da ima povoljne dugoročne efekte za poslovanje. Takođe, manji broj zaposlenih u odnosu na neku referentnu vrednost može ukazivati na efikasnije korišćenje ljudskog resursa, ali i na moguće negativne efekte na upravljanje operativnim rizicima (nediferenciranje poslova, veću mogućnost grešaka u poslu, manju spremnost zaposlenih da se suoče sa ozbiljnijim problemima u poslovanju i dr.)¹²

Korišćenje drugih kanala prodaje polisa osiguranja (agencije, brokeri, bankoosiguranje i sl.) mogu usloviti da osiguravajuće kompanije imaju manji broj zaposlenih, zbog čega bi trebalo biti vrlo pažljiv u tumačenju ovih indikatora. Pokazatelji kvaliteta upravljačke strukture se uglavnom zasnivaju na praćenju međusobnih odnosa premije, aktive društva za osiguranje i broja zaposlenih:

¹¹ Smiljanić I. (2013): *Uticaj tranzicionih procesa na tržištu osiguranja u Srbiji i region*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹² NBS: *CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje*, 2006, 10

Pokazatelj M1, koji se odnosi na bruto premiju po zaposlenom, odražava produktivnost osiguravajuće kompanije, koja je u sektoru osiguranja RS dosta ujednačena. Mali iznos bruto premije po zaposlenom i neznatne razlike između osiguravača u tom pogledu, ukazuju da je zapošljavanje mimo ekonomskih kriterijuma prisutno na nivou celokupnog sektora osiguranja.

Tabela 7: RACIO M1: Bruto premija / Broj zaposlenih (u 000 din) (2011-2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	5.116	5.729	5.849	5.725
GENERALI OSIGURANJE	5.872	6.200	6.200	6.264
DDOR OSIGURANJE	5.858	5.512	5.711	6.807
WIENER OSIGURANJE	4.659	4.587	5.352	5.347
TRIGLAV OSIGURANJE	3.765	3.841	4.268	6.297
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	5.078	5.407	5.636	6.262
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	11.266	11.698	11.827	11.871
SEKTOR OSIGURANJA NEMAČKA	88.934	95.732	105.091	88.934

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2011-2014 i drugi citirani izvori

Bruto premija po zaposlenom u Hrvatskoj je oko dva puta veća nego u RS, pri čemu sektor osiguranja u Hrvatskoj u 2014. godini upošljava 11.384, a sektor osiguranja u RS 11.295 zaposlenih. Veća premija po zaposlenom potiče iz ekonomskih razlika – premija osiguranja po stanovniku u Hrvatskoj u 2014. godini je iznosila oko 265 evra, a u RS oko 80 evra. Ista matrica neracionalnog zapošljavanja u osiguranju prisutna je i u Hrvatskoj (kao i u RS), pa se premija po zaposlenom tokom godina smanjuje ne zbog pada bruto premije, nego prvenstveno zbog povećanja broja zaposlenih.

Visoka produktivnost zaposlenih u nemačkom osiguranju nesumnjivo potiče od razvijenosti ekonomije i velike uloge koju osiguranje igra u nemačkom društvu. Indikator penetracije pokazuje da u 2014. godini bruto premija osiguranja u Nemačkoj učestvuje sa 6,5% u bruto društvenom proizvodu (BDP), u Hrvatskoj učešće bruto premije u BDP iznosi 2,6%, a u RS svega 1,7%, po čemu je RS na 66. mestu u svetu. U Nemačkoj bruto premija po stanovniku iznosi preko 2.300 evra.

Ukupno bruto premija osiguranja u Evropi (32 zemlje od kojih 28 članice EU) iznosila je u 2013. godini 1.117 milijardi evra. Pošto je u istoj godini u osiguranju Evrope, prema podacima Insurance Europe, bilo 924.000 zaposlenih, prosečna bruto premija po zaposlenom u osiguranju iznosila je oko 1,21 miliona evra ili oko 25 puta više nego što je slučaj u RS (49.162 evra).

Ukupna imovina po zaposlenom, kojom upravljaju osiguravajuća kompanije u Hrvatskoj je blizu 3,5 puta veća nego u RS. Ovaj podatak, na neki način, pokazuje veći značaj i ulogu koju ima osiguranje u Hrvatskoj nego u RS, kao i veće učešće životnih osiguranja u ukupnom portfelju.

Podaci o ukupnoj imovini po zaposlenom za Nemačku i zemlje Evrozone, zbog razvijenosti ekonomije i osiguranja, potpuno su neuporedivi sa prethodno iznetim: u Nemačkoj ukupna imovina po zaposlenom u 2013. godini iznosi 9,8 miliona evra (u RS oko 114 hiljada evra, a u Hrvatskoj oko 400 hiljada evra).

6. Zarada i profitabilnost – grupa E

Indikatori profitabilnosti spadaju među najznačajnije sa stanovišta upravljanja rizicima. Ostvaren pozitivan finansijski rezultat utiče na veće poverenje osiguranika (kako postojećih tako i potencijalnih) u poslovanje te kompanije, što joj obezbeđuje veću konkurentnost. Dobitak u poslovanju može predstavljati i dugoročni izvor kapitala, a može uticati i na poboljšanje finansijske stabilnosti. S druge strane, niska profitabilnost, posebno ako je prisutna u dužem periodu, može da predstavlja indikator ranog upozorenja na probleme sa solventnošću.¹³

Tabela 8: *E1-RACIO ŠTETA: Merodavne štete u samopridržaju / Merodavna premija u samopridržaju (u %) (2010-2014)*

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	52,6	43,0	51,9	44,1	52,7
GENERALI OSIGURANJE	40,8	38,9	38,0	41,4	37,6
DDOR OSIGURANJE	47,0	51,4	59,0	59,2	56,8
WIENER OSIGURANJE	34,0	39,5	37,2	34,0	42,9
TRIGLAV OSIGURANJE	58,4	53,1	56,1	68,7	54,8
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	49,0	45,6	47,8	45,3	46,5
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	67,6	64,4	63,0	61,1	64,1

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Racio šteta (pokazatelj profitabilnosti E1) kreće se u rasponu od 37,6% („Generali“) do 56,8% („DDOR“). Pored toga što ovaj racio odražava slučajan karakter nastanka šteta, on može biti i indikator upravljanja rizikom u pogledu selekcije rizika koji se preuzimaju u osiguranju, kao i podešavanja uslova osiguranja, tako da se obezbedi svođenje rizika nastanka šteta u prihvatljive okvire.

Racio šteta u sektoru osiguranja Hrvatske je značajno veći nego u RS i rezultat je relativno veće isplate šteta osiguranicima, kao i višeg nivoa rezervacija šteta koja obezbeđuje veću sigurnost u ispunjavanju obaveza prema osiguranicima.

Racio troškova je pokazatelj kvaliteta upravljanja i kontrole rashoda u poslovanju, a istovremeno predstavlja i indikator konkurentnosti, ukazujući na potencijal za snižavanje tarifa osiguranja radi dobijanja poslova na tržištu.

¹³ NBS: CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje, 2006, 11

Tabela 9: *E2-RACIO TROŠKOVA: Troškovi sprovođenja osiguranja / Merodavna premija u samoprdržaju (u %) (2010-2014)*

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	49,6	54,6	54,4	49,3	49,1
GENERALI OSIGURANJE	36,9	37,9	36,6	37,3	35,6
DDOR OSIGURANJE	38,4	40,4	43,8	46,7	43,1
WIENER OSIGURANJE	30,8	27,9	32,0	28,7	32,5
TRIGLAV SIGURANJE	58,7	60,8	67,0	66,3	51,2
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	44,9	47,1	48,1	45,3	42,7
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	44,3	45,7	46,4	47,6	49,1

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

Ovaj pokazatelj je, kako u RS tako i u Hrvatskoj, previsok za sektor osiguranja u celini i u prvom redu pokazuje politiku neracionalnog zapošljavanja, kao i visokih troškova pribavljanja osiguranja. Uobičajeni nivo ovog racia je između 20 i 30% i tome standardu jedino se približava „Wiener osiguranje“. Zanimljivo je da je ozbiljniji rez u troškovima sprovođenja osiguranja načinjen u RS, pre nego u Hrvatskoj.

Kombinovani racio (pokazatelj profitabilnosti E4), je rezultat simultanog kretanja racia troškova i racia šteta, a odražava zarađivačku sposobnost osiguravajućeg društva u osnovnoj delatnosti. Ovaj racio pokazuje donju granicu rentabilnosti – nivo merodavnih šteta u samoprdržaju i troškova sprovođenja osiguranja (TSO), posmatranih zajedno u odnosu na nivo ostvarene merodavne premije u samoprdržaju. Primetne su velike razlike u kombinovanom raciju između posmatranih kompanija, pri čemu bolji rezultat pokazuju društva sa većinskim učešćem životnih osiguranja u portfelju. Ova činjenica pokazuje veću uredenost tržišta životnih osiguranja, za razliku od tržišta neživotnih osiguranja, gde su prisutni elementi nelojalne konkurencije i visoki troškovi pribavljanja osiguranja preko eksternih kanala prodaje, posebno u osiguranju motornih vozila.

Tabela 10: *E4-KOMBINOVANI RACIO (osnovni) $E4=E1+E2$ (u %) (2010-2014)*

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	102,2	97,6	106,3	93,4	101,8
GENERALI OSIGURANJE	77,7	76,8	74,6	78,7	73,3
DDOR OSIGURANJE	85,4	91,8	102,8	105,9	99,9
WIENER OSIGURANJE	64,9	67,5	69,2	62,7	75,4
TRIGLAV OSIGURANJE	117,2	113,9	123,1	134,9	106,0
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	93,9	92,7	95,8	90,7	89,2
SEKTOR OSIGURANJA HRVATSKA	111,9	110,1	109,4	108,7	113,2

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014 i drugi citirani izvori

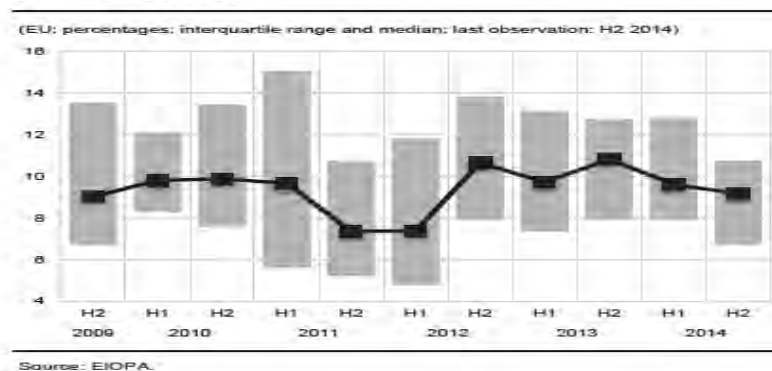
Iznos E4 racija za sektor osiguranja u celini pokazuje generalno nisku zarađivačku sposobnost osiguranja u RS, koja proizilazi iz nerazvijenosti ekonomije i malog učešća osiguranja u BDP, kao i neuređenog tržišta osiguranja. Na visinu kombinovanog racia u Hrvatskoj, koji je takođe previsok, utiče strožija politika isplate i rezervisanja šteta, uslovljena propisima, ali i neracionalna politika zapošljavanja.

Nemačko neživotno osiguranje u 2014. godini, ostvarilo je kombinovani racio od 94,6%, pri čemu je kod svih osnovnih vrsta neživotnih osiguranja kombinovani racio iznosio ispod 100%. Prethodne, 2013. godine, zbog poplava koje su izazvale ogromne štete, kombinovani racio bio je 103,5%.¹⁴

U poslednjih nekoliko godina, profitabilnost sektora osiguranja EU, merena stopom prinosa na angažovani kapital (ROE), iako zadržava solidan nivo, ima tendenciju blagog opadanja, zbog niskih kamatnih stopa u okruženju, kao i nepovoljnih makroekonomskih kretanja u vodećim zemljama Evrozone. Prosečan prinos na kapital (ROE) za osiguranje u celini, uključujući i životna i neživotna osiguranja, opao je sa 10,8% (u drugoj polovini 2013.godine) na 9,2% na kraju 2014. godine.¹⁵

EIOPA je na uzorku velikih osiguravajućih grupa u EU i Švajcarskoj izračunala prosečnu vrednost kombinovanog racija za neživotna osiguranja u 2014. u vrednosti od 95%.¹⁶ Prihodi u poslovanju osiguravajućih kompanija, kao institucionalnih investitora, osim u osnovnoj delatnosti, ostvaruju se i u investicionoj sferi. Oko 14% prihoda u odnosu na premiju u samopridržaju sektora u 2014. godini potiče od investiranja, što značajno poboljšava zarađivačku sposobnost sektora osiguranja u RS.

Grafikon 3: Kretanje prosečne stope prinosa (ROE) sektora osiguranja EU (2009-14)



Izvor: Izveštaj Evropske centralne banke (ECB)

¹⁴ www.commercialriskeurope.com/cre/4644/15/German-market-set-fair-as-it-delivers-improved-results/ (5.5.2016)

¹⁵ www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf (10.5.2016)

¹⁶ <https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/2.The%20European%20insurance%20sectorFSR-May2015-> (7.5.2016)

7. Likvidnost – grupa L

Likvidnost se najčešće definiše kao sposobnost kompanije da izmiruje svoje finansijske obaveze u ugovorenom roku. Likvidnost je usko povezana sa posjedovanjem likvidne imovine koja se relativno brzo i bez većih gubitaka može unovčiti (nerizični plasmani, sa adekvatnom diverzifikacijom i disperzijom). Imajući u vidu da štete, pa i druge obaveze u osiguranju, imaju slučajan karakter i da su njihove frekvencije, visina i trenutak nastanka neizvesni, osiguravajuća kompanija mora da obezbedi odgovarajuću strukturu svoje imovine, tako da u svakom trenutku može izmiriti svoje obaveze, pre svega po osnovu osiguranja (štete, osigurane sume i drugi benefiti).

Održavanje likvidnosti podrazumeva planiranje novčanih tokova (priliva i odliva sredstava) i usklađivanje sredstava i obaveza društva po njihovoj ročnosti. Visoke vrednosti pokazatelja likvidnosti, u kojima je gotovina osnovni faktor, omogućavaju kompaniji da svoje obaveze izvršava bez unovčavanja svojih dugoročnih plasmana, što može imati i pozitivan efekat. Promptna prodaja imovine na tržištu, radi održavanja likvidnosti, obično ima nepovoljne efekte i niže prodajne cene od realnih. S druge strane, preterano visoke vrednosti ovog pokazatelja, zbog držanja veće gotovine nego što je to neophodno, može ukazivati na nefikasno korišćenje novca i propuštene šanse za ostvarivanje prinosa plasiranjem sredstava.¹⁷ U RS osiguravajuća društva malo sredstava drže u gotovini, zbog čega je rigorozni racio likvidnosti (L1) nizak. Izuzetak je „Dunav osiguranje“, koje je krajem 2014. godine dokapitalizovano od strane države, zbog čega je na dan 31.12.2014. godine imalo dodatnu gotovinu od oko 4,8 milijardi dinara.¹⁸ U postojećim uslovima, držanje velikog iznosa gotovine može biti znak da se novcem ne upravlja na adekvatan način, ne isključujući naravno mogućnost da se prinosi, posebno na devizna sredstva, mogu ostvarivati i na depozite po viđenju.

Tabela 11: L1:Gotovina i gotov. ekvival. / Kratk. obaveze sa PVR (u %) (2010-2014)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	0,2	0,2	0,4	0,5	0,5
GENERALI OSIGURANJE	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
DDOR OSIGURANJE	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0
WIENER OSIGURANJE	1,1	0,0	0,0	0,5	0,0
TRIGLAV OSIGURANJE	0,3	0,3	0,2	0,2	0,0
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014

¹⁷ NBS: CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje, 2006, 14

¹⁸ Dokapitalizacija „Dunav osiguranja“ od strane RS izvršena je 26.12.2014.godine na osnovu Zaključka Vlade (05 Broj 401-16168/2014 od 25.12.2014.)

Tabela 12: L2: Obrt.imovina + AVR – zalihe / Krat.obaveze+PVR (u %) (2010-14)

KOMPANIJA - SEKTOR	2010	2011	2012	2013	2014
DUNAV OSIGURANJE	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0
GENERALI OSIGURANJE	1,5	0,9	0,8	0,4	0,4
DDOR OSIGURANJE	1,0	1,1	1,2	1,3	0,9
WIENER OSIGURANJE	2,2	1,1	1,5	1,6	4,9
TRIGLAV OSIGURANJE	1,1	1,1	0,9	0,6	0,5
SEKTOR OSIGURANJA RS (PROSEK)	1,3	1,2	1,1	1,1	1,4

Izvor: Izveštaji o poslovanju 2010-2014

Ratio pokazatelj L2, pokazuje da li osiguravajuće kompanije svoje kratkoročne obaveze, sa rokom dospeća do godinu dana, može pokriti iz svojih obrtnih sredstava.

„Generali“ ima vrlo malo učešće obrtne imovine u aktivni, zbog toga što najveći deo investicionih sredstava ove kompanije čine dugoročni plasmani (pretežno državne HoV, klasifikovane kao dugoročne HoV, raspoložive za prodaju). Za razliku od „Generali osiguranja“, „Wiener“ ima sličnu strukturu investicione aktive, ali svoje državne HoV iskazuje kao kratkoročne plasmane, zbog čega ima vrlo visok pokazatelj L2.

8. Zaključak

Radi sticanja celokupne slike o poslovanju osiguravajućih kompanija u RS, izvršeno je poređenje sa sektorom osiguranja Hrvatske i Nemačke. Na osnovu komparacije izabranih sektora se može oceniti u kojoj meri postoje razlike u performansama osiguravajućih kompanija:

- Usled primene direktive Solventnost II, koja postavlja strožije kapitalne zahteve, finansijski leveridž u Hrvatskoj od 2012. godine je značajno niži nego u RS. Niži finansijski leveridž, u odnosu na sektor osiguranja u RS od 2013. Godine, ima i sektor osiguranja Nemačke.
- Relativni nivo kapitalizovanosti u RS ima trend opadanja, za razliku od Hrvatske, koja je morala ulaskom u EU da značajno poveća svoj kapital, ali i Nemačke, koja je 2014. godine imala za 76% veći kapital sektora osiguranja u odnosu na 2012. godinu, pri čemu je bruto premija u tom periodu porasla za svega 8,2%.
- Sektor osiguranja u Hrvatskoj, a da ne govorimo o Nemačkoj i sektoru osiguranja EU, ima dominantno učešće investicione imovine u aktivni, što nije slučaj sa sektorom osiguranja u RS, koji ima drugačiju finansijsku strukturu (posebno velika državna kompanija „Dunav“, kao i društva koja su nastala privatizacijom kompanija u društvenom vlasništvu kao što je npr. „DDOR“)

sa previsokim učešćem funkcionalne imovine koja, u načelu, ima nizak stepen utrživosti.

- Velika osiguravajuća društva, i u RS i u Hrvatskoj, vode racionalnu politiku utvrđivanja samopridržaja (u sektoru osiguranja Hrvatske su neznatno veće stope samopridržaja u odnosu na sektor osiguranja RS), koja, sa izuzecima, sprečava da se preveliki deo premije prelije u reosiguranje, ali koja, takođe, vodi računa da se sačuva sposobnost izmirivanja velikih obaveza iz osnova osiguranja. Podaci o stopi samopridržaja primarnog osiguranja u Nemačkoj i EU potvrđuju prethodne navode, ali bi ipak trebalo imati u vidu da pojedine osiguravajuće kompanije u RS imaju preveliku zavisnost od reosiguravača, što može izložiti riziku domaće osiguranike.
- Bruto premija po zaposlenom u Hrvatskoj je oko dva puta veća nego u RS, što je rezultat ekonomskih razlika (veće premije osiguranja po stanovniku i većeg učešća osiguranja u BDP), a ne veće produktivnosti zaposlenih. U Nemačkoj, međutim, premija osiguranja po zaposlenom je za oko 14 puta viša nego u RS, a u Evropi (32 zemlje od čega 28 u EU) oko 25 puta viša nego što je slučaj u RS, što nesumnjivo potiče od razvijenosti ekonomije i velike uloge koju osiguranje ima u razvijenim evropskim zemljama.
- Racio šteta u sektoru osiguranja Hrvatske je značajno veći nego u RS, zbog strožijih propisa u isplati i rezervaciji šteta osiguranicima.
- Racio troškova, kako u RS, tako i u Hrvatskoj, previsok je u odnosu na uobičajeni nivo ovog racija (koji se kreće između 20 i 30%) i u prvom redu pokazuje politiku neracionalnog zapošljavanja, kao i visoke troškove pribavljanja osiguranja.
- Razlozi koji utiču na visinu racija šteta i racija troškova utiču da kombinovani racio iz osnovne delatnosti pokazuje malu zarađivačku sposobnost osiguravajućih kompanija RS i Hrvatske u oblasti osiguranja, što se nadoknađuje investicionim prinosima. Međutim, imajući u vidu tendenciju smanjenja kamatnih stopa i sve veću rizičnost ulaganja u akcije, osiguravajuća društva će morati da se sve više orijentišu na ostvarivanje dobiti u osnovnoj delatnosti.

Rezultati CARMEL racio analize za osiguravajuća društva u RS pokazuju da upravljanje rizicima utiče na donošenje efikasnijih odluka u osiguravajućim kompanijama, čime se poboljšavaju poslovne performanse i sigurnost.

U prilog ovoj tezi možemo istaći sledeće činjenice:

- Upravljanjem rizikom adekvatnosti kapitala uspostavlja se ravnoteža između dovoljnosti kapitala za apsorbovanje rizika, koji mogu da nastanu u vezi sa poslovanjem i adekvatnog korišćenja kapitalnih resursa društava za osiguranje, radi ostvarivanja dobiti u poslovanju. Drugim rečima, dobrim upravljanjem rizikom moguće je sa manjim kapitalom ostvariti bolje rezultate poslo-

vanja osiguravajuće kompanije, uz istovremeno održavanje zahtevanog nivoa solventnosti.

- Upravljanjem rizikom određivanja samopridržaja osiguravajućih kompanija sprečava se da se preveliki deo premije prelije u reosiguranje, čuvajući pri tome sposobnost izmirivanja velikih obaveza iz osnova osiguranja. Određivanje optimalnog odnosa između samopridržaja i transfera premije u reosiguranje, utiče pozitivno na finansijski rezultat i obezbeđuje sigurnost u poslovanju.
- Upravljanje rizikom kroz diverzifikaciju i disperziju plasmana, optimizuje se odnos između prinosa i rizika, odnosno ostvaruje se maksimalan prinos uz prihvatljivu izloženost kompanije riziku.
- Upravljanje rizikom koji se odnosi na racionalno korišćenje ključnih resursa u kompaniji (zaposleni, imovina), optimiziranjem broja zaposlenih i organizacione strukture, utiče se na maksimiranje dobiti uz pružanje odgovarajućeg nivoa i kvaliteta usluga, što obezbeđuje dugoročnu stabilnost u poslovanju.
- Upravljanje rizikom likvidnosti, kroz posedovanje likvidnih sredstava sa adekvatnom diverzifikacijom i disperzijom, kao i usklađivanjem priliva i odliva novčanih sredstava, odnosno obaveza i sredstava po svojoj ročnosti, omogućuje se sposobnost izmirivanja obaveza kompanije, a time i stabilnost poslovanja društva za osiguranje.

Literatura

- Commercial Risk Europe: <http://www.commercialriskeurope.com/cre/4644/15/German-market-set-fair-as-it-delivers-improved-results/> (5.5.2016)
- EIOPA: *The European insurance sector FSR (May2015)* <https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/2.The%20European%20insurance%20sectorFSR-May2015> (25.5.2016)
- EIOPA: *Rezultati stres testa osiguravajućih kompanija u EU*
- <https://eiopa.europa.eu/...stress-test/insurance-stress-test-2014> (7.5.2016)
- Evropska centralna banka: *Statistical Data Warehouse*
- <http://sdw.ecb.europa.eu/reports> (7.5.2016)
- Evropska centralna banka: *Statistical Data Warehouse*
- <http://sdw.ecb.europa.eu/reports> (10.5.2016)
- Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga (HANFA): *Agregirana bilanca društava za osiguranje i društava za reosiguranje (2010-2014)*
- <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html#section2> (11.4.2016)
- Hrvatski ured za osiguranje (HUO): *Tržište osiguranja u Hrvatskoj (2010-2014)*
- http://www.huo.hr/Listanje_PDF/Trziste_osiguranja_RH.html# (11.4.2016)
- Insurance Europe: *European Insurance — Key Facts August 2015*
- <http://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/European%20Insurance%20-%20Key%20Facts%20-%20August%202015.pdf>
- Milić D, Milošević S. (2012): *Analiza adekvatnosti kapitala kao savremeni koncept i merilo profitabilnosti osiguravajućih društava u Republici Srbiji*, Zrenjanin
- Narodna banka Srbije: *CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje*, 2006
- http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/osg/carmel_pokazatelji_poslovanja.pdf (15.2.2015)
- Narodna banka Srbije: *Izveštaji o poslovanju osiguravajućih društava u Srbiji 2010-2014*
- http://www.nbs.rs/export/download/osg-izv-y/god_T1_2014.pdf
- Nemačko udruženje osiguravača: *Statistical Yearbook of German Insurance 2015*
- http://www.en.gdv.de/wp-content/uploads/2015/11/GDV-Statistical_Yearbook_2015.pdf
- OECD: *Insurance statistics*
- http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=MEI_FIN (10.5.2016)
- Smiljanić I. (2013): *Uticaj tranzicionih procesa na tržištu osiguranja u Srbiji i region*, Univerzitet Singidunum Beograd

CARMEL RATIO ANALIYS IN THE ASSET LIABILITY MANAGEMENT PROCESS FOR INSURANCE COMPANIES IN REPUBLIC OF SERBIA

CARMEL ratio indicators are used as a risk management tool in the insurance companies - specially for insurance, solvency, investment, borrowing and operational risk. Indicators are formed by comparison of the balance sheet items and various analytical data. Those indicators are being specially adapted for insurance sector with the main purpose to evaluate financial standing and business capabilities of the insurance companies.

The comparative analysis and the development level assessment of the Serbian insurance sector are being prepared on the basis of the regulatory institutions and the insurance associations (in Serbia, Croatia and Germany) officialy published data, as well as European institutions data resources (OECD, Insurance Europe, European Central Bank, etc). Provoked by the Solvency II project implementation, the comparison of CARMEL ratio indicators for Serbia with the European insurance trends have been performed on the example of a few Serbian companies.

Keywords: *CARMEL indicators, insurance kompanies, risk management, Solvency II.*

Stručni članak
Primljen 22.02.2016.
Dorađen 29.03.2016.
Odobren 19.07.2016..

ANALIZA REFORMI REGISTRACIJE POSLOVANJA I STANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ

Najveći broj privrednih društava u Republici Srpskoj spada u kategoriju malih i srednjih preduzeća (MSP), odnosno najveći broj njih je organizovan u formi društava sa ograničenom odgovornošću i to najčešće sa minimalno propisanim osnovnim kapitalom. Sektor privrede i njegovi subjekti i dalje se susreću sa brojnim poteškoćama i preprekama u svom funkcionisanju. Nepovoljan poslovni ambijent je okarakterisan visokim troškovima poslovanja, čiji su uzrok visoki porezi i doprinosi, brojni fiskalni i parafiskalni nameti, razne takse, birokratija, nepovoljni krediti, spora naplata duga, šverc, rad na crno... Cilj rada je analizirati dosadašnje efekte pojedinih reformi učinjenih na polju registracije poslovanja, kakve su uvođenje jednošalterskog sistema registracije poslovnih subjekata i ukidanje sudskih i administrativnih taksi kod prve registracije, te njihov uticaj na unapređenje sveukupnog poslovnog ambijenta u Republici Srpskoj.

Ključne reči: *jednošalterski sistem registracije poslovanja, mala i srednja preduzeća, sudske i administrativne takse, reforme, unapređenje poslovnog ambijenta*

* Doc. dr Svetlana Dušanić Gačić, profesor Visoke škole „Banja Luka College“, Banja Luka, svetlanadg@blc.edu.ba
* Doc. dr Vanja Šušnjar Čanković, profesor Visoke škole „Banja Luka College“, Banja Luka vanja.susnjar@blc.edu.ba
* MA Zorana Agić, predavač Visoke škole „Banja Luka College“, Banja Luka zorana.agic@blc.edu.ba

1. Uvod

Prema Zakonu o razvoju malih i srednjih preduzeća¹, status malih i srednjih preduzeća (MSP) imaju privredna društva, druga pravna lica i preduzetnici (fizička lica) koji prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika, nezavisni su u poslovanju i ostvaruju ukupni godišnji prihod manji od 8.000.000 KM, ili imaju vrijednost poslovne imovine do 4.000.000 KM. Najveći broj privrednih društava u Republici Srpskoj spada u kategoriju MSP, odnosno najveći broj njih je organizovan u formi društva sa ograničenom odgovornošću i to najčešće sa minimalno propisanim osnovnim kapitalom. Sektor privrede i njegovi subjekti i dalje se susreću s brojnim poteškoćama i preprekama u svom funkcionisanju. Prema izvještaju Svjetske banke² u kojem se analiziraju uslovi za pokretanje biznisa, Bosna i Hercegovina se nalazi na samom dnu liste evropskih zemalja po razvijenosti malog biznisa. Ipak, uspostavljanjem jednošalterskog sistema registracije i ukidanjem sudskih i administrativnih taksi, ostvaren je određeni napredak na polju same registracije poslovnih subjekata u entitetu Republika Srpska. Ova, naizgled skromna reforma, omogućila je mnogim preduzetnicima da uz minimalne troškove započnu vlastiti biznis, što direktno utiče na otvaranje novih radnih mjesta i stvaranje povoljnije poslovne klime.

2. Pregled literature

Brojne studije pokazuju da efikasnija procedura registracije poslovanja dovodi do povećanja broja registrovanih preduzeća. Brun³ navodi da je meksički sistem brzog otvaranja preduzeća doveo do povećanja broja registrovanih od 5%. Inače, ovo istraživanje je sprovedeno na osnovu ekonomske aktivnosti u 34 opštine, a program reformi je, između ostalog, smanjio prosječan broj procedura registracije uvođenjem jedinstvenog opštinskog šaltera. Pojednostavljene procedura za registrovanje preduzeća, takođe, podstiče postojeće firme da se formalno registruju⁴. Jedna studija⁵ pokazuje da je jednostavniji proces licen-

¹ Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, *Službeni glasnik Republike Srpske*, 50/2013, čl. 5/1/a/b/c.

² Schwab Klaus (eds.) (2015): *The Global Competitiveness Report 2015 – 2016*, World Economic Forum, Geneva, 190.

³ Bruhn Miriam (2011): "License to sell: the effect of business registration reform on entrepreneurial activity in Mexico", *Review of Economics and Statistics*, 93(1): 382-386.

⁴ Kaplan S. David et al. (2007): "Entry Regulation and Business Start-ups: Evidence from Mexico Entry Regulation and Business Start-ups: Evidence from Mexico", *Policy Research Working Paper 4322*, The World Bank, Geneva.

⁵ Bettcher E. Kim et al. (2009): "From the Streets to Markets: Formalization of Street Vendors in Metropolitan Lima", *Case Study No. 0901*, Center for International Private Enterprise, Washington, DC.

ciranja poslovanja u Peruu doveo do naglog povećanja registracije preduzeća. Naime, broj malih preduzeća u Limi je porastao za 120% između 1993. i 1996. godine. U prve četiri godine nakon reformi (od 1991. do 1994. godine) registrovano je 382.100 novih poslovnih subjekata. Nadalje, tehnologija omogućava efikasan model registracije poslovanja. Istraživanje Kaplera i saradnika⁶ o elektronskoj registraciji poslovanja u Gvatemali, Šri Lanki i Jordanu, pokazuje da je registracija povećana za više od 20% u sve tri zemlje, nakon sprovođenja novog, modernizovanog postupka. Takođe, autori su na osnovu preduzetničke ankete sprovedene u 76 zemalja, ustanovili da manje prepreka osnivanju (koje uključuju i broj procedura za započinjanje biznisa) generalno povećavaju procenat novoregistrovanih preduzeća.

Klapper i Lav⁷ su istraživali na koji način veličina reformi utiče na povećanje broja registracija. Koristeći panel podatke o broju novoosnovanih preduzeća u 92 zemlje, autori su zaključili da većina manjih reformi (koje se definišu kao manje od 40% redukcije troškova, dana ili procedura potrebnih za registraciju poslovanja), nemaju značajan uticaj na stvaranje novih firmi. S druge strane, veće reforme znatno povećavaju broj registrovanih privrednih subjekata. Štaviše, kada su dva ili više indikatora poslovnog okruženja unapređena u kraćem periodu, veći su izgledi da će se ubrzati registracija novih preduzeća. Autori su još ustanovili da su zemljama sa slabijim poslovnim okruženjem, potrebne krupnije reforme da bi se povećala stopa registracije poslovanja.

3. Struktura privrednih društava i trenutno stanje MSP

Prema podacima Agencije za posredničke, informatičke i finansijske usluge Banja Luka (APIF)⁸ u prvih šest mjeseci, otkad je počeo sa radom jednošalterski sistem registracije poslovanja u RS, registrovano je 439 društava sa ograničenom odgovornošću, što je moguće vidjeti i u Tabeli 1. Ovaj broj registrovanih društava sa ograničenom odgovornošću predstavlja povećanje broja registrovanih poslovnih subjekata, i to za 47 posto u odnosu na prethodni period.

⁶ Klapper Leora et al. (2007): "Entrepreneurship and Firm Formation across Countries", *Policy Research Working Paper 4314*, The World Bank, Washington, DC.

⁷ Klapper Leora, Love Inessa (2010): "The Impact of Business Environment Reforms on New Firm Registration", *Policy Research Working Paper 5493*, The World Bank, Washington, DC.

⁸ Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015a): „Informacija o radu jednošalterskog sistema poslovanja registracije poslovnih subjekata (podaci o zaprimljenim prijavama i osnovanim subjektima u prve dvije godine uspostavljanja jednošalterskog sistema registracije poslovnih subjekata na području Republike Srpske)“, Banja Luka, 4.

Tabela 1. Broj prijava poslovnih subjekata u periodu od 1.12.2013. do 31.5.2014. godine⁹

Naziv pravne forme	Broj prijava do 31.5.2014.	01.12.2013 – 31.05.2014.		
		Rješenja	Zaključci	U sudu
Javno preduzeće	3	2		1
Akcionarsko društvo	1	1		
DOO	468	439	9	20
Opšta zadruga	5	4		1
Zadružni savez	2	2		
Ustanova	33	30	2	1
Fond				
Drugo				
Ukupno	512	478	11	23

Najnoviji podaci, takođe, idu u korist društava sa ograničenom odgovornošću, koja i dalje predstavljaju najučestaliju formu osnivanja privrednih društava. Naime, od uspostavljanja jednošalterskog sistema, u periodu od dvije godine, osnovano je 1.748 poslovnih subjekata različitih pravnih formi (od čega 1.550 društava sa ograničenom odgovornošću) što predstavlja povećanje od oko 25 posto u odnosu na period prije uspostavljanja ovog sistema¹⁰.

Tabela 2. Struktura MSP i preduzetnika prema broju zaposlenih/veličini¹¹

	MSP	Učešće (%)	Preduzetnici	Učešće (%)	Ukupno MSP i pre- duzetnika	Učešće (%)
MIKRO						
(do 9 zaposlenih)	14.133	87,67	21.980	98,99	36.113	94,23
MALA						
(10-49 zaposlenih)	1.604	9,95	217	0,98	1.821	4,75
SREDNJA						
(50-249 zaposlenih)	383	2,38	7	0,03	390	1,02
UKUPNO	16.120	100,00	22.204	100,00	38.324	100,00

Prema podacima Poreske uprave¹² u Republici Srpskoj je na kraju 2014. godine ukupno poslovalo 38.390 privrednih subjekata od čega 16.120 MSP, 66 velikih preduzeća i 22.204 preduzetnika. U strukturi privrednih subjekata u RS dominantni

⁹ Izvor: obrada autora prema *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*, 14.

¹² Izvor: Poreska uprava i Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske i Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća (2015): „Godišnji izvještaj za

su MSP i preduzetnici, koji ukupno čine 99,83% svih privrednih subjekata. Ukupan broj privrednih subjekata u 2014. godini je manji za 0,5% u odnosu na njihov broj iz 2013. Kada se posmatraju samo preduzeća, najveći broj njih, odnosno 16.120 je u kategoriji malih i srednjih preduzeća što čini 99,83% svih preduzeća. U ovoj strukturi dominiraju mikro preduzeća koja čine 87,67% svih MSP, kao i kod preduzetnika, gdje mikro subjekti čine 98,99% svih preduzetnika.

Kada je riječ o strukturi MSP i preduzetnika prema djelatnosti, kao i u prethodnim godinama, i u 2014. najveći broj (36,57%) je poslovao u sektoru trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i motocikala. Takođe, značajan broj MSP i preduzetnika posluje u sektorima hotelijerstvo i ugostiteljstvo (12,87%), prerađivačka industrija (13,61%) i saobraćaj i skladištenje (8,55%). Već smo konstatovali da su prema obliku organizovanja u strukturi MSP dominantna društva sa ograničenom odgovornošću ili 84,05%, dok je broj akcionarskih društava i dalje mali (4,62%), što govori da se mogućnosti daljeg razvoja biznisa putem korporativnog upravljanja ne koriste u poslovanju. Društva sa ograničenom odgovornošću ujedno zapošljavaju i najveći broj radnika, preciznije 73,98% od ukupno zaposlenih u sektoru malih i srednjih preduzeća.

Tabela 3. *Zaposlenost u privrednim subjektima u 2014. godini*¹³

Vrsta subjekta	2014	Učešće (%)	2013	Učešće (%)	Indeks 2014/2013
MSP	93.340	54,35	93.010	53,27	100,35
Velika preduzeća	42.307	24,64	45.370	25,99	93,25
Preduzetnici	36.087	21,01	36.219	20,74	99,64
UKUPNO	171.734	100,00	174.599	100,00	98,36

Nadalje, u ovom izvještaju se navodi da su svi privredni subjekti u RS zapošljavali 171.734 lica, od čega je najveći broj zaposlenih u MSP ili 93.340 lica, zatim u velikim preduzećima (42.307), te kod preduzetnika (36.087). Ukupan broj zaposlenih u 2014. godini u privrednim subjektima je manji od ukupnog broja zaposlenih u 2013. godini za 1,64%. Posebno posmatrajući, sektor MSP ima značajan udio u zapošljavanju u Republici Srpskoj jer 54,35% ukupno zaposlenih radi u ovom sektoru. Najveći broj zaposlenih imaju srednja preduzeća ili 42,16% od ukupnog broja zaposlenih u MSP.

Kada je u pitanju broj novoregistrovanih, kao i ugašenih malih i srednjih preduzeća, u Republici Srpskoj je u 2014. godini registrovano 839 novih MSP i 3.242 preduzetnika, dok je ugašeno 569 MSP i 4.965 subjekata u formi preduzetnika. U poređenju sa prethodnom godinom, broj registrovanih subjekata u 2014.

oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2014. godinu“, Vlada RS, Banja Luka, 4.

¹³ *Ibid*, 16.

godini je veći za 4,56%. Međutim, isto tako, veći je i broj ugašenih subjekata i to za 17,57% u odnosu na 2013. godinu.

Prema podacima APIF-a, MSP su u 2014. godini ostvarila:

- 77,45% ukupnog poslovnog prihoda svih preduzeća,
- 69,47% ukupnih prihoda od prodaje učinaka na inostranom tržištu,
- 75,38% ukupno ostvarene neto dobiti svih preduzeća u Republici Srpskoj.

Tabela 4. Podaci iz Godišnje poreske prijave za porez na dobit za 2014. godinu (u 000 KM)¹⁴

Veličina preduzeća	Ukupan prihod (u KM)	%	Dobit (u KM)	%	Gubitak (u KM)	%	Porez na dobit (u KM)	%
Mikro	1.708.382	17,87	150.480	20,82	67.119	20,199	13.807	21,55
Mala	2.356.435	24,64	184.272	25,49	27.240	8,20	16.057	25,06
Srednja	3.506.240	36,67	152.527	21,10	218.129	65,63	12.643	19,73
UKUPNO	7.571.057	79,17	487.279	67,41	312.488	94,01	42.507	66,35
Velika	1.991.672	20,83	235.599	32,59	19.896	5,99	21.560	33,65
UKUPNO	9.562.729	100,00	722.878	100,00	332.384	100,000	64.067	100,00

Kao što možemo vidjeti u Tabeli 4, najveće učešće u ukupno ostvarenoj neto dobiti u analiziranom periodu ostvarila su MSP sa 79,17% učešća, dok je učešće velikih preduzeća 20,83%, što je gotovo identično kao i 2011. godine. Ukupan prihod koji su prijavila preduzeća za 2014. godinu iz Godišnjih poreskih prijava za porez na dobit, iznosio je 9.562.729.000 KM što je za 19,51% manje u odnosu na 2013. godinu, a čak 53,76% manje u odnosu na 2011. godinu. MSP su ostvarila 67,41% prijavljene dobiti, dok se 66,35% ukupno plaćenog poreza na dobit takođe odnosi na MSP.

4. Efekti jednošalterskog modela poslovne registracije

Jednošalterski sistem registracije poslovanja podrazumijeva da se osoba zainteresovana za registraciju poslovnog subjekta, nakon notarske obrade ili ovjere osnivačkog akta, sada obraća samo jednoj instituciji i to APIF-u, koja potom, umjesto stranke, obavlja dalje korake kao što su sudska registracija, dobijanje poreskog i statističkog broja, razvrstavanje poslovnih subjekata po djelatnostima i sl. Po uredno zaprimljenom zahtjevu za registraciju, kompletan postupak se mora okončati za tri radna dana. Praktično, APIF služi kao tehnički servis za prikupljanje i distribuciju podataka, te obavljanje svih potrebnih radnji umjesto podnosioca zahtjeva za registrovanje privrednog subjekta.

¹⁴ Ibid, 20.

Privredno društvo u Republici Srpskoj¹⁵ sada se može osnovati u sljedećih šest koraka:

- 1) Ovjera osnivačkog akta kod notara,
- 2) Uplata osnivačkog uloga,
- 3) Podnošenje zahtjeva kod APIF-a,
- 4) Izrada pečata,
- 5) Otvaranje žiro računa u poslovnoj banci,
- 6) Prijavljivanje zaposlenih u poresku upravu.

Tabela 5. *Troškovi osnivanja privrednog društva u Republici Srpskoj po koracima*¹⁶

Koraci	Troškovi
Osnivačka odluka (notarska verifikacija)	3,50 KM
Osnivački ugovor (notar)	200 KM
Uplata osnivačkog kapitala	1 KM
Zahtjev za registraciju (APIF) (registracijska taksa)	100 – 200 KM
Izrada pečata	20 – 50 KM
Otvaranje računa u banci	nema troškova
Registracija u poreskoj upravi	nema troškova
UKUPNO	324,50 – 454,50 KM

Uspostavljanje jednošalterskog sistema registracije poslovnih subjekata u značajnoj mjeri je smanjilo broj procedura u procesu registracije, troškove pokretanja novog biznisa, ali i obilazak nekoliko institucija za registraciju, što je ranije bio slučaj. Pokretanje ovakvog modela registracije omogućilo je stvaranje preduslova za formiranje Jedinstvenog registra poslovnih subjekata na području Republike Srpske. Naime, Jedinstveni informacioni sistem registracije (JIS) koji je povezao sve okružne privredne sudove na području Republike Srpske, Poresku upravu RS i APIF, objedinio je podatke iz dosadašnje tri različite baze o poslovnim subjektima (sudsku, poresku i statističku), čime su prevaziđeni i nedostaci u vezi sa različitim podacima iz pojedinih baza. Pored ovog, APIF će voditi i jedinstveni registar računa poslovnih subjekata, registar finansijskih izvještaja, zatim registar poljoprivrednih gazdinstava, registar javnih preduzeća, registar boniteta privrednih subjekata i slično. Ovo će omogućiti detaljnije praćenje životnog ciklusa privrednih subjekata, što će olakšati analitički pristup procesu izrade programa podrške privredi i predlaganja mjera značajnih za revitalizaciju privrede Republike Srpske. Ova reforma bi, još, stvorila mogućnost kvalitetne

¹⁵ U Federaciji Bosne i Hercegovine procedura je i dalje daleko složenija, podrazumijeva više koraka, a troškovi se u prosjeku kreću oko 3.500 KM.

¹⁶ Bajraktarević Sanela, Jeleč Nihada (2014): „Preduzeća bez zaposlenih radnika“, *istraživanje br. 168, komparativni pregled*, Istraživački sektor Zajedničke službe Sekretarijata PSBiH, Sarajevo, 8.

prezentacije i razmjene podataka iz jedinstvenog registra poslovnih subjekata Republike Srpske u sistem privrednih registara EU. Takođe, stvaranje kvalitetnih i transparentnih registara na jednom mjestu, omogućiće privrednicima, kao i potencijalnim investitorima:

- Lakši pristup informacijama značajnim za poslovanje; npr. informacije o sektorskoj strukturi, te sveukupnoj ponudi i tražnji na tržištu mogu uticati na odluku privrednika o vrsti biznisa kojim će se baviti,
- Lakše razvijanje i povezivanje sa zainteresovanim subjektima u svrhu povećanja obima djelatnosti,
- Unapređenje poslovanja i razvijanje preuzetničkog duha.

Tabela 6. *Uporedni podaci o broju osnovanih poslovnih subjekata prije i poslije uspostavljanja jednošaltorskog sistema registracije po oblicima pravnih normi¹⁷*

Pravna forma	Rješenja 01.12.2011. 01.12.2013. (Sud)	Rješenja 01.12.2013. 01.12.2015. (APIF)	Razlika	Promjene (%)
Javno preduzeće		1	1	100,00
Akcionarsko društvo	3	6	3	50,00
DOO	1091	1550	459	29,61
PJ stranog privrednog društva	7	17	10	58,82
Opšta zadruga	14	17	3	17,65
Zadružni savez	0	0	0	0
Ustanova	126	81	-45	-55,55
Fond	0	0	0	0
Drugo	88	76	-12	-15,79
Ukupno	1329	1748	419	23,97

Najčešći oblik organizovanja poslovnih subjekata je privredno društvo u formi društva sa ograničenom odgovornošću (vidjeti Tabelu 6 i Grafikon 1), naročito otkad je izmjenama Zakona o privrednim društvima propisano da minimalni osnivački kapital kod d.o.o. iznosi 1,00 KM, kao i da se kod jednočlanog d.o.o. koji uplaćuje minimalni osnivački capital, vrši samo notarska ovjera potpisa osnivača na osnivačkom aktu. Ako ovome dodamo i činjenicu da su Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o sudskim taksama, privredna društva i drugi subjekti oslobođeni plaćanja sudske takse prilikom registracije, a koja je ranije iznosila od 500 do 800 KM, jasno je koliko su smanjeni troškovi u postupku osnivanja privrednog društva i započinjanja vlastitog biznisa. Takođe,

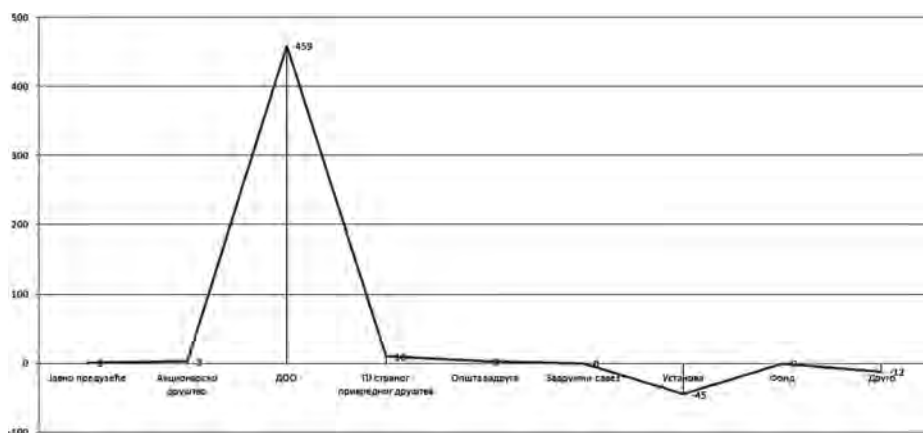
¹⁷ Izvor: baza JIS-a u Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015b): „Informacija o radu jednošaltorskog sistema registracije poslovnih subjekata u prve dvije godine rada 01.12.2013-01.12.2015. godine (sa podacima o osnovanim poslovnim subjektima i zapazanjima)“, Banja Luka, 4.

Zakonom o sudskim taksama je propisano da se za izvode iz sudskog registra ili drugih javnih knjiga koje vodi sud, ako se izdaju na zahtjev stranke, značajno smanjuju takse. Inače, više od 80% propisanih taksi i naknada za registraciju poslovanja u Republici Srpskoj ranije je odlazilo upravo na sudsku taksu za upis u sudski registar poslovnih subjekata i naknade za notarsko obrađivanje osnivačkih akata.

Prvi pozitivni efekti funkcionisanja jednošalterskog sistema se, dakle, mogu prepoznati kroz:

- Značajno smanjenje broja procedura i troškova registracije poslovnih subjekata,
- Prepoznavanje opravdanih interesa privrede i građana za „brzim“ administrativnim servisima javne vlasti,
- Funkcionalnu povezanost između samih registracionih organa, opština i sudova i davanje prioriteta razmjeni podataka, njihovom sortiranju u jedinstvenu bazu i izgradnji baze dokumenata koji predstavljaju pravni osnov registracije podataka.

Grafikon 1. Prikaz osnivanja pojedinih oblika pravnih formi poslovnih subjekata¹⁸



Prema statistici APIF-a već u prvom mjesecu od uvođenja jednošalterskog sistema zabilježen je pozitivan efekat, jer je kroz novi sistem registracije registrovano 67,50% više novih subjekata, a najveći efekat je bio u januaru 2014. godine (čak 154,84%). U narednim mjesecima došlo je do pada, odnosno trend registracije novih subjekata je smanjen, ali poređenjem sa prethodnim sistemom osnivanja, taj trend je i dalje ostao pozitivan, osim u septembru i novembru kada su zabilježene negativne vrijednosti. Naravno da su stravične poplave koje su zadesile RS znatno uticale na obavljanje privredne aktivnosti¹⁹. Ipak, uspostavlja-

¹⁸ Ibid, 3.

¹⁹ Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015a), 5.

njem jednošalterskog sistema registracije, učinjen je značajan napredak na polju same registracije poslovnih subjekata jer je, kao što smo već naglasili, skraćeno potrebno vrijeme, kao i troškovi osnivanja poslovanja. Ovaj mali pomak u smanjenju administrativnih barijera otvorio je vrata mnogim zainteresovanim da uz minimalne troškove započnu vlastiti biznis, što direktno utiče na razvijanje preduzetničkog duha i otvaranje novih radnih mjesta.

5. Zaključak

Ukoliko sumiramo ranije navedene podatke, vidjećemo da je u prve dvije godine rada jednošalterskog sistema registracije poslovnih subjekata osnovano oko 25% više novih poslovnih subjekata različitih pravnih normi, u odnosu na raniji period. Najznačajnije povećanje zabilježeno je u januaru 2014. godine kada je taj procenat iznosio čak 154. Iako novi model registracije nije jedini uzrok ovakvog stanja, činjenica je da su dosadašnji rezultati ohrabrujući. Oslobođanje poslovnih subjekata plaćanja sudske takse kod osnivanja novih poslovnih subjekata i poslovnih jedinica postojećih poslovnih subjekata, takođe je značajna novina reformskih zakona. U tom svijetlu, važno je spomenuti i smanjenje notarskih troškova, budući da je reformom potrebne forme osnivačkih akata za osnivački akt jednočlanog društva s ograničenom odgovornošću sa minimalnim osnivačkim ulogom, potrebna samo notarska ovjera potpisa osnivača za razliku od ranije notarske obrade.

Direktni pozitivni efekti novog modela registracije poslovanja su olakšavanje početka poslovanja direktnim korisnicima, naročito mladim ljudima preduzetničkog duha i kreativnih ideja. Takođe, reformom su modernizovani registri poslovnih subjekata čiji su podaci transparentni i objedinjeni na jednom mjestu, skraćeno je vrijeme pribavljanja JIB-a i matičnog broja, a sve potrebne podatke i dokumente korisnici mogu dobiti na jednom mjestu. Brza procedura registracije omogućava i poboljšanje rejtinga Bosne i Hercegovine i Republike Srpske kada je u pitanju pokretanje poslovne aktivnosti, što otvara i mogućnosti privlačenja stranog kapitala. Iako daleko jednostavniji, povoljniji i efikasniji, jasno je da proces osnivanja novog preduzeća nije dovoljan da popravi sveukupan poslovni ambijent u zemlji. Ipak, nekad može učiniti značajnu razliku u podsticanju preduzetničkog duha i ohrabrivanju preduzetnika da prihvate rizik započinjanja sopstvenog biznisa. Konačno, imajući u vidu povećanje broja registracije novoosnovanih društava, možemo konstatovati da će unaprijeđen sistem registracije pozitivno uticati i na rast broja zaposlenih, kao i na veće prihode RS.

Poboljšanje poslovnog ambijenta u skladu sa potrebama i mogućnostima preduzetnika je stvar kontinuiranog i dugog procesa. I dalje je neophodno iz regulatornog okruženja preduzetništva odstraniti sve ono što predstavlja objektivni ograničavajući faktor efikasnijeg poslovanja, rasta i razvoja privrednih

društava. Evidentno je da su preduzetnici prije svega ogorčeni stopama poreza i doprinosa, a prema analizama Svjetske banke, smanjenje stope doprinosa bi povećalo prihod od rada i time konkurentnost privatnog sektora, te dugoročno dovelo do veće stope zapošljavanja. Poreskom reformom i smanjenjem direktnih poreza koji opterećuju preduzetništvo bi se omogućilo dodatno zapošljavanje i konkurentnost, a umanjeње stope poreza i doprinosa na plate, dovelo bi do smanjenja sive ekonomije, čime bi se povećao i priliv u državni budžet.

Literatura

- Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015a): „Informacija o radu jednošaltorskog sistema poslovanja registracije poslovnih subjekata (podaci o zaprimljenim prijavama i osnovanim subjektima u prve dvije godine uspostavljanja jednošaltorskog sistema registracije poslovnih subjekata na području Republike Srpske)“, Banja Luka.
- Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015b): „Informacija o radu jednošaltorskog sistema registracije poslovnih subjekata u prve dvije godine rada 01.12.2013-01.12.2015. godine (sa podacima o osnovanim poslovnim subjektima i zapažanjima)“, Banja Luka.
- Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge APIF (2015c): „Zaključci sa Konferencije „Dvije godine od uspostavljanja jednošaltorskog sistema registracije poslovnih subjekata“ održane 14.12.2015. godine“, Banja Luka.
- Bajraktarević Sanela, Jeleč Nihada (2014): „Preduzeća bez zaposlenih radnika“, *istraživanje br. 168, komparativni pregled*, Istraživački sektor Zajedničke službe Sekretarijata PSBiH, Sarajevo.
- Bettcher E. Kim et al. (2009): “From the Streets to Markets: Formalization of Street Vendors in Metropolitan Lima”, *Case Study No. 0901*, Center for International Private Enterprise, Washington, DC.
- Bruhn Miriam (2011): “License to sell: the effect of business registration reform on entrepreneurial activity in Mexico“, *Review of Economics and Statistics*, 93(1): 382-386.
- Dušanić Gačić Svetlana (2013): „Prepreke za razvoj preduzetništva u RS“, Koalicija za jači glas male privrede, Prijedor.
- Kaplan S. David et al. (2007): “Entry Regulation and Business Start-ups: Evidence from Mexico Entry Regulation and Business Start-ups: Evidence from Mexico“, *Policy Research Working Paper 4322*, The World Bank, Geneva.
- Klapper Leora, Love Inessa (2010): “The Impact of Business Environment Reforms on New Firm Registration”, *Policy Research Working Paper 5493*, The World Bank, Washington, DC.

- Klapper Leora et al. (2007): "Entrepreneurship and Firm Formation across Countries", *Policy Research Working Paper 4314*, The World Bank, Washington, DC.
- Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva Republike Srpske i Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća (2015): „Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2014. godinu“, Vlada Republike Srpske, Banja Luka.
- Schwab Klaus (eds.) (2015): *The Global Competitiveness Report 2015 – 2016*, World Economic Forum, Geneva.
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o sudskim taksama, *Službeni glasnik Republike Srpske*, 67/2013.
- Zakon o privrednim društvima Republike Srpske, *Službeni glasnik Republike Srpske*, 127/2008, 58/2009, 100/2011 i 67/2013.
- Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća, *Službeni glasnik Republike Srpske*, 50/2013.
- Zakon o registraciji poslovnih subjekata, *Službeni glasnik Republike Srpske*, 67/2013.
- World Bank Group (2016): *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, World Bank Publications, Washington DC.
- <http://komorars.ba/poslovno-okruzenje/normativni-okvir/privredno-sistemske-oblasti/privredna-drustva/> (18.2.2016).

PH.D. SVETLANA DUŠANIĆ GAČIĆ, ASSISTANT PROFESSOR

“Banja Luka College“, Banja Luka,

PH.D. VANJA ŠUŠNJAR ČANKOVIĆ, ASSISTANT PROFESSOR

“Banja Luka College“, Banja Luka

MA ZORANA AGIĆ, ASSISTANT

“Banja Luka College“, Banja Luka

THE ANALYSIS OF THE BUSINESS REGISTRATION REFORM AND THE SITUATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA

The largest number of companies in the Republic of Srpska falls into the category of small and medium-sized enterprises (SMEs) and most of them are organized in the form of limited liability companies, usually with the prescribed minimum share capital. The economic sector and its actors still face many difficulties and obstacles in their functioning. Unfavourable business environment is characterized by high operating costs caused by high taxes and contributions, a number of fiscal and parafiscal charges, various fees, bureaucracy, unfavorable loans, debt collection dispute, smuggling, illegal work, corruption... The aim of this paper is to analyze the effects of the reforms made in the field of business registration, such as the introduction of one-stop business registration system and the exemption from judicial and administrative fees during the first registration, as well as their impact on improving the overall business environment in the Republic of Srpska.

Keywords: *one-stop business registration system, small and medium sized enterprises, judicial and administrative taxes, reforms, improving the business environment*

SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS

Prof. dr ARLOV Ognjan – Srbija
Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija
Doc. dr BAČANIN DŽAKULA Nebojša – Srbija
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija
Dr BEVANDA Vuk, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr BLANUŠA Andrija – Srbija
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija
Prof. dr ČALOVIĆ Dragan
Doc. dr ČEMALOVIĆ Uroš – Srbija
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija
Prof. dr DANILOVIĆ Neđo – Srbija
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija
Prof. dr GNJATOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Dušan – Srbija
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Marijana – Srbija
Dr JOVANCAI-STAKIĆ Ana, vanredni profesor – Srbija
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija
Prof. dr KAPOR Predrag – Srbija
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija
Prof. dr KOVAČ Oskar – Srbija
Prof. dr KRIVOKAPIĆ Boris – Srbija
Prof. dr KULIĆ Mirko – Srbija
Prof. dr KULIĆ Živko – Srbija
Dr LANGOVIĆ Zlatko, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr LANGOVIĆ-MILIĆEVIĆ Ana – Srbija

Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija
Dr MANOJLOVIĆ Dragan, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MARINKOVIĆ Darko – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija
Prof. dr MILANOVIĆ Vesna – Srbija
Dr MILETIĆ Vesna, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr MILIĆEVIĆ Snežana – Srbija
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija
Dr MILIVOJEVIĆ Tatjana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Doc. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija
Doc. dr MILJUŠ Branko – Srbija
Prof. dr MINIĆ Milomir – Srbija
Doc. dr NESTOROVIĆ Milica – Srbija
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija
Prof. dr NOGO Sreto – Srbija
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija
Akademik OČIĆ Časlav – Srbija
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija
Prof. dr PERGILJI Valerija – Italija
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor – Srbija
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIČEVIĆ Tatjana, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr RADOSAVLJEVIĆ Ivan – Srbija
Doc. dr RADOVIĆ STOJANOVIĆ Jelena – Srbija
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Beba – Srbija
Prof. dr RAKIĆ Mira – Srbija
Dr RISTANOVIĆ Vladimir, vanredni profesor – Srbija

Prof. dr RIZNIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr RUIS HIMENEZ Laura – Španija
Prof. dr SALVATORE Dominik – Italija
Prof. dr SIMIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr STAKIĆ Nikola – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija
Dr STANOJEVIĆ Nataša, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr ŠKULIĆ Milan – Srbija
Prof. dr TALPOŠ Joan – Rumunija
Prof. dr TERČELJ Marija Mojca – Slovenija
Prof. dr TODIĆ Dragoljub – Srbija
Prof. dr TOŠOVIĆ – STEVANOVIĆ Aleksandra – Srbija
Doc. dr TRIFUNOVIĆ Dragana – Srbija
Prof. dr TUBA Milan – Srbija
Prof. dr VELJOVIĆ Alempije – Srbija
Dr VUČKOVIĆ Sanja, vanredni profesor – Srbija
Prof. dr VUČKOVIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr VUKSANOVIĆ Emilija – Srbija
Prof. dr ŽARKOVIĆ Nebojša – Srbija
Doc. dr ŽIVALJEVIĆ Aleksandra – Srbija
Dr ŽUNIĆ Dragiša, vanredni profesor – Srbija

OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

1. Opšte. – „Megatrend revija“ je naučno glasilo Univerziteta „Džon Nezbit“ (John Naisbitt University).

Časopis je, prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51).

„Megatrend revija“ izlazi od 2004. godine, na srpskom i engleskom jeziku. Otvorena je za sve kvalitetne radove i autore iz čitavog sveta. Ima međunarodnu redakciju i međunarodni izdavački savet. Putem razmene i na druge načine, stiže do čitalaca i van granica Srbije.

Časopis „Megatrend revija“ je interdisciplinarni časopis iz oblasti društvenih nauka, u kojem se objavljuju radovi iz sledećih tematskih oblasti:

- Ekonomija
- Pravo
- Politika i bezbednost
- Menadžment i marketing
- Međunarodni odnosi
- Javne politike
- Informaciono društvo

2. Recenzije. - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni proverbi na plagijat.

Rad koji dobije pozitivnu recenziju oba recenzenta objavljuje se u skladu sa standardnom kategorizacijom radova u naučnim časopisima kao: pregledni naučni članak ili originalni naučni rad odnosno kao saopštenje ili osvrt, prevod ili prikaz.

O kategorizaciji rada odlučuju recenzenti i glavni urednik, s tim da se u slučaju sumnje prihvata rešenje koje je povoljnije za autora (ako je jedan recenzent kategorisao rad na jedan, a drugi recenzent na drugi način, prihvaćće se viša kategorizacija).

U slučaju da jedan recenzent predloži da se rad objavi, a drugi da se ne objavi, rad se daje na recenziju trećem recenzentu i njegova odluka je konačna.

3. Anonimnost autora i recenzenata. - Redakcija se strogo drži pravila o međusobnoj anonimnosti autora i recenzenata. Drugim rečima, recenzenti ne znaju ko je i odakle je autor rada, kao što ni autor ne zna imena recenzenata. Pored ostalog, autor koji nije zadovoljan načinom na koji su recenzenti vrednovali njegov rad, ima pravo da dobije na uvid recenzije, ali bez imena recenzenata.

II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan. - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslani bez pisane potvrde autora o tome da je reč o originalnom delu, neće biti uzimani u obzir.

2. Rad koji je već negde prethodno objavljen. - Ako iz nekog razloga kandiduje rad koji je već negde objavljen (u inostranstvu, na stranom jeziku), autor je dužan da precizno navede gde je rad objavljen (u kom časopisu, kom broju, na kojim stranama) i da priloži pisanu saglasnost redakcije časopisa u kome je rad prvobitno objavljen. Ukoliko su ispunjeni ovi uslovi, a Redakcija „Megatrend revije“ (dalje: „Revija“) zaključi da je rad iz nekog razloga posebno interesantan i da ga treba objaviti, rad će biti objavljen, s tim što će biti naznačeno gde je prvi put objavljen i da se štampa uz odobrenje.

Ukoliko je, međutim, rad već negde objavljen, a predat je za objavljivanje u „Reviji“ bez informacije o tome, rad neće biti objavljen. Uz to, kao sankcija za nekorektan odnos, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor na nekorektan način pokušao da ponovo objavi isti rad. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“

3. Plagijat. - U slučaju da redakcija „Revije“ sama ili posredstvom recenzenta otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“. Po potrebi, biće obavešteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

1. Rukopis

Rukopis se predaje u elektronskom obliku (MS Word). Radovi na srpskom jeziku se dostavljaju u srpskoj latinici.

Rad se šalje u elektronskoj formi na e-mail adresu: review@naisbitt.edu.rs.

Uz rad se obavezno dostavlja i pisana izjava autora o tome da je rad originalno delo (potpisana i skenirana izjava).

Uslov da rad uđe u proceduru recenziranja jeste da u potpunosti zadovoljava tehničke kriterijume koji su propisani ovim uputstvom. Rad mora biti lektorisan, tj. mora da zadovoljava jezičke i pravopisne standarde srpskog odnosno engleskog jezika.

2. Broj autora

Prednost imaju članci koje je napisao samo jedan autor (autor pojedinac), ali redakcija sprovodi aktuelne propise (Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača od 21.3.2008. godine), po kojima se rad prihvata ako nema više od 3 koautora.

3. Jezik

Tekst se predaje na srpskom ili engleskom jeziku. Ako bude prihvaćen, biće objavljen na jeziku na kome je predat.

Izuzetno, redakcija ima pravo da zbog posebno opravdanih razloga odluči da se tekst koji je predat na srpskom prevede i objavi na engleskom jeziku, ili obrnuto.

4. Obim

Članak treba da ima približno 30.000 slovnih znakova, računajući i beline (1 autorski tabak). On može da bude i nešto kraći odn. nešto duži, s tim da broj slovnih znakova sa belinama ne bude manji od 20.000 niti veći od 45.000.

Iz naročito opravdanih razloga (poseban društveni značaj teme, koautorstvo nekoliko međunarodno priznatih naučnika i sl.), redakcija izuzetno može dozvoliti i objavljivanje članka većeg obima, ali ne većeg od 2,5 autorska tabaka (75.000 slovnih znakova).

5. Tabele i formule

Tabele praviti isključivo alatom za tabele u programu MS Word. Tabele moraju da imaju naslove i biti numerisane arapskim ciframa.

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

6. Grafički prilozi i fotografije

Grafički prilozi mogu se predati nacrtani na papiru ili u elektronskom obliku. Kada se crteži predaju u elektronskom obliku, to treba da je u nekom od sledećih formata: EPS, AI, CDR, TIF ili JPG. Ako autor ne zna ili koristi neki specifičan program, potrebno je da se dogovori o formatu zapisa sa tehničkim urednikom. **Ne treba crtati crteže u programu MS Word!**

Fotografije moraju biti jasne, kontrastne i neoštećene. Autoru se ne preporučuje da slike skenira sam, već da taj osetljivi posao prepusti redakciji.

Ako u verziju na papiru nisu uključeni crteži i fotografije, moraju se jasno obeležiti mesta gde treba da se nalaze. Oznake u tekstu moraju se poklapati sa onima na priloženim slikama (ili fajlovima).

Crteži i fotografije moraju da imaju potpise i da budu numerisani arapskim ciframa.

7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

1. Podatke o autoru. - Ime i prezime, zvanje (titula) autora, naziv institucije u kojoj je autor zaposlen (afilijacija); obavezno navesti e-mail adresu autora.

2. Naslov rada. - Naslov treba da je jasan i precizan.

3. Sažetak (apstrakt). - To je kratak informativni prikaz sadržaja članka, koji sadrži cilj istraživanja, metode, rezultate i zaključak. Treba da je na istom jeziku na kome je napisan i sam rad. U pogledu obima, treba da ima od 100 do 250 reči odn. 4 do 8 rečenica ili od jedne trećine do polovine štampane strane i da stoji između naslova rada i ključnih reči, nakon kojih sledi tekst članka.

4. Ključne reči. - Predstavljaju termine ili fraze koji najbolje opisuju sadržaj članka. Dozvoljeno je navesti do pet reči odn. fraza.

5. Tekst članka. - Centralni deo predstavlja tekst članka u kojem autor uz upotrebu odgovarajuće aparature obrađuje određeni naučni problem (stručni članci se ne objavljuju).

6. Popis korišćene literature. - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

Primeri:

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

Primeri:

- Cassese Antonio (1999a): “*Ex iniuria ius oritur*. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?”, *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): “A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*”, *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Rezime (Summary). - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

8. Nivoi naslova. - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

1. Prvi nivo naslova

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

1.1. Drugi nivo naslova

(sredina, italik, arapski brojevi)

1.1.1. Treći nivo naslova

(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije“ ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

9. Citiranje. - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

10. Adresa redakcije. - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **review@naisbitt.edu.rs**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review“
Univerzitet „Džon Nezbit“
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.

IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

1. Opšta pravila

1. Ime autora. - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

Primer: Shaw N. Malcolm

2. Više autora. - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

Primer: Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) et al. (od *et alia*).

Primer: Henkin Louis et. al. (1993): *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Strane. - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Fusnote. - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćenica „fn“ i onda navodi broj citirane fusnote.

Primer: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. Ponovno citiranje istog rada. - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja op. cit., nav. delo i slično.

Primer: Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

Primer: Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a“, „b“, „c“ itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

Primer: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada. - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćenica Ibid. (od ibidem), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

Primer: Ibid.

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se Ibid , a zatim zapeta i broj strane.

Primer: Ibid, 54.

7. Strana imena. - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpskom jeziku kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo prezime i ime navode se u zagradi u izvornom obliku.

Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Knjige

1. Opšte. - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Više izdanja. - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

Primer: Scott V. Shirley (2010²): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010² - drugo izdanje, objavljeno 2010)

3. Urednici. - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Poglavlje u knjizi. - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): The Philosophy of International Law, Oxford.

3. Članci

1. Opšte. - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. Skraćenica naziva časopisa. - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

Primer: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

4. Propisi

1. Opšte. - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. Ponovno pominjanje propisa. - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Izmene i dopune. - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

Primer: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Članovi, stavovi i tačke propisa. - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

Primer: Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

Primer: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).

GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

1. General. – “Megatrend Review” is the scientific journal published by John Naisbitt University (Univerzitet „Džon Nezbitt”).

According to the classification of Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia, the journal is ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all quality papers and authors from around the world. It has an international editorial board and international editorial council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following topics are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public policies
- Information Society

2. Reviews. – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: Transparent scientific article, original scientific work, reference, translation or display.

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is given to the third reviewer whose decision is final.

3. Anonymity of the authors and reviewers. – Editorial of the „Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

1. Written confirmation that the work is original. - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/hers paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without the written confirmation by the author, will not be accepted. The Authors Statement:

2. The paper that has previously been published elsewhere. - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication to "Megatrend Review" with no information about it, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to republish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published by "Megatrend Review" in the future.

3. Plagiarism. - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will be not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic version (MS Word). The papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin.

The paper has to be sent in electronic form to the following e-mail address: review@naisbitt.edu.rs

The paper should be accompanied by the written Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are published (an author as an individual). However, if consider justified, the editors will decide to publish the papers of co-authors, but not more than 3 co-authors.

3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (1 author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

5. Tables and Forms

The tables should only be made by the means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered by Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the formulae editor in MS Word.

6. Drawings and Photographs

Drawings can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the drawings are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific

program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Drawing should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job for the editorial office.

If the version on the paper does not include drawings and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Drawings and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

1 Information about the author – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

2. Title of the paper. – The title should be clear and precise.

3. Abstract. – This is a brief informative representation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

4. Key words. – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to give up to five words, i.e. phrases.

5. Text of the article. – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper (professional articles are not published).

6. List of used literature. – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

Examples:

- *A book:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London
- *A chapter in the book by several authors:* Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford
- *A paper:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters “a”, “b”, “c” etc.

Examples:

- Cassese Antonio (1999a): “Ex iniuriatutur. Are We Moving towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?”, *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): “A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*”, *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

7. Summary. – Summary is written at the very end of the text i.e. The resume of the paper can be same as the abstract, but could also be of a bigger volume, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

8. The levels of the titles. - Depending on the text, the titles have different levels therefore the following method is used:

1. The First Level Title

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

1.1 The second level title

(centre align, italic, Arabic numerals)

1.1.1. The third level title

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

In order to clarify any obstacles, authors are advised to refer to the past issues of “Megatrend Review” journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving its clearer outlay, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

9. Citations. – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

10. The editorial staff address. – The papers are submitted in electronic form via e-mail to the following address: **review@naisbitt.edu.rs**.

Editorial Board
Megatrend Review
John Naisbitt University / Univerzitet „Džon Nezbit“
Bulevar maršala Tolbuhina 8
11070 Belgrade, Serbia

Telephone: + 381 11 220-31-50

IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

1. General rules

1. Name of the author. - Author's surname and first name are specified. First letter of the middle name is specified between surname and first name.

Example: Shaw N. Malcolm

2. Several authors. - Names of the several authors are separated by commas.

Example: Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words (et alia).

Example: Henkin Louis et. al.(1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

3. Pages. - When a particular page is specified (of the book or the paper), its number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

Example: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

4. Footnotes. - When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

Example: AkehurstMichael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

5. The repeated citation of the same article. - When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit.* etc.

Example: Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated. Following in the brackets: year when the paper has been published, followed by the number of the page.

Example: Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published the same year, in the list of used literature (which is always given at the end of the paper) and after the year of publication, the papers are additionally marked by Latin letters "a", "b", "c", etc. They are also stated as such when cited in footnotes.

Example: Akehurst Michael (1984a), 15.

6. Recitation of the previously cited article. - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation *Ibid.* (from *ibidem*) is used without giving any other data.

Example: *Ibid.*

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation *Ibid.* is used, followed by a comma and the number of the page.

Example: Ibid, 54.

7. Foreign names. – Papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author's surname and first name are given in their original form within the brackets.

Example: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

2. Books

1. General. – The books are cited in the following way:

1) author's surname, 2) author's first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

2. Several editions. – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

Primer: Scott V. Shirley (2010²): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010² - second edition, published 2010)

3. Editors. – If a book has one or more editors, the editors' surnames and first names are given first, separated by commas, then the sign "ed", or "eds" is written if there are more of them, followed by the title of the book in italics, and finally the place and year of publication.

Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.

If there are more than three editors, the data only for the first editor is given followed by a comma, then "et al.", and finally "ed."

Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

4. Chapters in a book. – A chapter in a book with an editor is cited by giving the following: 1) the authors surname and name, 2) the year of publication in

brackets, 3) a colon, 4) the title of the chapter in lowercase (under inverted commas), 5) a comma 6) the number of pages that are cited, 7) “in”, 8) the editor’s surname and name, 9) “(eds.)”, 10) the title of the book in which the cited text is in lowercase (in italics) and 11) the place of publication.

Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

3. Articles

1. General. – The articles are cited in the following way: 1) author’s surname, 2) author’s name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) the title of the article in lowercase in ordinary letters under inverted commas, 6) the title of the journal (collection of papers etc.) in italics, 7) the issue and year separated by a slash, 8) the number of the page (without any additions), 9) the number of the cited footnote.

Primer: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

2. The abbreviation of the journal title. – If the title of the journal (collection of papers etc.) is a long one, when cited for the first time its abbreviation is given in brackets, which is later used when the same journal (collection of papers etc.) is cited again.

Primer: Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

5. Regulations

1. General. – Regulations are cited in the following way: 1) title of the regulation is given in lowercase (in general letters), 2) the journal/magazine in which the regulation is published is given in italics, 3) the number of the issue and the year in which the journal is published are given at the end.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

2. If the regulations are re-mentioned. – If a regulation is mentioned again later in the text, at the place where it appears for the first time its short title is given within the brackets, with the words “hereinafter referred to as” preceding it.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

3. Amendments. –If a regulation has been changed and amended, one by one, the numbers of issues and year of the journals are given in the original text, i.e. amendments were published.

Example: Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

4. Articles, paragraphs and items of regulations. - Articles, paragraphs and items of regulations are written separated by a slash, the number of the article comes first, followed by the number of the paragraph, and finally that of the item, etc.

Example: UN Convention on the Law of the Sea (1982) čl. 1/1/5/a/i.

6. The Internet texts

The citation of the text from the Internet should contain: 1) name of the author of the cited text (if it is the author's text), 2) title of the cited text under inverted commas, 3) data on where the text was published (if it is published in a printed version), 4) internet page, 5) date of the access to the page.

Example: Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



UNIVERZITET
DŽON NEZBIT
JOHN NAISBITT UNIVERSITY

www.naisbitt.edu.rs