

MEGATREND REVIJA

MEGATREND REVIEW

1 | 2017

MEGATREND REVIJA
MEGATREND REVIEW

1/2017



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

MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 1/2017

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. OZGERCIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA

Professor Valeria PERGILLI, 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

Associate Professor Uroš ČEMALOVIĆ, PhD – Faculty of Law, “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Nedo DANILOVIĆ, PhD – Faculty of Law, “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

Associate Professor Marijana JOKSIMOVIĆ, PhD,

Graduate school of Business Studies, “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, “John Naisbitt” University, Belgrade

Assistant Professor Ratko LJUBOJEVIĆ, PhD, The Faculty of Law, “John Naisbitt” University, Belgrade

Professor Sreto NOGO, PhD – Faculty of Law, “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 Ljiljana STANOJEVIĆ, PhD, Faculty of Geoeconomics, “John Naisbitt” University, 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

“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 – Каталогизacija y publikaciji
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 <i>Part Two: The Second Stage – The National State and the National Banking (1878-1914)</i>	1
DR MLAĐAN MAKSIMOVIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd DR DARJAN KARABAŠEVIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd DR BILJANA ILIĆ, DOCENT Fakultet za menadžment Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd VAŽNOST I ZNAČAJ PROGRAMA ODRŽIVOG RAZVOJA RURALNOG TURIZMA NA STAROJ PLANINI	27
ASSOCIATE PROFESSOR LUKRECIJA ĐERI, PhD Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad SANJA BOŽIĆ PhD, RESEARCH ASSOCIATE Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad SANJA ŠAŠLIĆ, MASTER STUDENT Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad ANALYSIS OF GENDER DIFFERENCES IN DESTINATION DECISION-MAKING – THE CASE STUDY OF ZAKYNTHOS ISLAND	47
AWIDAT MARAI, PhD, LECTURER Faculty of Accounting, Al-Gabel El-Gharbi University, Libya OMAR ELGHARIANI, Faculty of Economics and Commerce, El-Mergib University, Libya PROFESSOR VLADAN PAVLOVIĆ, PhD Faculty of Economics, University of Priština, Serbia PRACTICE AND EFFECTIVENESS OF INTERNAL CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS IN SAUDI ARABIA STOCK MARKET: A REVIEW OF EMPIRICAL EVIDENCE	63
VESNA ZLATANOVIĆ, SAMOSTALNI SAVETNIK Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd KARAKTERISTIKE PROIZVODNJE I PROMETA POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA U SVETU I REPUBLICI SRBIJI	83

POLITIKA I BEZBEDNOST – POLITICS AND SECURITY

PROF. DR MIROSLAV ŽIVKOVIĆ

Pravni fakultet, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

**IZBORNI SISTEMI I REFORMA IZBORNOG SISTEMA
U REPUBLICI SRBIJI**

107

MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING

ASSOCIATE PROFESSOR ALEKSANDAR M. DAMNJANOVIĆ, PhD

Faculty for Economics “Dositej”, Belgrade, Serbia; Center for Public-Private Partnership, Belgrade, Serbia

PROF. MILOMIR MINIĆ, PhD

The Faculty of Law, “John Naisbitt” University, Belgrade, Serbia

ASSISTANT PROFESSOR SVETISLAV MILOVANOVIĆ, PhD

Faculty for Economics “Dositej”, Belgrade, Serbia; Center for Public-Private Partnership, Belgrade, Serbia

ANALYSIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN SERBIA

117

MEĐUNARODNI ODNOSI – INTERNATIONAL RELATIONS

MILOŠ RADIVOJEVIĆ, DOKTORAND

Geoekonomski fakultet, Univerzitet “Džon Nezbit”

Asocijacija nevladinih organizacija jugoistočne Evrope CIVIS

ISLAMSKI FAKTOR NA TERITORIJI CENTRALNE AZIJE

133

JAVNE POLITIKE – PUBLIC POLICIES

PREDRAG MIMOVIĆ, VANREDNI PROFESOR

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu

DANIJELA TALIJAN, DIPLOMIRANI EKONOMISTA

Memorijalni park „Kragujevački Oktobar”

**VIŠEKRITERIJUMSKI PRISTUP VREDNOVANJU STRATEGIJE
POSLOVANJA MUZEJSKIH USTANOVA**

149

ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

14TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

JOHN NAISBITT UNIVERSITY, BELGRADE, 13TH-14TH MAY 2016

ASSOCIATE PROFESSOR HANIFI MURAT MUTLU, PhD

Gaziantep University, Department Of International Trade and Logistics, Gaziantep-Turkey

ALI DER, M.Sc.

Gaziantep University, Department Of International Trade and Logistics, Gaziantep-Turkey

UNIFIED THEORY OF ACCEPTANCE AND USE OF TECHNOLOGY:

THE ADOPTION OF MOBILE MESSAGING APPLICATION

169

IVAN FILIPOVIĆ Primorje-Gorski Kotar County, Croatia ASSOCIATE PROFESSOR DUNJA ŠKALAMERA-ALILOVIĆ, PHD Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia ASSISTANT PROFESSOR ANA ŠTAMBUK, PHD Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia	COMMERCIAL BANKING AND PERSONAL INDEBTEDNESS IN CROATIA	187
ASSOCIATE PROFESSOR TATJANA MILIVOJEVIĆ, PHD Faculty of Culture and Media, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia	CONTRADICTION BETWEEN EMPHASIZING CREATIVITY IN THEORY AND STIFLING IT IN PRACTICE	207

SAOPŠTENJA – PRELIMINARY REPORTS

DOC. DR DRAGAN JAKOVLJEVIĆ Filozofski fakultet, Univerzitet “Etveš Lorand”, Budimpešta; PEŠTANSKE DECENIJE MATICE SRPSKE (povodom 190-godišnjice osnivanja jedne od najznačajnijih kulturnih ustanova srpskog naroda)		223
PROF. DR VESNA BALTEZAREVIĆ Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd RADOSLAV BALTEZAREVIĆ, DOCENT Faculty of Business Administration, American University of the Middle East in Kuwait	ZAŠTITA PRIVATNOSTI NA INTERNETU – EVROPSKI MODEL	241

STRUČNI ČLANCI – EXPERT ARTICLES

PROF. DR PREDRAG KAPOR Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd	TEORIJA IGARA: SISTEMSKE PRISTUP I RAZVOJ	253
MLADEN ŠLJIVOVIĆ, ISTRAŽIVAČ SARADNIK Fakultet za menadžment u Zaječaru, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd	PRIMENA KOMBINOVANE SWOT AHP METODE U PLANIRANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA NA PRIMERU TIMOČKOG REGIONA	283
MSc VLADIMIR VARAĐANIN, DOKTORAND Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi	MARKETINŠKE AKTIVNOSTI USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA KAO VAŽAN FAKTOR U KREIRANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI	305
	SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS	327
	OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE	331
	GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS	341

Original scientific paper

Received: 9.9.2016.

Approved: 20.9.2016.

THE RISE AND GROWTH OF SERBIAN BANKING UNTIL WORLD WAR I**

Part Two:

The Second Stage – The National State and the National Banking (1878-1914)

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 Congress. In the first stage, until 1878, necessary political, economic and institutional preconditions had been formed for the rise of banking that led to the creation of the first organized credits and banks. During the second stage, decisive programme of economic and institutional development and modernization resulted in the mushrooming growth of banks. Apart from The Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia (National Bank), as a bank of note issue, there were state banks and privately-owned banks mostly in the form of joint-stock companies. From 1894, farmers started to establish farm cooperative societies as institutions that met their credit needs with a much more favourable terms than banks. Analyses suggests that banks in the Kingdom of Serbia during 1878-1914 period better served the development of trade, building of the infrastructure (railroads) and industry than credit needs of the farmers who were the main economic agent of the country representing 85% of the total population.

Keywords: *credit institutions, banks, National Bank, credit demand, interest rates, paid-up capital, usury, foreign banks.*

* Professor Biljana Stojanović, PhD
Faculty of Geoeconomics, 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 – Modernization and Development (1878-1914)

Political independence gained at the Berlin Congress in 1878, set in motion process of state and economic development and modernization of Serbia along the lines of Western-European countries. During this period main pillars of modern European state were created – democratic constitution (1888) and legislation, multiparty political system, the central bank, regular army, the first railroads, stock exchange, obligatory primary education and Serbian Academy of Sciences and Arts, to mention just a few of them. As for the economic development, decision about the national economic strategy was among the first decisions that forged this process of a economic modernization and development.

After vehement internal debates between liberals and protectionists over the national economic strategy, Prince Milan Obrenović and his government adopted export-led economic strategy with a liberal foreign trade policy. This decision was contrary to the decisions made by the majority of the newly independent states that usually adopted import-substitution strategy with high level of protection in order to initiate or stimulate development of the national industry.¹ Although at that time the world entered second stage of industrialization, Serbia did not close itself to begin national industry. Instead, Serbia started its national economic growth with already existing resources and economic branches – agriculture and foreign trade.

Based on this national economic strategy, foreign trade grew almost threefold between 1879 and 1911- from 80,6 million *dinars* in 1879 to 232,3 million *dinars* in 1911 (Table 1, Appendix). But, what was more important than this steady rise in the volume of trade was its balance – from 1888 there was permanent trade surplus until 1912. That year deficit occurred as a consequence of the preparations for the Balkan Wars (1912-13).

Serbia's main foreign partner was Austria from which Serbia imported industrial and to which exported agricultural products – mainly cattle. Comparing to Austria, and some other neighbouring countries, Serbia was far ahead in livestock breeding (Table1). Simultaneously with great advance in livestock breeding, there was also growth of arable land that led to a significant rise in crop farming – especially in wheat and maize production. Between 1867 and 1910, maize production rose more than fourfold and wheat more than threefold.²

¹ About circumstances and reasons that led Prince Milan to adopt export-led economic strategy see: Stojanović, B. (1992): *Iz ekonomsko-finansijske i političke istorije Srbije (1878-1918)*, Finansije, broj 3-4, Beograd.

² *Dva veka razvoja Srbije – Statistički pregled, (Two Centuries of Serbian Development – Statistical Review)*, (oktobar 2008): Republički zavod za statistiku, Beograd, p. 121.

Table 1. *Livestock in Austria and some Balkan Countries (1900) (per thousand inhabitants)*

Country	Cattle	Pigs	Sheep	Horses
Austria	387	123	173	66
Hungary	335	288	629	132
Romania	366	165	690	85
Serbia	623	988	2 516	-

Source: Berend, I. (1974), p. 57.

Until 1906, Austria absorbed on average 86% of the Serbian exports and supplied about 65% of its imports.³ Liberal imports of industrial goods from Austria prevented the ascent of Serbian industry. Thus, adopted export-led economic strategy made a certain paradox – politically independent Serbia became economically dependent on Austria and for that Prince Milan was severely criticized. But permanent surpluses in foreign trade and big advance in agriculture justified the chosen economic strategy. Good results in these two sectors paved the way for the overall economic growth and opened opportunities for the later development of the industry. The minimum conditions necessary for the industrialization started to appear at the end of 1880s and were reinforced after the Custom War with Austria (1906- 1911).⁴ The Industrialization policy, governed by the Ministry for the National Economy, gave priority to those industries that could be supplied by domestic resources.⁵ Thus, industrialization began with food processing, textiles and mining. A Total number of industrial enterprises rose from 156 in 1893 to 464 in 1910 (Table 2).

Table 2. *Industrial development in Serbia 1893-1910*

Year	1893	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1910	1911
Number enterprises	156	243	256	268	282	292	350	360	383	375	416	448	464	-
Real growth rates in %*	-	23,8	7,7	28,6	8,3	5,1	1,0	-4,7	7,5	16,3	22,0	13,1	2,9	47,9

*of industrial production (prices 1898)

Source: Stojanović, B. (1992), p. 172.

³ Stojanović, B. (1992): p.173.

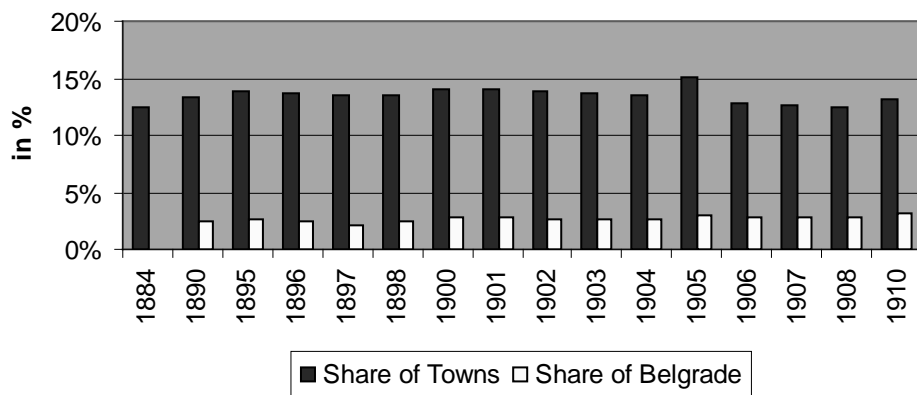
⁴ Đunisijević, R. (1990): *Osnivanje industrijskih preduzeća i razvoj industrije u Srbiji do 1918. godine*, BIGZ, Beograd, p. 9.

⁵ *Ibid.* 277.

Custom war finally put an end to predominant position of Austria in Serbian foreign trade since Serbia succeeded in opening new foreign markets for its exports by concluding trade agreements with Germany, Russia, Italy, France and England.

After 1878, Serbian population rose from about two million in 1884 to nearly three million in 1911 (Table 2 Appendix). The rapid demographic upsurge increased potential workforce and widened inner market making strong impetus for overall economic growth. At the same time, however, the share of town population did not increase markedly, in comparison to the period until 1878. In 1910, town population accounted for only 13%, and Belgrade population 3% of the total population (Figure 1). This was demographic reflection of the economic structure despite decisive step forward in economic transformation from 1878, Serbia remained agricultural country till World War I.

Figure 1. Share of Towns and Belgrade in Total Population 1884-1910.



Source: Table 2 in Appendix

2. The Structure of Credit Institutions in the Kingdom of Serbia

The first Serbian economic strategy of export-led growth and liberal trade, resulted in expansion of domestic and foreign trade that increased the volume of monetary and credit transactions. This was conducive to the creation of banks and a host of various types of credit institutions were set up by 1914. Also, monetary sovereignty, with the *dinar* as a national currency, finally facilitated realization of a long-existing idea of the creation of the National Bank in 1884.

Monetary legislation of 1868, 1873, and 1878, introduced bimetallism, i.e. limping gold standard, as a monetary system of the Kingdom of Serbia.⁶ The

⁶ See: Gnjatović, D. (2006): *The Introduction of Limping Gold Standard in the Principality of Serbia*, in: Avramov, R. And Pamuk, S. eds., *Monetary and Fiscal Policies in South-East*

legislation envisaged the minting of gold coins of 20 and 10 *dinars*, silver coins of 5, 2, 1 and 0,5 *dinars* as well as copper small coins of 10, 5, 2 and 1 *paras*.⁷ The sole right to mint coins was in the hands of the Serbian State. The first gold coins of 20 *dinars* (called *Milandors*) were put into circulation in 1879 in the amount of 10 million *dinars* and first silver coins in 1880 in the amount of 3,6 million *dinars*.⁸ Adopted bimetallism was the basis that later allowed National Bank to issue notes convertible in both – gold and silver. Parallel circulation of gold and silver notes lasted until 1914.

The structure of credit organization of the Kingdom of Serbia until 1914 was comprised of the following institutions:

- 1) *Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia* (National Bank)
- 2) State credit institutions:
 - *Administration of Funds*
 - *State Savings Houses* (former District Savings Houses)
- 3) Privately-owned credit institutions in the form of:
 - joint-stock companies (with various names: savings houses, banks, credit houses, savings cooperatives)
 - private banks and exchange offices
 - mixed partnerships (limited liability)
- 4) Farm Cooperative Societies

Until the 1914, all these domestic credit institutions underwent certain transformations and foreign banks appeared following the increasing credit demands of the economy.

3. Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia (National Bank)

The National Bank was set up as privately-owned joint stock company with the main purpose to provide cheap credits in order to help development of trade and production in the Kingdom of Serbia.⁹ The main instrument for achieving this purpose was the issuance of notes that would increase the supply of money and flexibility of the monetary system.

It was interesting that even before political independence and the creation of the National Bank, *The Act on the Issuance of Paper Money* had been adopted in

Europe, Comparative and Historical Perspective, Bulgarian National Bank, Sofia.

⁷ *Srpske novine*, 19.12.1878.

⁸ Dugalić, V. (1999): *Narodna banka 1884-2004*, Jugoslovenski pregled, Beograd, p22.

⁹ *Zakon o Narodnoj banci*, 6. Januar 1883. god.

1876. In compliance with this act, Serbian State printed the notes of 100, 50, 10, 5 and 1 *dinar* but they were not put into circulation.¹⁰

By the adoption of *The Act on the National Bank* 1883, National Bank was created under the name of *The Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia*. This act established monopoly of note issue for the National bank – no other bank in Serbia was allowed to issue notes. Also, the act prescribed that the notes were fully and unconditionally convertible into gold (Article 10) and that a minimum metal cover was 40% for the notes in circulation (Article 11).¹¹ The convertible notes of the National Bank were proclaimed acceptable by the state cash desk (Article 12), which meant that they became legal tender.¹² The first notes of 100 *dinars* were put into circulation on July 15, 1884 by way of discounting credits with 5,5% interest and lombard credits with 6,5% interest.¹³ However, due to the problem of maintaining gold notes in circulation, National Bank started in 1885 with issuing notes backed by silver (silver notes) which gradually became dominant in circulation – just before the First World War their share in circulation was 95%.¹⁴

The authorized capital of the National Bank was 20 million *dinars* the payment of which was divided into two subscription series of 10 million *dinars* each. The payment of the first subscription was being carried out throughout almost three decades and was ended in 1912. The national Bank started its operation in 1884 with subscribed capital of 2,5 million *dinars*.

Throughout the period, the minimum legal cover of 40% was strictly observed as well as convertibility of the gold and silver notes. Redemption of notes was suspended only on two occasions – at the outbreak of the Balkan War (1912) and on the eve of World War I.

Apart from issuing notes, the National Bank applied other instruments for providing cheap credits. One of the major instruments was its discount policy by which discount rates was set in the range of 4,5-8% per annum throughout the period until 1914.¹⁵

The National Bank was allowed to advance credits to the State, banks and private firms. These credits took the form of discount operations, lombard credits and current account operations (collateralized loans).

With its operations, the National Bank primarily met demand of merchants, craftsmen and industrialist for short-term credits.¹⁶ However, national plans

¹⁰ About these notes see: Hadži-Pešić, J. (1995): *Novac Srbije 1868-1918*, Zavod za izdavanje novčanica, Beograd., p. 62.

¹¹ *Zakon o Narodnoj banci*, 6. Januar 1883 god.

¹² *Ibid.*

¹³ Dugalić, V. (1994): *Konvertibilnost dinara u periodu 1884-1941*, Finansije 5-6, Beograd, p. 256.

¹⁴ *Ibid.* 258.

¹⁵ Dugalić, V. (1999), p. 244.

¹⁶ Glomazić, M. (1933): *Istorija Državne Hipotekarne Banke 1862-1932*, Narodna misao, Beograd, p 68.

and endeavors for economic development and modernization required strong credit institutions able to provide long-term loans. To achieve this aim, the State reformed already existing state credit institutions – *District Savings Houses* and the *Administration of Funds*.

4. State credit institutions

The name of the former *District Savings Houses* was changed in *State Savings Houses*. To the existing five houses, State added another two by establishing one in Niš (1881) and second in Vranje (1886). However, all these savings houses began to show losses from 1888 due to poor organization, prolongation of maturities, non-performing loans and weak control of their work. In 1894, the *Decree on liquidation of the State Savings Houses* was passed, according to which all their assets and liabilities were transferred to the *Administration of Funds*.¹⁷ Official statistics recorded separately the data on *State Savings Houses* even beyond 1894 because their liquidation was slow and long process that lasted almost until World War I. Financial resources and debtors of the seven *State Savings Houses* are presented in Table 3.

Table 3. *State Savings Houses in Serbia 1888-1899*

Year	Number of Savings Houses	Creditors' Capital In mill. dinars	Number of Debtors
1888	7	4,40	9695
1889	7	4,40	6663
1890	7	3,63	6835
1891	7	3,63	6168
1892	7	3,58	4744
1893	7	3,64	6156
1894	7	3,64	5845
1895	7	4,20	6800
1896	7	4,10	6762
1897	7	4,00	6451
1898	7	3,10	4822
1899	7	4,80	5784

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

In 1898, *Administration of Funds* was reformed. The new legislation did not change the principal aim and financial sources of the *Administration of Funds*. As before, it was allowed to advance long-term loans at an interest rate of 6% per

¹⁷ Arhiv Srbije, Zbornik zakona (1894): Zbornik 50, p. 1.

annum secured by immovable property and communal loans secured, either by immovable property or, by the revenues of the local authorities. Financial sources were also the same – public and court funds, private deposits, bonds and mortgage debentures (that could be sold on domestic and foreign markets). Securities issued by the *Administration of Funds* were given the status of the government securities. The significance of the new legislation was in the fact that it enabled transformation of the *Administration of Funds* from the simple state financial department into a proper state mortgage bank that began with strict application of banking principles, disciplines and procedures.

Until World War I, the *Administration of Funds* remained the biggest national mortgage bank. Its financial sources amounted to 68 million dinars in 1908 and 65 million *dinars* in 1909.¹⁸ In the respective years, total paid-up capital of all privately-owned Serbian banks was much lower – about 40 million *dinars* (Table 4).

In 1913, the structure and amounts of financial sources of the *Administration of Funds* were as follows:¹⁹

1. public and court funds	53 million dinars
2. private deposits	5 million dinars
3. foreign debentures	60 million dinars
4. domestic debentures	1,5 million dinars
<hr/>	
Total amount	119,5 million dinars

As it is seen, foreign debentures were the largest source of capital for the *Administration of Funds*. This verified how important was the role of the *Administration of Funds* in raising capital for the national economy on the foreign financial market. In this regard, the work of the *Administration of Funds* was in complete contrast to the operations of the *First Serbian Bank* from the previous period (1869-75) which better served foreign than the national interests. This favourable change was certainly the result of the great improvements in banking skills of the Serbian government and other private bankers.

¹⁸ Glomazić, M. (1933), p. 92.

¹⁹ Kukla, S. (1924): *Razvitak kreditne organizacije u Srbiji*, Komisionalna naklada Hrvatski štamparski zavod, Zagreb, p. 31.

5. Privately-owned Credit Institutions

Before the creation of the National Bank, several new banks had appeared – Šabac Savings House (1880), Belgrade Cooperative (1882), Serbian Credit Bank (1882) and Obrenovac Savings House (1884).²⁰ In total, only seven banks existed before the creation of the National Bank.²¹ Except for the Serbian Credit Bank, all other banks were of a small size.

The Serbian Credit Bank was the first foreign bank in the Kingdom of Serbia. Its founders were *Comptoir d'Escompte* from Paris and *Landerbank* from Vienna.²² The dominant owner became *Landerbank* with around 75% share in paid-up capital that was 1,2 million dinars. With this capital, the Serbian Credit Bank was the leading bank in Serbia until the beginning of the 20th century. Besides, this bank was the first Serbian bank that opened the inland office. This office was set up in Šabac, export center near the Austro-Hungarian border.

After the establishment of the National Bank in 1884, the pace of growth of the privately-owned banks accelerated. The number of these banks rose from 37 in 1888 to 187 in 1912 (Table 4). Their total paid-up-capital increased from 8,6 to 60,3 million dinars in the respective years. Data presented in Table 4 include all privately-owned banks in Serbia – domestic and foreign alike.

Privately-owned credit institutions appeared under different names – banks, credit houses, savings houses and savings cooperatives. The newspapers, literature and official statistics at the time, used the word “*money house*” as a general term for all these institutions.²³ Here arose questions - how these differences in names actually occurred and whether these different names reflected differences in the nature of these credit institutions?

Owing to the shortage of money and capital in Serbia, the first domestic credit institutions were set up in the form of savings cooperatives for mutual help of their members. Customarily, payments for the subscribed capital of the savings cooperatives was divided into several installments. Shares were of small denominations – 50 or 100 *dinars*. However, even the payment of one installment was carried out gradually, i.e. not in one sum. Usually, one installment would be paid weekly, i.e. by paying 1 or 0,5 dinars per week. Thus, payment of one installment could last even 100 weeks.

²⁰ Dugalić, V. (1999), p.24.

²¹ *Ibid.*, p. 24 and 90.

²² Mitrović, A. (1999): *Foreign Banks in Serbia 1881-2-1914*, in: Kostis, K.P. (ed.) *Modern Banking in the Balkans and West-European Capital in the 19th Century*, Aldershot, p. 76-97.

²³ The Serbian term “*novčani zavod*“ is here translated as „*money house*“ because early banks are very often called „houses“ in literature. See: Davies, G. (2002): *A History of Money From Ancient Times to the Present Day*, University of Wales Press, Cardiff, p. 291.

Table 4. *Banks in the Kingdom of Serbia 1884-1912* in mill. dinars*

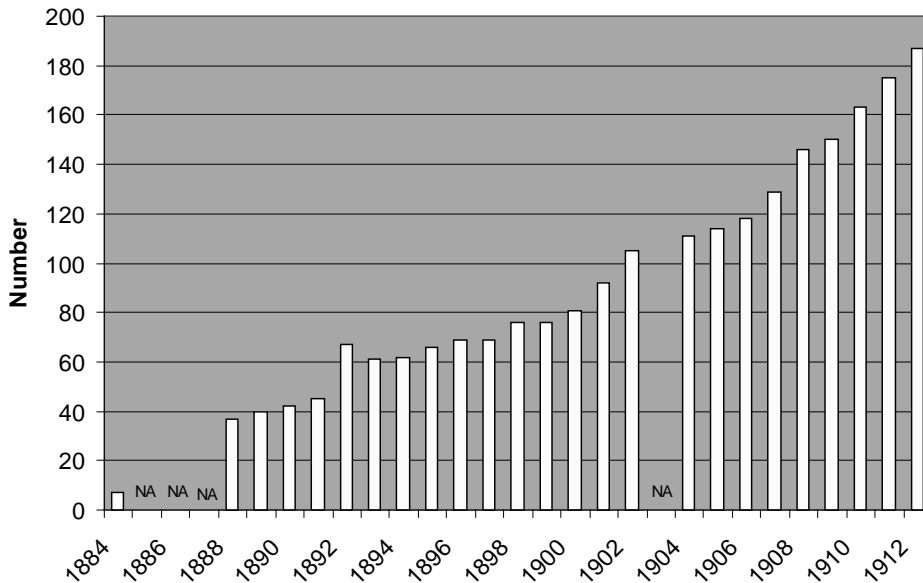
Year	Number	Paid-up capital with NB	Paid-up capital of the NB	Profit	Rate of return %	Savings deposits
1884	7	5,7	2,5			
1885	-	-	2,5			
1886			2,5			
1887			2,5			
1888	37	8,6	2,5	0,926	11	
1889	40	9,8	2,5	0,923	9	
1890	42	10,6	2,5	1,18	11	
1891	45	11,6	2,5	1,28	11	
1892	67	12,0	2,5	1,56	13	
1893	61	13,5	2,5	1,64	12	
1894	62	14,5	2,5	1,62	11	
1895	66	15,1	2,5	1,90	13	
1896	69	17,9	3,7	1,83	20	
1897	69	18,9	4,9	1,88	10	
1898	76	20,5	4,9	2,30	11	
1899	76	20,8	4,9	2,39	11	
1900	81	21,6	4,9	2,38	11	20,8
1901	92	23,2	4,9	2,64	11	21,8
1902	105	24,8	4,9	2,76	11	21,4
1903	-	-	4,9	-	-	23,9
1904	111	27,8	4,9	3,33	12	27,8
1905	114	29,5	5,0	2,42	8	31,0
1906	118	29,0	5,0	-	-	35,2
1907	129	32,9	5,0	3,76	11	39,5
1908	146	39,7	7,5	4,07	10	35,0
1909	150	41,0	7,5			-
1910	163	53,2	7,5			54,5
1911	175	53,3	7,5		8	65,0
1912	187	60,3	9,1		9	65,0

* Without the *Administration of Funds* and seven *State Savings Houses*

Source: 1. For 1888-1908 period: *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije*, various years.

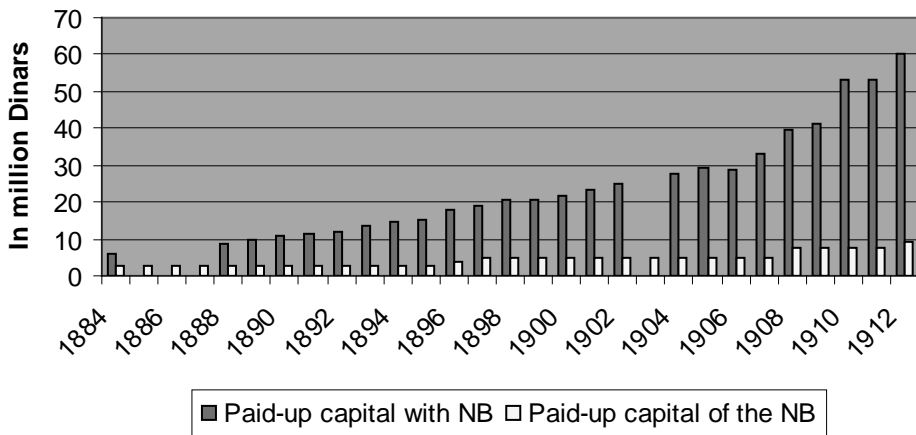
2. For 1909-1912 period: Author's calculation on the basis of Kukla (1924) and Mitrović (1999)

Figure 2. Banks in the Kingdom of Serbia 1884-1912.



Source: Table 4

Figure 3. Paid-up Capital of Banks 1884-1912.



Source: Table 4

Upon the payment of subscribed capital, majority of these savings cooperatives began to advance credits beyond their membership, i.e. to non-members and thus transformed themselves into real banks taking the organizational form of partner-

ships of the mixed or joint-stock form as was defined by the provisions of *The Commercial Law* (Chapter III). When *The Act on Joint Stock Companies* was adopted in 1896, majority of these bank partnerships assumed the form of real joint-stock companies. But during all these transformations they retained their original names. Thus, differences in the names actually reflected the organizational evolution of credit institutions more than differences in the nature of their businesses. This was also officially recognized. From 1906, official statistics of the Kingdom of Serbia discontinued with classifying “money houses” into four categories – banks, credit houses, savings houses and savings cooperatives arguing that all these institutions actually were of the same nature.²⁴ But, official statistics continued to use the term “money houses” for credit institutions instead of the term “bank”, perhaps because there wasn’t any legislature on banks that would define them.

As the essence of the banking business is giving credits and taking deposits, this paper would continue to use the term “banks” for Serbian credit institutions since they all were doing this essential banking business. However, Serbian banks also developed various other banking and, even, not strictly banking operations that would be presented later.

6. Foreign Banks in the Kingdom of Serbia

Foreign banks established operations in Serbia during 1880s as creditors of the Serbian State. They were advancing loans for the construction of the first Serbian railways for which domestic credit institutions did not have enough resources. Some of the foreign banks came to Serbia opening their branches and daughter banks (Table 5). These foreign banks were not numerous but in terms of paid-up capital were very important.

It is already mentioned that *Serbian Credit Bank*, set up in 1882, was the first foreign bank in Serbia. Later, another seven foreign banks were founded as daughter banks or branches of the foreign banks. *Bank Andrejević and Co* was set up in 1882 as a domestic bank but became foreign in 1888 when it was taken over by the *Hungarian commercial Bank* of Pest. In 1910 the bank was reorganized as a joint-stock company with 60% stake of the mentioned Hungarian bank and 40% stake of a new co-owner *German bank Berliner Handelsgesellschaft*. The branch of the *Prague Credit Bank* was founded in summer 1910 and only a few weeks later the *French-Serbian Bank* was created with head office in Paris and the branch office in Belgrade. The founders of the *French-Serbian Bank* were strong French banks that represented powerful concern of international proportions. This bank had a predominant position in the Serbian banking before World War I. *The Danubian Joint Stock Trade Company* was the creation of the Budapest branch of the *Serbian Bank* from Zagreb (Hungary). In early autumn

²⁴ *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije, 1907, 1908. Prefice.*

1912, Serbian authorities granted a license for the creation of *Serbian-English Bank* but this bank never started to work perhaps due to three successive wars in 1912, 1913 and 1914. On the eve of World War I, bank *Fatherland* was established with Hungarian capital and *Imobilijarna banka* with French capital but they did not start to work.²⁵

Table 5. *Foreign Banks in the Kingdom of Serbia 1878-1914*

Name	Year of establishment	Country of origine	Paid-up or Authorized capital*	Branches
<i>Serbian Credit Bank</i>	1882 Daughter-bank	Austria/France	1,2	1 (Šabac)
<i>Bank Andrejević & Co.</i>	1882/1888** Daughter-bank	Hungary/Germany	1,0	1 (Niš)
<i>Prague Credit Bank</i>	1910 Branch	Czech Republic	5,0***	-
<i>French-Serbian Bank</i>	1910 Branch	France	4,0	2 (Skoplje and Bitolj)
<i>Danubian Joint Stock Trade Company</i>	1911 Daughter-bank	Serbian Bank from Zagreb (Hungary)	0,6	-
<i>Serbian-English Bank***</i>	1912	England	5,0****	-
<i>Imobilijarna banka</i>	1914	France	1,0****	-
<i>Fatherland</i>	1914	Hungary	-	-

*In million dinars

** Bank was established in 1882 but became foreign in 1888.

***It was not discernable from the sources if this was authorized or paid-up capital

****Authorized capital

Source: Kukla (1924), Mitrović (1999) and Milić (1992).

In addition to purely banking operations, foreign banks, especially *Prague Credit Bank* and *French-Serbian Bank*, engaged themselves in Serbian industry. The *Prague Credit Bank*, among other industrial undertakings, set up and run sugar plant, modern textile plant and chemical plant. For the industrial and communal projects, the *French-Serbian Bank* founded separate company the “*French-Serbian Society for Industrial Firms and Public Works*”.

Except for the foreign banks and the *Administration of Funds*, the majority of domestic Serbian banks did not open branches. However, branches of the *Administration of Funds* were not much of a help in mobilizing savings from inland Serbia or providing credits in the provinces because they had right solely to collect

²⁵ Milić, D. (1992): *Učešće Jevreja u bankarstvu Srbije do Prvog svetskog rata*, Jevrejski istorijski muzej, Zbornik 6, p. 181 and Kukla (1924), p. 32.

repayments of its loans. Merely the head office in Belgrade could approve loans to borrowers. The National Bank also did not have branches. Only after the Balkan Wars (1912), when Serbia got new territories on the south, it opened branches in Skoplje and Bitolj. Just three Belgrade banks followed suit. Since having branches was rarely the case, Serbian banking had a character of a unit banking.

7. Factors of the Mushrooming Growth of Banks

There were many factors contributing to the fast growth of the number of banks from 1884 - political, economic and institutional and they were intricately interwoven. Surely, the major factor was political independence that stands as a milestone for other factors since it forged independent national economic system and policy. Another crucial factor was chosen national economic strategy of export-led growth with liberal trade because it resulted in vibrant trade and increased demand for money and credit. Creation of the *dinar* as a national currency and the National Bank were the leading institutional monetary factors that contributed to the growth of banks.

Apart from mentioned primary factors, there were also other important factors. One of those was the incompleteness of the *The Act on Joint-stock Companies* (1896). This act missed to define minimum capital requirement and also allowed companies to start working only with the payment of 10% of the subscribed capital. But, there was no any authorized body or mechanism for controlling if this 10% were really paid-up in money terms or not. All these deficiencies in legislation on joint-stock companies contributed to easy and fast creation of banks.

Political parties took advantage of these legal circumstances giving additional impetus to the rise of the number of banks. They began to create their own banks as a method of political competition. By offering high deposit rates in their banks, political parties tried to win elections. To this end, political parties used to open banks even in villages. One example is the small village of Azanjath that had three banks.²⁶

Unit character of banking was another factor of fast creation of banks since the lack of branches was compensated by the opening of the new banks, especially in the provinces.

Analyzing the functioning of the credit market, the National Bank concluded that competition of too many small banks actually led to high market interest rates which annihilated its efforts of providing cheap credits to the economy. The government also realized this problem. At first, it decided to liquidate certain small banks but later it took the initiative to remove deficiencies in legislation, especially regarding the minimum capital requirements, in order to prevent further creation of very small banks.

²⁶ Avramović, M. (1914): *Zemljoradnik i novčani zavod*, Pijemont, Beograd, p. 18.

8. The Importance of the Serbian Banks for the Economy

The level of interest rate could be considered as the main indicator of the importance of banks for the economy. This stems from the very purpose of the banks' existence – to supply the economy with money at the lowest costs possible. Apart from the interest rates, there are other indicators that could show the significance of the banks for the economy. This analysis uses some quantitative and qualitative indicators: the level of the interest rates, several ratios that show the size of the banking sector and geographical distribution of banks in the Kingdom of Serbia.

8.1. Lending Rates of the Banks

Monetary history shows that some countries applied severe measures for those who jeopardize monetary stability or practice usury. In this regard, England is such an egregious example. Even in the 19th century, people in England were hanged for counterfeiting and forgery.²⁷ Usurious practices were thwarted from the early 12th century by the official setting of the maximum interest rates and punishment of expulsion from the country. In 1242, the king James I, fixed the interest by law at 18% but in practice it was disregarded.²⁸ The Jews, who arrived in England about the time of the Conquest, immediately became remarkable for usury why they were expelled from England in 1290 and were not readmitted until 1656.²⁹ In 1546, the taking of interest for money was made legal in England, and the rate of interest was fixed at 10%. In time, the legal rate was reduced in 1624 to 8%, in 1651 to 6%, in 1714 to 5% where it stood during the 1830s.³⁰

In the 19th century Serbia, the widespread usury had also been tried to be discouraged by the letter of the law. *The Civil Code*, adopted in 1844, prescribed that the lawful interest was 6% and maximum interest 12%.³¹ It also forbade the practice of compound interest.³²

Until the creation of the National Bank in 1884, interest rates of 11% and 12% were common in Belgrade while that of 10% was considered as low but in interior Serbia the rates were much higher. After 1884, however, market rates decreased throughout the country - in Belgrade to 6-8% and in provinces to 11-12%.³³

²⁷ Davies, G. (2002), p. 297.

²⁸ Gilbert, J.W. (1834): *The History and Principles of Banking*, Longman, Rees, Orme, Brown, Green, and Longman, London, p. 18.

²⁹ Ibid, p. 17.

³⁰ Ibid, p. 20

³¹ Article 601, Chapter XXI, *Građanski zakonik za Kraljevinu Srbiju*, 1891, p. 254.

³² Article 603, *Ibid*.

³³ *Godišnji i zveštaj Privilegovane Narodne Banke Kraljevine Srbije*, 1890, p. 9-10.

Table 6. Annual Lending Rates of the Serbian Banks 1888-1908 in %

Year	Number of Banks	Minimum Lending Rate	Maximum Landing Rate
1888	37	6,5	12
1889	40	8	12
1890	43	4 1/3	12
1891	45	5,5	11
1892	67	6	12
1893	61	5	12
1894	62	4	12
1895	66	5	12
1896	69	5	12
1897	69	4	12
1898	76	4	12
1899	76	4	12
1900	81	3	12
1901	92	5	12
1902	105	4	12
1903	-	-	-
1904	111	6	12
1905	114	6	12
1906	118	-	-
1907	129	8	12
1908	146	7 1/2	12

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

According to the official statistics, the annual lending rate of the Serbian banks varied from the minimum of 3% to maximum of 12% between 1888 and 1908. (Table 6). The minimum rate emerged only once - in 1900 but the maximum rate of 12% was constantly present.

The lowest lending rates were charged by large Belgrade banks but the majority of provincial banks charged the maximum legal rate of 12%. Unofficial sources from the literature claimed that provincial banks actually charged the interest of 20-30%.³⁴ After the Balkan Wars, in the new south territories, according to unofficial sources, lending rates reached even 40-50% and often 100%.³⁵

What could be the proof of these claims? The first proof could be the official data on the banks' profits shown in Table 4. These figures show that banks' rates of returns were very high - averaging 11,1% during 1888-1912 period.

³⁴ Kukla, S. (1924), p. 57.

³⁵ Ibid.

A spontaneous creation of farm cooperative societies could be considered as the second proof of the high and usurious lending rates of the banks. Dissatisfied with the credit terms of the banks, farmers started to organize their own credit institution from 1894 when the first farm cooperative society was established. In three years there were 35 and in 1913 about 700 of such societies. Some sources report the existence of about 1000 farm cooperative societies in 1914.³⁶

Discussions in the National Assembly about usury was also evidence of the problem. In 1913, for example, banks were accused of ruining farmers in Smederevo district.³⁷ Some representatives even raised the question of “bankocracy” – the rule of banks in Serbia.

At the same time, some authors in literature resolutely claimed that “bank credits were not suitable for agriculture at all” and that “capitalistic institutions (money houses) could not solve the problem of usury.”³⁸

8.2. Other Indicators of the Banks' Importance

There are two most commonly used quantitative indicators of the banks' importance for the economy. The first measures the size of the banking sector relative to the national income or GDP of a country and the second measures the size of banking sector relative to population.

Geographical distribution of banks is a qualitative indicator showing the level of concentration of banking services, i.e. level of the access of city and provincial dwellers to the bank funds.

In order to reckon these indicators, reliable data are needed. In case of the Kingdom of Serbia, some indicators could not be reckon due to non-existence of data, lack of reliable data or broken time series. This problem was tried to be overcome by acceptable adjustments of the indicators or time series where possible.

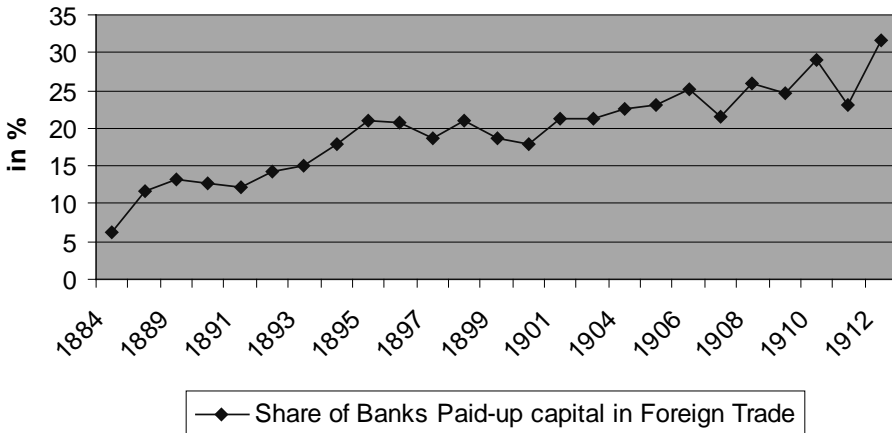
The first indicator was impossible to calculate because there was no data on Serbian national income and GDP for the period until World War I. As a surrogate for the missing national income and GDP, total foreign trade is taken for calculation because firstly, foreign trade was one of the most important economic activity in Serbia throughout the 19th century and, as such, total foreign trade could be taken as an indicator of the trend of the overall economic activity; secondly, there were official data on foreign trade for the whole period.

As mentioned earlier, there was steady increase of the volume of Serbian foreign trade until 1912 indicating steady economic growth (Table 1 Appendix). At the same time, the ratio of banks' paid-up capital to total foreign trade was also increasing – from the level of 6,3% in 1884 to 31,7% in 1912, suggesting that importance of the banking sector for the economy was growing. (Figure 4).

³⁶ Avramović, M. (1914), p. 51.

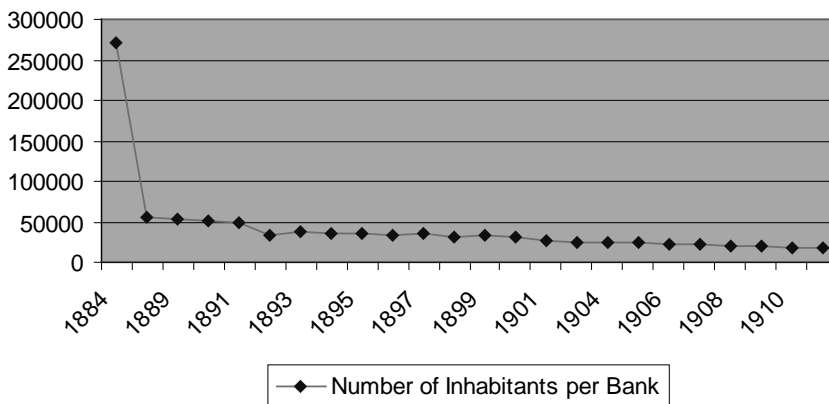
³⁷ Ibid. p.25.

³⁸ Ibid. p. 29 and 90.

Figure 4. *Share of Banks Paid-up capital in Foreign Trade.*

Source: Table 4 and Table 1 in Appendix

The second indicator – the ratio of population to banks, markedly declined from 271 676 inhabitants in 1884 to 16 838 in 1911 with the highest decline between 1884 and 1889 (Figure 5). Constant decline in this indicator meant that the access of borrowers to bank services was constantly increasing. This strongly supports the above conclusion of the growing importance of banking sector for the economy between 1884 and 1912.

Figure 5. *Number of Inhabitants per Bank.*

Source: Table 3 in Appendix

When data on geographical distribution of banks are added to the above favourable indicators, than the more realistic picture of the Serbian banking

appears. Data from Table 7, show that, on the one side, banking sector was concentrated in the capital of Belgrade and on the other, banks in provinces were of a much smaller size than those in Belgrade. The average paid-up capital of banks in Belgrade was about 0,60 million *dinars*, while that of provincial banks was only about 0,16 million *dinars* - roughly 3,7 times less. Interestingly enough, these differences in the size are not pronounced in the profits they earned.

Table 7. Banks in Belgrade and Provinces in 1911 and 1912* *in mill. dinars*

Year	Number of banks		Paid-up Capital		Average capital		Profit	
	B	P	B	P	B	P	B	P
1911	40	134	23,4	21,8	0,58	0,16	1,7	1,9
1912	44	143	29,3	21,9	0,66	0,15	3,1	1,7

* B = Belgrade P = Provinces

Source: Kukla (1924), p. 60.

Banks with paid-up capital over one million *dinars* were considered big.³⁹ These twelve banks are shown in Table 8. They all had their head office in Belgrade and only foreign banks opened branches in the provinces.

Table 8. The Biggest Serbian Banks in 1913 *in mill.dinars*

Bank	Year of establishment	Paid-up capital
<i>Prague Credit Bank</i>	1910	5,0*
<i>French-Serbian Bank</i>	1910	4,0
<i>Belgrade Cooperative</i>	1882	2,5
<i>King-Serbian Privileged Export Bank</i>	1901	2,5
<i>Belgrade Trade Bank</i>	1894	2,5
<i>Turnover Bank</i>	1895	1,5
<i>Vračar Cooperative</i>	1893	1,2
<i>Serbian Credit Bank</i>	1882	1,2
<i>Bank Andrejević & Co.</i>	1882/1888	1,0
<i>Country Bank</i>	1906	1,0
<i>General Economic Bank</i>	1907	1,0
<i>Vračar Savings House</i>	1898	1,0

*It is not certain in the sources if this was authorized or paid-up capital

Source: Kukla (1924) and Table 5.

In the group of the “big five”, with capital over two million *dinars*, the first two banks were foreign banks - *Prague Credit Bank* and *French-Serbian Bank*. These

³⁹ Stanarević, Nik. (1912): *Beogradske banke u 1911*, Štamparija Sv. Sava, Beograd, p. 7.

banks came to Serbia after the Customs War with Austria when economic activity all over Serbia was flourishing giving to foreign banks bright opportunities, not only for banking, but also for direct industrial activities. Foreign banks were able to meet rising demand for credits with the help of their powerful head offices. Only in 1914, one domestic bank – *the King-Serbian Privileged Bank*, was able to raise paid-up capital to five million *dinars*, approaching the largest foreign banks in Serbia.⁴⁰

Conclusion

Decisive programme of economic and institutional development and modernization of the Kingdom of Serbia that began after gaining political independence in 1878, resulted in the mushrooming growth of various types of credit institutions. Apart from the *Privileged National Bank of the Kingdom of Serbia* (National bank), as a bank of note issue, there were state credit and privately-owned institutions. The later were mostly in the form of joint-stock companies and operated under the various names – banks, savings societies, credit houses. The majority of private banks were small, unit banks of the universal type but their growth was remarkable – from 7 in 1884 to 187 in 1912. Foreign banks were much larger but not numerous – in 1912 there were five foreign banks in the form of branches and daughters of some European banks. In terms of capital, however, during the whole period the biggest bank was the *Administration of Funds* which was the state mortgage bank.

Creation of the National bank and other banks contributed to the decline of the lending rates at the banks, but market interest rates remained high and soared to usurious levels (100%). Surely, lack of capital was the main reason for usury but there were some other factors too – deficiencies in legislation, unit character of banking, lack of controlling body for the banks, geographical distribution of banks - to mention few of the basic factors. Private banks were concentrated in the capital of Belgrade which contributed to the violation of the legal maximum rate of 12%, especially by provincial banks. Farmers were especially beset by usury. To save themselves from usury and improve position on the credit market, farmers started from 1894 to create farm cooperative societies as institutions that met their credit needs better than banks. The growth of farm cooperative societies was also remarkable – in 1897 there were 35 and in 1913 about 700 such institutions. In terms of the absolute numbers, farm cooperative societies were more than three times numerous than banks. Analyses suggests that banks in the Kingdom of Serbia during 1878-1914 period better served the development of trade, building of the infrastructure (railroads) and industry than credit needs of the farmers who were the main economic agent of the country representing 85% of the total population.

⁴⁰ Kukla, S. (1924), p. 69.

Literature

- Arhiv Srbije, (1894): Zbornik zakona, Zbornik 50.
- Avramović, M. (1914): *Zemljoradnik i novčai zavod*, Pijemont, Beograd.
- Berend, I. (1974): *Economic development in East-Central Europe in the 19th and 20th centuries*, Columbia University Press, United States of America.
- Davies, G. (2002): *A History of Money From Ancient Times to the Present Day*, University of Wales Press, Cardiff.
- *Dva veka razvoja Srbije – Statistički pregled*, (Two Centuries of Serbian Development – Statistical Review), (oktobar 2008): Republički zavod za statistiku, Beograd.
- Dugalić, V. (1994): *Konvertibilnost dinara u periodu 1884-1941*, Finansije 5-6, Beograd.
- Dugalić, Veroljub (1999): *Narodna banka 1884-1941*, Jugoslovenski pregled, Beograd.
- Dunisijević, R.(1990): *Osnivanje industrijskih preduzeća i razvoj industrije u Srbiji do 1918. godine*, BIGZ, Beograd.
- Gilbert, J. W. (1834): *The History and Principles of Banking*, Longman, Rees, Orme, Brown, Green, and Longman, London.
- Glomazić, M. (1933): *Istorija Državne Hipotekarne Banke 1862-1932*, Narodna misao, Beograd.
- Gnjatović, D. (2006): *The Introduction of Limping Gold Standard in the Principality of Serbia*, in: Avramov, R. And Pamuk, S. eds., *Monetary and Fiscal Policies in South-East Europe, Comparative and Historical Perspective*, Bulgarian National Bank, Sofia.
- *Godišnji izveštaj Privilegovane Narodne Banke Kraljevine Srbije*, (1890).
- *Građanski zakonik za Kraljevinu Srbiju*, (1891), u Beogradu, štampa i izdanje Kraljske srpske drž. Štamparije.
- Hadži-Pešić, J. (1995): *Novac Srbije 1868-1918*, Zavod za izdavanje novčanica, Beograd.
- Kukla, S.(1924): *Razvitak kreditne organizacije u Srbiji*, Komisionalna naklada Hrvatski štamparski zavod, Zagreb.
- Milić, D. (1992): *Učešće Jevreja u bankarstvu Srbije do Prvog svetskog rata*, Jevrejski istorijski muzej, Zbornik 6.
- Mitrović, A. (1999): *Foreign Banks in Serbia 1881-2-1914*, in: Kostis, K.P. (ed.) *Modern Banking in the Balkans and West-European Capital in the 19th Century*, Aldershot.
- *Srpske novine*, 19.12.1878.
- Stanarević, Nik. (1912): *Beogradske banke u 1911*, Štamparija Sv. Sava, Beograd.
- *Statistika spoljne trgovine Kraljevine Srbije za 1912*, Državna štamparija Kraljevine Srbije 1911. i 1914.
- *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije*, various years.
- Stojanović, B. (1992): *Iz ekonomsko-finansijske i političke istorije Srbije (1878-1918)*, Finansije, broj 3-4, Beograd.
- *Zakon o Narodnoj banci*, 6. Januar 1883. god.

APPENDIX

Table 1. Foreign Trade of the Kingdom of Serbia 1879-1912 in mill. dinars

Year	Import	Export	Total	Balance	Growth of total trade in %*	Export growth in %*
1879	41,7	38,9	80,6	- 2,8		
1880	46,1	35,2	81,3	- 10,9	0,8	- 10
1881	43,2	40,1	83,3	- 3,1	2,5	14
1882	48,5	40,3	88,8	- 8,2	6,6	0
1883	49,7	40,2	89,9	- 9,5	1,2	0
1884	50,9	39,9	90,9	- 11,0	1,1	-1
1885	40,5	37,6	78,1	- 2,9	- 14,0	- 6,0
1886	51,7	40,7	92,4	- 11,0	18,3	8,0
1887	36,5	36,1	72,6	- 0,4	- 21,4	- 11,0
1888	35,2	38,9	74,1	+ 3,7	2,0	8,0
1889	34,8	39,0	73,8	+ 4,2	- 0,4	0
1890	38,0	45,8	83,8	+ 7,8	13,5	17,0
1891	42,8	52,3	95,1	+ 9,5	13,5	14,0
1892	37,0	46,4	83,4	+ 9,4	- 12,3	- 11,0
1893	40,9	48,9	89,8	+ 8,0	7,6	5,0
1894	34,8	46,0	80,8	+ 11,2	- 10,0	- 6,0
1895	28,2	43,4	71,6	+ 15,2	- 11,4	- 6,0
1896	33,4	53,4	86,8	+ 20,0	21,2	23,0
1897	45,3	55,9	101,2	+ 10,6	16,6	5,0
1898	41,1	56,9	98,0	+ 15,8	- 3,2	2,0
1899	46,4	65,7	112,1	+ 19,3	14,4	15,0
1900	54,0	66,5	120,5	+ 12,5	7,5	1,0
1901	43,8	65,7	109,5	+ 21,9	- 9,1	- 1,0
1902	44,8	72,1	116,9	+ 27,3	6,7	10,0
1903	58,2	59,9	118,1	+ 1,7	1,0	- 17,0
1904	60,9	62,1	123,0	+ 1,2	4,1	4,0
1905	55,6	71,9	127,5	+ 16,3	3,6	16,0
1906	44,3	71,6	115,9	+ 27,3	9,1	0
1907	70,6	81,5	152,1	+ 10,9	31,2	14,0
1908	75,6	77,7	153,3	+ 2,1	0,8	- 5,0
1909	73,5	93,0	166,5	+ 19,5	8,6	19,7
1910	84,7	98,4	183,1	+ 13,7	9,9	5,8
1911	115,4	116,9	232,3	+ 1,5	26,9	18,8
1912	106,1	84,2	190,3	- 21,9	- 18,0	- 27,9

* Annual growth rate

Source: 1. For 1869-1908 *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije 1907 i 1908*, 1913, p.506.2. For 1909-1912 *Statistik aspoljne trgovine Kraljevine Srbije za 1912*, Državna štamparija Kraljevine Srbije, 1911 i 1914.

Table 2. Population of the Kingdom of Serbia 1884-1911

Year	Total	Towns	Belgrade	Towns in % of total	Belgrade in % of total
1884	1 901 736	235 887	-	12	-
1885	1 946 354				
1886	1 977 224				
1887	2 026 958				
1888	2 077 427				
1889	2 123 362				
1890	2 161 961	286 466	54 249	13	3
1891	2 191 908				
1892	2 211 606				
1893	2 240 270				
1894	2 272 992				
1895	2 312 484	319 375	59 115	14	3
1896	2 345 837	321 493	59 237	14	3
1897	2 384 205	323 734	51 259	14	2
1898	2 413 694	324 769	59 223	13	2
1899	2 450 392				
1900	2 492 882	351 015	69 769	14	3
1901	2 535 956	353 834	69 990	14	3
1902	2 571 517	355 323	69 904	14	3
1903	2 621 576	356 963	69 823	14	3
1904	2 671 505	358 969	69 725	13	3
1905	2 688 025	404 784	77 816	15	3
1906	2 735 147	348 434	77 504	13	3
1907	2 784 036	350 159	77 280	13	3
1908	2 821 015	350 682	76 965	12	3
1909	2 847 861	-	-	-	-
1910	2 911 701	384 822	89 876	13	3
1911	2 946 783	-	-	-	-

Source: 1. *Statistički godišnjak Kraljevine Srbije*, various years.

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

Table 3. Population and Banks 1884-1911

Year	Population	Number of Banks	Inhabitants per Bank
1884	1 901 736	7	271 676
1885	1 946 354	-	-
1886	1 977 224	-	-
1887	2 026 958	-	-
1888	2 077 427	37	56 146
1889	2 123 362	40	53 084
1890	2 161 961	42	52 188
1891	2 191 908	45	48 709
1892	2 211 606	67	33 009
1893	2 240 270	61	36 725
1894	2 272 992	62	36 661
1895	2 312 484	66	35 037
1896	2 345 837	69	33 997
1897	2 384 205	69	34 553
1898	2 413 694	76	31 791
1899	2 450 392	76	32 242
1900	2 492 882	81	30 776
1901	2 535 956	92	27 564
1902	2 571 517	105	24 538
1903	2 621 576	-	-
1904	2 671 505	111	24 067
1905	2 688 025	114	23 585
1906	2 735 147	118	23 179
1907	2 784 036	129	21 581
1908	2 821 015	146	19 322
1909	2 847 861	150	18 985
1910	2 911 701	163	17 863
1911	2 946 783	175	16 838

Source: Statistički godišnjak Kraljevine Srbije, various years.

PROF. DR BILJANA STOJANOVIĆ

Geoekonomski fakultet, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

NASTANAK I RAST SRPSKOG BANKARSTVA DO PRVOG SVETSKOG RATA

Drugi deo:

Nacionalna država i nacionalno bankarstvo (1878-1914)

Razvoj srpskog bankarstva tokom 19. veka je bio postepen proces koji je imao dve faze sa prekretnicom 1878. godine, kada je međunarodnim ugovorom Srbiji priznat status nezavisne države na Berlinskom kongresu. U prvoj fazi, do 1878. godine, stvarali su se neophodni politički, ekonomski i institucionalni preduslovi za pojavu bankarstva koji su doveli do stvaranja prvih organizovanih kredita i banaka. U drugoj fazi je odlučno sprovođenje ekonomskog i institucionalnog razvoja i modernizacije rezultiralo u velikom porastu banaka. Pored Privilegovane narodne banke Kraljevine Srbije (Narodna banka), kao emisione banke, postojale su državne banke i privatne banke koje su uglavnom bile u obliku akcionarskih društava. Od 1894. godine, poljoprivrednici su počeli da osnivaju seljačke zadruge koje su zadovoljavale kreditne potrebe seljaka po mnogo povoljnijim uslovima od banaka. Analiza ukazuje na zaključak da su banke u Kraljevini Srbiji u periodu 1878-1914. godina, više služile razvoju trgovine, izgradnji infrastrukture (železnica) i industrije nego zadovoljavanju kreditnih potreba poljoprivrednika koji su bili glavni ekonomski akteri zemlje u kojoj su činili 85% ukupnog stanovništva.

Ključne reči: *kreditne institucije, banke, Narodna banka, tražnja za kreditom, kamate, uplaćeni kapital, zelenaštvo, strane banke.*

Originalni naučni rad
Primljen: 9.11.2016.
Dorađen: 12.12.2016.
Odobren: 10.1.2017.

VAŽNOST I ZNAČAJ PROGRAMA ODRŽIVOG RAZVOJA RURALNOG TURIZMA NA STAROJ PLANINI

Krajem 20. i početkom 21. veka, turizam je zahvaljujući globalnom širenju tehnologije, rada, kapitala, saobraćaja i komunikacija, zauzeo značajno mesto u svetskoj industriji. Samim tim preuzeo je glavnu ulogu, kako u privrednom, tako i u ekonomskom, odnosno regionalnom razvoju većine zemalja. Međutim, takav razvoj uslovio je da turizam postane jedan od glavnih uzročnika i velikih zagađivača životne sredine. Zbog toga se akcenat savremenog turizma stavlja na novi koncept, takozvanog održivog turizma. Održivi razvoj ove industrijske grane smatra se važnim teorijskim i praktičnim problemom savremene ekonomije, ali i drugih nauka. Održivost u sebi objedinjuje ekonomsku, ekološku i društvenu komponentu razvoja, te je samim tim i teška za implementaciju, posebno u društvima u kojima ekološka svest nije dovoljno razvijena. Iako je još uvek nezagađena sredina, s obzirom na napor i ulaganje Srbije kao države u prostor Stare Planine, kako bi postala važna turistička destinacija, održivo upravljanje svim aktivnostima na tom prostoru postaje imperativ. U radu će se statističkom metodom ANOVA, predstaviti važnost i značaj programa održivosti ruralnog turizma Stare Planine, kako bi se došlo da saznanja o razvijenosti ekološke svesti korisnika usluga, ali i stanovništva ovog prostora.

Ključne reči: turizam, održivi razvoj, ANOVA, Stara planina, pravci održivog razvoja, ekološka svest.

* Dr Mladan Maksimović, istraživač saradnik, Fakultet za menadžment Zaječar
mladjan21@yahoo.com

** Dr Darjan Karabašević, istraživač saradnik, Fakultet za menadžment Zaječar
darjankarabasevic@gmail.com

*** Dr Biljana Ilić, docent, Fakultet za menadžment Zaječar
biljana.ilic@fmz.edu.rs

1. Uvod

Turizam predstavlja privrednu delatnost koja obuhvata putovanje i boravak ljudi van mesta prebivališta u cilju odmora, zabave, rekreacije i razonode. Stoga se za sektor turizma može reći da je brzo rastuća industrija koju karakterišu odmor i putovanja,¹ te se može smatrati za jednu od grana koja ima najdinamičniji razvoj.² U istraživanjima^{3,4} se posebno naglašava značaj koji turizam ima za ekonomiju lokalnih zajednica, te da predstavlja izvor za ukupni razvoj ekonomije jedne zemlje.

Rastući trend turističke tražnje za novim izazovima, nameće potrebu za boljim pozicioniranjem već postojećih destinacija, kako bi iste ostvarile bolji ekonomski profit, a u krajnjoj liniji zadržale postojeći status. Prostor koji je u početku zadovoljavao osnovne potrebe za odmorom i rekreacijom, danas mora da poseduje izuzetne specifičnosti kako bi zainteresovao raznovrsnu turističku tražnju.⁵ Karakteristike i specifičnosti učesnika u turističkim kretanjima, odnosno turističkom prometu, su bitne osnove pravilnog sagledavanja turističke tražnje, stanja turističke ponude, kao i mogućnosti razvoja daljih turističkih pravaca u određenim područjima.⁶

Veliki značaj za razvoj turizma predstavlja turistička destinacija. Shodno tome, Bornhost et al. (2007)⁷ naglašavaju važnost turističke destinacije, pritom je definišući kao geografski region, političku nadležnost, odnosno glavnu atrakciju koja teži da posetiocima obezbedi opsežna iskustva vredna pamćenja.

Izborom odgovarajućeg programa održivog razvoja turizma i primenom adekvatnih strateških pravaca kao ključnim instrumentima pozicioniranja, može se zauzeti odgovarajuća pozicija na turističkoj mapi regiona, ali u isto vreme doprijeti oživljavanju i razvoju ruralnih područja, povećanju profita poljoprivrednih

¹ Cunha Sieglinde Kindl da, Cunha João Carlos da (2005): "Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development". *BAR-Brazilian Administration Review*, 2(2), 47-62

² Bahae Mahmud, et al (2014): „Residents’ attitudes toward international tourism: A case of Iran”. *Journal of Tourism and Recreation*, 1(2), 1-14.

³ Yu Chia-Pin, et al (2011): "Examining the effects of tourism impacts on resident quality of life: evidence from rural midwestern communities in USA". *International Journal of Tourism Sciences*, 11(2), 161-186

⁴ Kalaiya Abha, Sachin Kumar Agrawal (2015): "Tourism as a Development Tool: A Study on Role of Tourism in Economic Development, Employment Generation and Poverty Reduction: Special focus on Kachchh". *International Journal*, 3(7).

⁵ Štetić Snežana (2006): „M.I.C.E industrija-budućnost razvoja turističke destinacije“. *Turizam*, 10/06, str. 21

⁶ Štetić Snežana (2003): „Turistička geografija“. Cicero, Beograd.

⁷ Bornhorst Tom et al (2010): „Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders’ perspectives“. *Tourism management*, 31(5), 572-589.

proizvođača i zaštiti životne sredine. Pozicioniranje ujedno predstavlja razvoj imidža turističkih destinacija, koje su u direktnoj suprotnosti sa konkurencijom. Njegova svrha je da se konkretna destinacija po svojim osobenostima razlikuje u poređenju sa sličnima iz okruženja, dok je ujedno i oblik izražavanja kako se određeni proizvod ili brend doživljava od strane kupaca.⁸

Uprkos opštem konsenzusu da se dobro pozicioniranje turizma može iskoristi kao moćno sredstvo za ekonomski razvoj zajednica u ruralnim područjima i za poboljšanje njihovog blagostanja, činjenica je da pozitivan doprinos, zasnovan na održivom razvoju turizma mnogih zemalja u razvoju, posebno na lokalnom nivou, još uvek nije dovoljno prihvaćen.^{9, 10, 11} Zbog toga je neophodna izrada programa održivog razvoja ruralnog turizma na tim destinacijama, što bi rezultiralo boljim poslovnim rezultatima za pružaoce turističkih usluga. Valorizacija svakog, pa i turističkog proizvoda, predstavlja uslov efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, dok bi korist imali država i lokalne zajednice kroz dodatni prihod i veću zaposlenost. Dobrim pozicioniranjem turističkih proizvoda utiče se na svest potencijalnih potrošača (korisnika usluga), sa ciljem da se razvije pozitivna slika konkretnog proizvoda (destinacije), na osnovu koje bi potencijalni potrošači postali lojalni, odnosno stalni korisnici usluga. Dobrim se pozicioniranjem daje realna slika potrošačima i korisnicima usluga, gde se određeni (konkretni) proizvod nalazi u odnosu na proizvod konkurencije.^{12, 13}

Ipak, nagli razvoj ove grane nakon Drugog svetskog rata, pokazao je da ubrzani i nekontrolisani razvoj turizma ima iste posledice degradacije životne sredine kao i nagla urbanizacija i industrijalizacija. Turizam predstavlja kariku koja spaja gradske zone i urbanističke centre sa prirodnom i očuvanom životnom sredinom. Prekobrojno gradsko stanovništvo teži da se u turističkim kretanjima približi zdravom načinu života, pa i takvim destinacijama. Međutim, naviknuti na urbani stil života, potrošači turističkog proizvoda očekuju i određene urbane uslove u takozvanim čistim turističkim i prirodnim destinacijama. "Zahvatajući velike prostore očuvane prirode, turizam je delatnost koja valorizuje one elemente prostora koji su za niz drugih delatnosti od marginalnog interesa. Samo se turizmom mogu valorizovati peskovite, šljunkovite i stenovite obale mora, jezera i reka, vidikovci, planinske padine pokrivena snegom, močvare,

⁸ Aktuğlu Işıl Karpaz (2004): „Marka Yönetimi, İletişim Yayınları, İstanbul. 1., pp. 122-124.

⁹ Anderson Wineaster (2013): „Leakages in the tourism systems: Case of Zanzibar”. *Tourism Review*, 68(1), pp. 62-76

¹⁰ Luvanga Nathanael, Shitundu Joseph. (2003): “The role of tourism in poverty alleviation in Tanzania”. Dar es salaam: Mkuki Na Nyota Publishers Limited, pp. 5-12

¹¹ Mbaiwa Joseph (2005): “The socio-cultural impacts of tourism development in the Okavango Delta, Botswana”. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 163-185.

¹² Karadeniz Mustafa (2009): “Product positioning strategy in marketing management”. *Journal of Naval Science and Engineering*, 5 (2), 98-110.

¹³ Tek Ömer Baybars (1999): “Pazarlam a İlkeleri”. *Beta Yayınları, İstanbul* 8., p. 332

neki elementi klime, pećine, jame i slično”.¹⁴ Turizam koristi prostor, međutim kao takav ne sme uništavati elemente prirode. Njegovim planskim razvojem može se čak i oplemeniti sredina koja se koristi u cilju privlačenja potrošača. Potrošači, kao glavni i neposredni korisnici usluga, odnosno stanovništvo koje na određenoj destinaciji živi, mogu predstavljati grupu ispitanika, koja bi iznela svoje mišljenje o određenim turističkim sadržajima. Predmet rada predstavlja istraživanje stavova krajnjih korisnika usluga Stare Planine, ali i stanovništva sa ovog prostora, kako bi se utvrdio stepen poznavanja održivosti u turizmu, odnosno ekološka svest ispitanika. Na taj način, došlo bi se do otvaranja novih razvojnih pravaca kojim bi se pospešio ne samo razvoj turizma ispitivanog područja, već i zaštita prirodne sredine.

Cilj rada jeste ispitivanje značaja i važnosti programa održivog razvoja ruralnog turizma na Staroj planini. Srbija je zemlja koju karakteriše neujednačen razvoj njenih regiona. Sa jedne strane, izdvajaju se razvijeni prostori i regije centralne Srbije, Beograda sa okolinom, zatim severni deo Srbije, grad Novi Sad sa okolinom, dok se sa druge strane izdvajaju nedovoljno razvijeni južni i istočni deo zemlje. Prirodna bogatstva su velikim delom koncentrisana u manje razvijenim područjima, te je za Srbiju i podizanje kvaliteta života njenih građana, jako važno da se ta bogatstva i iskoriste na pravi način. S tim u vezi, istraživanje se sprovodi u pravcu koji se odnosi na značaj i važnost programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare Planine. U savremenom poslovanju, održivi razvoj kao koncept je posebno značajan jer obuhvata pored ekonomske komponente i društvenu, ali i ekološku komponentu upravljanja. Kako bi se rezultati istraživanja bazirali na održivoj strategiji, ispitivanje ruralnog turizma na studiji slučaja Stare planine, vršilo se uz maksimalno uvažavanje koncepta ekološkog razvoja ovog dela regije, ali kroz društvenu komponentu, odnosno kroz stavove turista i stanovništva.

Rad je koncipiran na sledeći način: prvi deo sadrži uvod u kome su date osnovne karakteristike turizma; drugi deo prikazuje pregled literature o održivosti u turizmu; treći deo predstavlja materijale i metode istraživanja; četvrti deo prikazuje rezultate i diskusiju sprovedenog istraživanja; poslednji deo obuhvata zaključna razmatranja koja su data na kraju rada.

2. Pregled literature

U turizmu se sve više koristi reč *brendiranje* destinacije. Postoje mnoge interpretacije, kao što je izjednačavanje pojma „brendiranje mesta ili destinacije”, sa promocijom proizvoda široke potrošnje, tumačeći ih kao odnose s javnošću i aktivnosti koje imaju veze sa korporativnim identitetom. Brend u turizmu predstavlja stvaranje destinacije u kojoj se nešto može doživeti. Za destinacije se kaže

¹⁴ Stefanović Vidoje, Azemović Nedžad (2012): “Održivi razvoj turizma na primeru Vlasinske površi”, pregledni rad, *Škola biznisa Broj 1/2012 UDC 338.48:502.131.1(497.11)*

da su to mesta koja su po određenim shvatanjima vredna da se zbog njih ode od kuće. Nekada su to bili gradovi i zemlje, dok se današnje destinacije smatraju brendovima. Kako se nametnuti? Kako stvoriti svoj prepoznatljiv identitet? Ova pitanja se postavljaju pred savremene menadžere sve češće, posebno u manje poznatim turističkim destinacijama.¹⁵ Da li je moguće ispitati i istražiti šta lokalno stanovništvo jednog malog mesta smatra vrednim, a šta je ono što turisti u tom mestu smatraju vrednim? Brendiranje destinacije bi moglo značiti pronalaženje sredine između lokalnih i željenih vrednosti i pokušaj stvaranja *brenda* od autentičnosti jednog mesta. Prepoznavanje određene destinacije po imenu, značilo bi njeno vezivanje za razne sadržaje koje nudi i koje su samo tu svojstvene. To znači stvaranje identiteta jednog mesta.¹⁶ Međutim, stvaranje identiteta jednog mesta podrazumeva i prirodnu sredinu u kojoj se isti izgrađuje. Očuvanje životne sredine u turističkim mestima koja su nezagađena i zdrava, moralo bi da predstavlja imperativ savremenog turizma. Ruralni turizam kao grana turizma poslednjih godina dobija sve više na značaju, posebno u Srbiji koja obiluje neiskorišćenim prirodnim bogatstvima.

Ruralni turizam predstavlja značajan instrument ekonomskog razvoja planinskih, ali i drugih ruralnih područja. Ta su područja privlačna za turiste zbog prednosti ruralnog okruženja sa istorijskom tradicijom i posebnim etničkim i geografskim karakteristikama. Robinson (1990)¹⁷ posebno naglašava važnost ruralnog turizma, za koji kaže da je “postao značajan, a u nekim slučajevima i dominantan faktor razvoja ruralne ekonomije”.

Lane (1994)¹⁸ ističe da često dolazi do mešanja i preplitanja koncepta ruralnog i agro turizma, te u svom istraživanju naglašava razlike između ova dva pravca.

U literaturi postoje brojni pristupi definiciji ruralnog turizma. Definicija ruralnog turizma koju predlaže Svetska turistička organizacija glasi da je ruralni turizam: “forma turizma koja uključuje bilo koje turističke aktivnosti organizovane i sprovedene u ruralnom području, od strane lokalnog stanovništva, te forma koja eksploatiše lokalne turističke resurse poput prirodnih, kulturno-istorijskih i ljudskih”.¹⁹ Ruralni turizam predstavlja model za prezervaciju prirodnih i ljudskih kvaliteta u određenom geografskom području.²⁰

Ruralni turizam se nalazi u konkurentskom odnosu sa ostalim formama turističke ponude, odnosno turističkog proizvoda. Jedan od najvažnijih segmenata u okviru turističkog proizvoda, naročito u nedovoljno razvijenim područjima

¹⁵ Morgan Najdžel, et al (2015): *Destinacija kao brend*, Clio, Beograd

¹⁶ <http://www.slideshare.net/dragicanovakovic/brendiranje-u-turizmu-12045552> (03.11.2016)

¹⁷ Robinson, G. (1990): *Conflict and change in the countryside. Rural society, economy and planning in the developed world*. Belhaven Press

¹⁸ Lane Bernard (1994): What is rural tourism?. *Journal of sustainable tourism*, 2(1-2), 7-21.

¹⁹ Ogarlaci Monica (2015): “Rural tourism resources in Dognecea small piece of heaven in mountainous Banat”. *Quaestus*, (6), 204.

²⁰ Ibid.

jima, jeste bavljenje turizmom u okviru poljoprivrednih domaćinstava. Kako bi turistički proizvod seoskog turizma dao doprinos održivom razvoju turizma, potrebno je da isti bude lokalno kontrolisan, malog obima, zasnovan na autentičnosti, uz cenu koja treba da maksimizira ekonomske efekte za lokalno stanovništvo. Kako Srbija poseduje resurse za razvoj ruralnog turizma, takav turizam bi trebao da omogući stvaranje dodatnih izvora prihoda poljoprivrednicima, jačanje poljoprivrede kroz prodaju poljoprivrednih proizvoda turistima, sprečavanje procesa dalje depopulacije, jačanje infrastrukture, razvoj trgovine, razvoj saobraćaja, razvoj sektora usluga, oživljavanje kulturnih manifestacija i svih etnosadržaja na ovim područjima.²¹

U poslednjih nekoliko decenija, ruralni turizam kao komercijalni turizam, praćen je ekološkim, socijalnim i kulturno neželjenim posledicama, pa se samim tim nameće i potreba da se ova delatnost uokviri konceptima održivog razvoja.

Održivi razvoj u savremenim uslovima poslovanja sve više dobija na značaju i postaje ključni koncept za opstanak i napredak čovečanstva, te zauzima značajnu ulogu u nauci i društvu. Ciegis et al. (2009)²² održivi razvoj vide kao kompromis između životne sredine, ekonomskih i socijalnih ciljeva zajednice, pritom omogućavajući dobrobit za sadašnje i buduće generacije. Ljudske potrebe se ne mogu adekvatno ispuniti ukoliko se ne obezbedi zdrava životna sredina, uz istovremeno ostvarivanje ekonomskih i društvenih ciljeva. To je posebno istaknuto u Brundtlandovom izveštaju (WCED, 1987)²³ u kojem je data jedna od najpoznatijih definicija održivog razvoja, odnosno da „održivi razvoj predstavlja zadovoljenje potreba današnjice bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“. Petroman et al. (2010)²⁴ navode da je koncept održivog razvoja nastao iz potrebe rešavanja ekološke krize izazvane industrijskom eksploatacijom resursa životne sredine i kontinuiranog propadanja njenog kvaliteta, ali je vremenom obogaćen ekonomskom i socijalnom dimenzijom.

U skladu sa održivim razvojem, značaj primene koncepta održivog razvoja u turizmu posebno ističu Page i Dowling (2002).²⁵ S obzirom na popularizaciju samog koncepta, nešto kasnije je i Svetska turistička organizacija definiciju održivog razvoja u nekim segmentima promenila i prilagodila turizmu definišući isti: „Održivi razvoj turizma ispunjava potrebe sadašnjih turista i regiona domaćina, dok istovremeno štiti i povećava priliku za budućnost. Zamišljen je na način da vodi ka upravljanju svim resursima, tako da se mogu ispuniti

²¹ Cvijanović Drago (2014): „Turističko tržište u dunavskom regionu“, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Monografija, Beograd

²² Ciegis Remigijus, et al (2009): “The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios”. *Engineering Economics*, 62(2), 28-37.

²³ WCED. (1987): “Our Common Future”. Oxford University Press, Oxford

²⁴ Petroman Ioan, et al (2010): “Blue Flag: a Symbol of Environmental Protection”. *Animal Science and Biotechnologies*, 43(2), pp. 426-428

²⁵ Page Stephen, Dowling Rose (2002): „Ecotourism“. Harlow: Prentice Hall.

ekonomske, društvene i estetske potrebe, uz istovremeno održavanje kulturnog integriteta, suštinski bitnih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i sistema podrške životu”.²⁶

Može se reći da održivi razvoj ruralnog turizma predstavlja poštovanje opštih principa održivog razvoja, kao i etičke promene kod svih učesnika turističkih procesa. Iako se briga za održivim razvojem redovno prikazuje kao temelj savremenog planiranja i upravljanja turističkim destinacijama, redovno se postavlja pitanje koliko je ista primenjena u praksi.²⁷

Posebna pažnja u konceptu održivog razvoja ruralnog turizma posvećena je aktiviranju žena i ugroženih kategorija društva u podsticaju njihovog učešća u ruralnom turizmu i to naročito u proizvodnji lokalnih rukotvorina i u tradicionalnim načinima proizvodnje, zatim u revitalizaciji seoskih škola i stimulisanju aktivnog učenja i učenja u prirodi za decu i omladinu, kao i u olakšavanju pristupa tržištu lokalnih poljoprivrednih proizvoda, posebno onih koji potiču sa malih poljoprivrednih gazdinstava.²⁸

Kao što se da primetiti, jedinstvena definicija koncepta održivog turizma zvanično ne postoji, dok se u različitim radovima može naići na znatan broj različitih definicija.²⁹ Tako je u mnogim od tih definicija prisutan snažan naglasak na jednu od tri navedene dimenzije, odnosno na ekološku dimenziju, međutim konceptualni domen se proširuje dodavanjem kulturne i političke dimenzije.³⁰

3. Materijali i metode istraživanja

Cilj rada je da ispita značaj i važnost programa održivog razvoja ruralnog turizma na Staroj planini. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji nekoliko gradova Istočne Srbije (Knjaževac, Zaječar i Piroć) u periodu od 15.07.2016. do 15.10.2016. godine. Kao instrument istraživanja korišćen je anketni upitnik. Istraživanje je bilo anonimnog karaktera, dok je distribuirano ukupno 380 upitnika. Broj validno popunjenih upitnika, relevantnih za istraživanje iznosi 300, što predstavlja 78,94% ispitanika. Nivo odaziva i validno popunjenih upitnika je očekivan i korespondira rezultatima, koji su preporučeni u literaturi (Das et al.,

²⁶ http://portal.unesco.org/es/files/45338/12417872579Introduction_Sustainable_Tourism.pdf/Introduction_Sustainable_Tourism.pdf (03.11.2016).

²⁷ Ruhanan Lisa (2012): “Developing a strategic vision: integration principles of sustainable development in planning tourist destinations”. *Acta Turistica* 24(2), pp 149-176.

²⁸ Butler Richard (1999a): “Rural recreation and tourism, The Geography of rural change”. Longman, Harlow, p. 219.

²⁹ Butler Richard (1999b): “Sustainable tourism: A state of the art review”. *Tourism geographies* 1(1), 7-25.

³⁰ Bill Bramwell, et al (1996): “Sustainable tourism management: principles and practice”. Tilburg University Press.

2000; Kayank, 2003; Molina et al., 2007).³¹, ³², ³³ Za gradaciju dobijenih odgovora primenjena je petostepena Likertova skala, dok je obrada rezultata sprovedena putem softverskog paketa SPSS 23.0. Statistička metoda ANOVA (Analiza varijanse) primenjena je za ispitivanje razlika jedne ili više nezavisnih promenljivih na jednu zavisnu promenljivu, odnosno u ovom slučaju, za otkrivanje razlike u odgovorima ispitanika u odnosu na njihove demografske podatke, poput: kategorije ispitanika, mesta stanovanja, pozicije u organizaciji, te ukoliko postoji, da li je ta razlika statistički značajna. Tukey-Snedecor „post hoc“ test primenjen je u cilju računanja kritične razlike, odnosno radi utvrđivanja gde je izraženo odstupanje u odgovorima.

4. Rezultati i diskusija istraživanja

Važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine je prikazan tabelarno i grafički u narednom delu rada.

Tabela 1: *Deskriptivna analiza važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu zanimanja ispitanika*

	N	Prosek	Std. Deviation	Std. greška	95% interval proseka		Minimum	Maximum
					donji	gornji		
Student	18	3,2889	1,04538	0,24640	2,7690	3,8087	1,40	5,00
Zaposlen	232	3,9310	0,82645	0,05426	3,8241	4,0379	1,40	5,00
Nezaposlen	30	3,0133	1,20566	0,22012	2,5631	3,4635	1,40	5,00
Poljoprivredni proizvođač	6	4,0000	0,92952	0,37947	3,0245	4,9755	2,80	4,60
Penzioner	14	4,5429	0,26520	0,07088	4,3897	4,6960	4,20	5,00
Total	300	3,8307	0,93013	0,05370	3,7250	3,9363	1,40	5,00

Tabelom 1 prikazano je, da su kod ocenjivanja važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, najveću prosečnu oceni dali penzioneri (4,5429), dok su najnižu prosečnu ocenu dali nezaposleni ispitanici (3,0133).

³¹ Das Ajay et al. (2000): "A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality". *Decision Sciences*, 31, pp. 649 – 690.

³² Kayank Hale (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations Management*, 21(4), pp. 405-435.

³³ Molina Luis et al. (2007): "Relationship between quality management practices and knowledge transfer". *Journal of Operations Management*, 25(3), pp. 682-701.

S obzirom da postoje odstupanja na nivou proseka, sama metodologija navodi pristupanju testiranja prosečnih vrednosti za datu grupu pitanja. Za ovu vrstu podataka najprikladnija je analiza varijanse kojom bi se utvrdilo da li postoje razlike u ocenjivanju važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine između grupa, odnosno da li postoje razlike u odgovorima unutar samih grupa.

Tabela 2: Analiza varijanse za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu zanimanja ispitanika

	Suma kvadrata	df-test	Prosek kvadrata	f-test	Verovatnoća greške
Između grupa	34,935	4	8,734	11,515	0,000
U grupi	223,743	295	0,758		
Total	258,678	299			

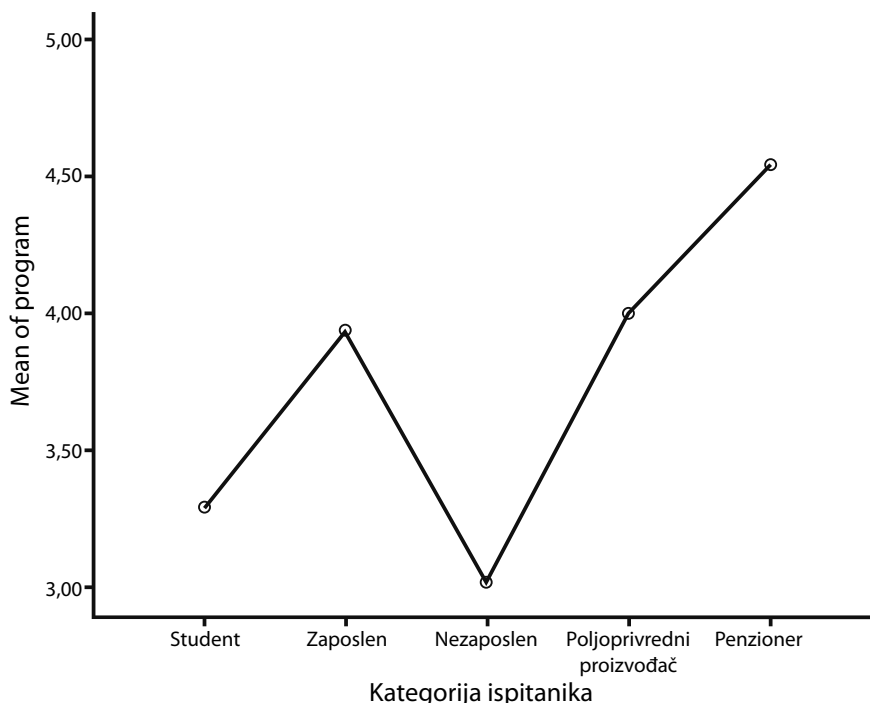
Tabelom 2 prikazane su sledeće vrednosti: suma kvadrata između grupa, koja iznosi 34,935, prosek kvadrata između grupa, koji iznosi 8,73; suma kvadrata u grupi koja je jednaka 223,743, prosek kvadrata u grupi, koji iznosi 0,758. Vrednost f-testa jednaka je 11,515, a ova se veličina dalje upoređuje sa graničnom vrednošću f-testa (iz tablice graničnih vrednosti). Verovatnoća greške od 0,00%, ukazuje da se odgovori ispitanika razlikuju unutar grupa i između njih. Na osnovu prikazanih pokazatelja pristupa se Post Hoc Test-u kako bi se utvrdilo gde je izraženo odstupanje u odgovorima.

Tabela 3: Post Hoc Test za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu zanimanja ispitanika

Kategorija ispitanika:		Prosečna razlika	Std. greška	Verovatnoća greške	95% interval proseka	
					donji	gornji
Student	Zaposlen	-0,64215	0,21309	0,023	-1,2270	-0,0573
	Nezaposlen	0,27556	0,25965	0,826	-0,4371	0,9882
	Poljoprivredni proizvođač	-0,71111	0,41054	0,416	-1,8379	0,4157
	Penzioner	-1,25397	0,31034	0,001	-2,1058	-0,4022
Zaposlen	Student	0,64215	0,21309	0,023	0,0573	1,2270
	Nezaposlen	0,91770	0,16897	0,000	0,4539	1,3815
	Poljoprivredni proizvođač	-0,06897	0,36011	1,000	-1,0574	0,9194
	Penzioner	-0,61182	0,23968	0,082	-1,2697	0,0460

Kategorija ispitanika:		Prosečna razlika	Std. greška	Verovatnoća greške	95% interval proseka	
					donji	gornji
Nezaposlen	Student	-0,27556	0,25965	0,826	-0,9882	0,4371
	Zaposlen	-0,91770	0,16897	0,000	-1,3815	-0,4539
	Poljoprivredni proizvođač	-0,98667	0,38947	0,086	-2,0557	0,0823
	Penzioner	-1,52952	0,28188	0,000	-2,3032	-0,7558
Poljoprivredni proizvođač	Student	0,71111	0,41054	0,416	-0,4157	1,8379
	Zaposlen	0,06897	0,36011	1,000	-0,9194	1,0574
	Nezaposlen	0,98667	0,38947	0,086	-0,0823	2,0557
	Penzioner	-0,54286	0,42495	0,705	-1,7092	0,6235
Penzioner	Student	1,25397	0,31034	0,001	0,4022	2,1058
	Zaposlen	0,61182	0,23968	0,082	-0,0460	1,2697
	Nezaposlen	1,52952	0,28188	0,000	0,7558	2,3032
	Poljoprivredni proizvođač	0,54286	0,42495	0,705	-0,6235	1,7092

Tabelom 3 prikazan je prosek ocena za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, te da se proseci statistički razlikuju između studenata i zaposlenih sa verovatnoćom greške od 0,023, gde je $p < 0,05$. Rezultati analize ukazuju da su zaposleni ispitanici dali visoke prosečne ocene i da su u potpunosti saglasni da je program održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine važan i značajan. Takođe se mogu uočiti značajne statističke razlike u ocenjivanju važnosti i značaja programa između studenata i penzionera sa verovatnoćom greške od 0,001 (gde je $p < 0,05$). I ovaj pokazatelj ukazuje da su penzioneri, za razliku od studenata, dali daleko veće prosečne ocene kada je u pitanju važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine. Uočava se i značajna statistička razlika u odgovorima između zaposlenih i nezaposlenih ispitanika, sa verovatnoćom greške od 0,000 (gde je $p < 0,05$), što ukazuje da su zaposleni ispitanici za razliku od nezaposlenih, dali takođe veće prosečne ocene za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine. Statistički značajne razlike u odgovorima uočavaju se i između penzionera i nezaposlenih ispitanika sa nultom verovatnoćom greške. Ovaj podatak ukazuje da su penzioneri i ovog puta, za razliku od nezaposlenih ispitanika, dali daleko veće prosečne ocene za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine.



Slika 1: Dijagram prosečnih vrednosti ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu zanimanja ispitanika

Na slici 1 prikazan je dijagram prosečnih vrednosti, ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, koji nedvosmisleno ukazuje da su studenti i nezaposleni ispitanici dali najniže prosečne ocene, dok su zaposleni ispitanici, poljoprivredni proizvođači i penzioneri dali visoke prosečne ocene.

Tabela 4: Deskriptivna analiza važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare Planine na osnovu pozicije ispitanika u organizaciji

	N	Prosek	Std. Deviation	Std. greška	95% interval proseka		Minimum	Maximum
					donji	gornji		
Lokalna samouprava	76	3.5789	0.94182	0.10803	3.3637	3.7942	1.40	5.00
Sektor turizma i ugostiteljstva	120	4.2667	0.65148	0.05947	4.1489	4.3844	1.40	5.00
Ostalo	58	3.6276	0.77997	0.10241	3.4225	3.8327	2.00	4.60
Total	254	3.9150	0.84330	0.05291	3.8108	4.0192	1.40	5.00

Tabelom 4 prikazano je da su kod ocenjivanja važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, najveću prosečnu ocenu dali zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva (4,2667), dok su najnižu prosečnu ocenu dali zaposleni u lokalnoj samoupravi (3,5789).

Tabela 5: Analiza varijanse za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu pozicije ispitanika u organizaciji

	Suma kvadrata	df-test	Prosek kvadrata	f-test	Verovatnoća greške
Između grupa	28.214	2	14.107	23.340	0.000
U grupi	151.709	251	0.604		
Total	179.923	253			

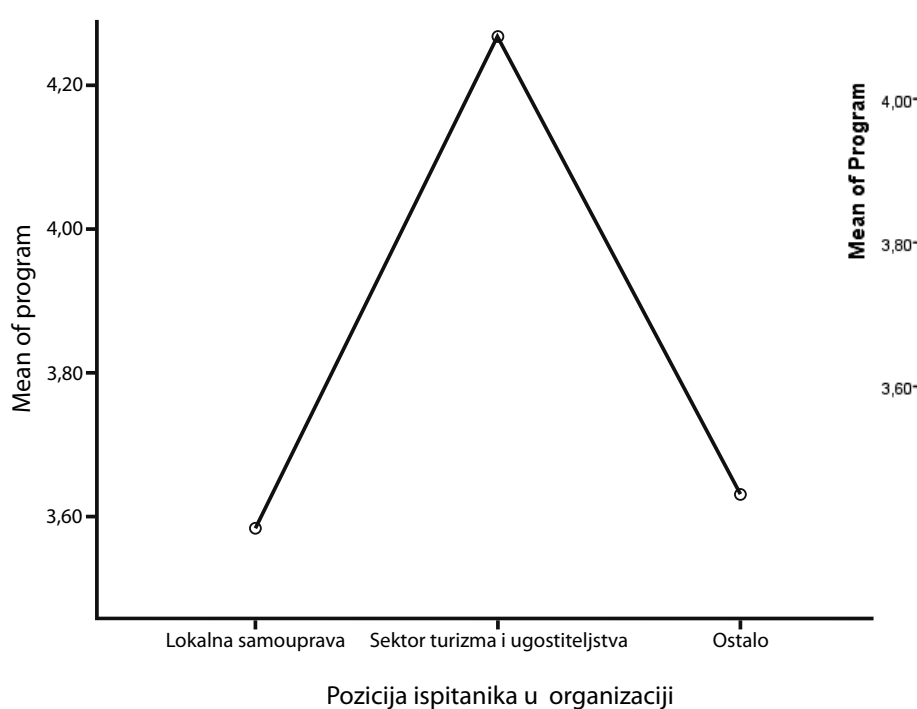
Tabelom 5 prikazan je Anova test, iz kojeg se na osnovu dobijenih podataka može zaključiti da se odgovori između pomenutih grupa ispitanika razlikuju kako unutar, tako i između grupa. Zbog ovih pokazatelja pristupilo se analizi Post Hoc testa, da bi se utvrdilo gde je najviše izraženo odstupanje u odgovorima.

Tabela 6: Rezultati Post Hoc testa za ispitanu varijablu važnosti i značaja održivog razvoja turizma Stare planine na osnovu pozicije ispitanika u organizaciji

Pozicija ispitanika u organizaciji		Prosečna razlika	Std. greška	Verovatnoća greške	95% interval proseka	
					donji	gornji
Lokalna samouprava	Sektor turizma i ugostiteljstva	-0.68772	0.11397	0.000	-0.9564	-0.4190
	Ostalo	-0.04864	0.13555	0.932	-0.3682	0.2709
Sektor turizma i ugostiteljstva	Lokalna samouprava	0.68772	0.11397	0.000	0.4190	0.9564
	Ostalo	0.63908	0.12433	0.000	0.3459	0.9322
Ostalo	Lokalna samouprava	0.04864	0.13555	0.932	-0.2709	0.3682
	Sektor turizma i ugostiteljstva	-0.63908	0.12433	0.000	-0.9322	-0.3459

U Tabeli 6 prikazani su rezultati Post hoc testa, te da se prosečne ocene za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, statistički razlikuju između zaposlenih u lokalnoj samoupravi i zaposlenih u sektoru turizma i ugostiteljstva, sa nultom verovatnoćom greške, što govori da su zaposleni ispitanici u sektoru turizma i ugostiteljstva dali izuzetno visoke prosečne ocene i da su u potpunosti saglasni da je program održivog razvoja ruralnog

turizma Stare planine važan i značajan. Uočene su i značajne statističke razlike u ocenjivanju važnosti i značaja programa između zaposlenih u sektoru turizma i ugostiteljstva i zaposlenih u drugim sektorima (saobraćaj, kultura, poljoprivreda...), ukazujući na to da su zaposleni ispitanici u lokalnoj samoupravi dali izuzetno visoke prosečne ocene i da su u potpunosti saglasni kada je u pitanju važnost programa održivog razvoja na Staroj planini.



Slika 2: Dijagram prosečnih vrednosti ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu pozicije ispitanika u organizaciji

Slika 2 predstavlja dijagram prosečnih vrednosti ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, koji nedvosmisleno ukazuje da su zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva dali veoma visoke prosečne ocene, dok su zaposleni ispitanici u lokalnoj samoupravi i zaposleni u drugim sektorima dali veoma niske prosečne ocene.

Tabela 7: Deskriptivna analiza važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu mesta stanovanja ispitanika

	N	Prosek	Std. Deviation	Std. greška	95% interval proseka		Minimum	Maximum
					donji	gornji		
Opština Knjaževac	109	3.8312	0.86332	0.08269	3.6673	3.9951	1.40	5.00
Opština Zaječar	120	3.7200	1.01630	0.09278	3.5363	3.9037	1.40	5.00
Opština Pirot	71	4.0169	0.85640	0.10164	3.8142	4.2196	1.40	5.00
Total	300	3.8307	0.93013	0.05370	3.7250	3.9363	1.40	5.00

U Tabeli 7 date su ocene važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, te se može konstatovati da su najveću dali ispitanici opštine Pirot (4,0169), dok su najnižu prosečnu ocenu dali ispitanici opštine Zaječar (3,7200).

Tabela 8: Analiza varijanse za važnost i značaj programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu mesta stanovanja ispitanika

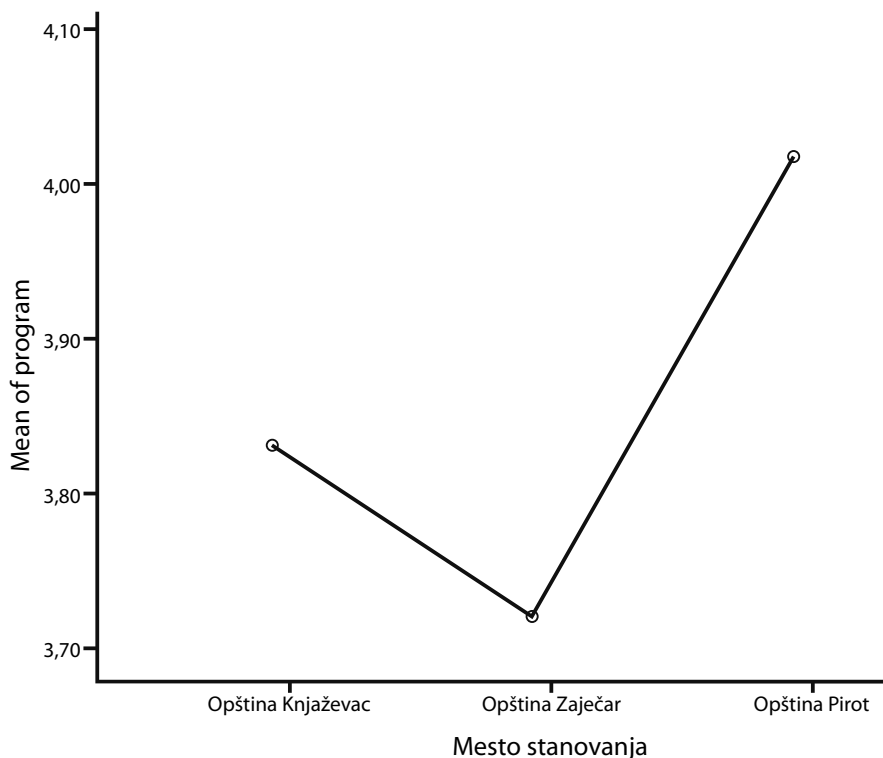
	Suma kvadrata	df-test	Prosek kvadrata	f-test	Verovatnoća greške
Između grupa	3.932	2	1.966	2.292	0.103
U grupi	254.746	297	0.858		
Total	258.678	299			

Tabelom 8 prikazan je Anova test, iz kojeg se na osnovu sume kvadrata između grupa i proseka, uz vrednosti f-testa (2,292, vrednost se upoređuje sa граниčnom vrednošću f-testa iz tablice граниčnih vrednosti), sa minimalnom verovatnoćom greške, može zaključiti da se odgovori kod ove grupe ispitanika razlikuju, takođe unutar i između grupa. Radi utvrđivanja gde je najviše izraženo odstupanje u odgovorima ispitanika, pristupilo se analizi Post Hoc testa.

Tabela 9: Rezultati Post Hoc Testa za ispitanu varijablu važnosti i značaj održivog razvoja turizma Stare planine na osnovu mesta stanovanja ispitanika

Mesto stanovanja:		Prosečna razlika	Std. greška	Verovatnoća greške	95% interval proseka	
					donji	gornji
Opština Knjaževac	Opština Zaječar	0.11119	0.12254	0.636	-0.1775	0.3998
	Opština Pirot	-0.18571	0.14124	0.388	-0.5184	0.1470
Opština Zaječar	Opština Knjaževac	-0.11119	0.12254	0.636	-0.3998	0.1775
	Opština Pirot	-0.29690	0.13867	0.083	-0.6235	0.0297
Opština Pirot	Opština Knjaževac	0.18571	0.14124	0.388	-0.1470	0.5184
	Opština Zaječar	0.29690	0.13867	0.083	-0.0297	0.6235

Tabelom 9 prikazano je da postoje razlike u odgovorima između ispitanika izabраниh opština, međutim iste su statistički zanemarljive.



Slika 3: Dijagram prosečnih vrednosti ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine na osnovu mesta stanovanja ispitanika

Na slici 3 prikazan je i dijagram prosečnih vrednosti, ocena važnosti i značaja programa održivog razvoja ruralnog turizma Stare planine, sa koga se konkretno može uočiti da su ispitanici opštine Pirot dali najviše prosečne ocene, dok su ispitanici opštine Zaječar dali najniže prosečne ocene za razvoj programa održivog razvoja na Staroj planini. Kao što je već rečeno, razlike u odgovorima su statistički zanemarljive.

Zaključak

Ruralni turizam se već duže vreme posmatra kao sredstvo u postizanju ekonomskog i društvenog razvoja lokalnih zajednica. Uspešni razvoj ruralnog turizma predstavlja efektivni izvor dodatnih prihoda i doprinosi smanjenju nezaposlenosti, posebno u perifernim ruralnim područjima. Na osnovu sprovedenog istraživanja, mogu se izvesti zaključci o razvijenosti ekološke svesti i koncepta održivog razvoja stanovništva i korisnika usluga područja Stare planine i ovog dela regije. Takođe se mogu dati određene preporuke za podizanje svesti u smislu ruralnog turizma, poštujući koncept održivog razvoja, odnosno integrišući društvenu, socijalnu i ekonomsku dimenziju održivog razvoja. Na osnovu statistički obrađenih odgovora ispitanika, došlo se do saznanja da je grupa ispitanika koji su nezaposleni, odnosno studenti, mnogo manje upoznata sa konceptom održivog razvoja, odnosno sa programom koji bi potpomogao implementaciju održivog razvoja na Staroj planini. Penzioneri, odnosno lica koja su u radnom odnosu, dali su mnogo veće prosečne ocene, što ukazuje da je i ekološka svest, odnosno ukupna svest o konceptu održivog razvoja ruralnog turizma ove grupe ispitanika na daleko višem nivou. Ovo se može tumačiti činjenicom da su ispitanici koji rade, odnosno stanovništvo koje živi na prostorima Stare planine, daleko više upućeniji i zainteresovaniji za program održivog razvoja ruralnog turizma na Staroj planini. Takođe ovoj grupi ispitanika je od velikog značaja da prirodni prostor Stare planine ostane ekološki čist. Podatak ukazuje da su ispitanici iz radnog odnosa više informisani i obavešteni o konceptu programa održivog razvoja. Podizanje ekološke svesti i značaja održivog razvoja ruralnog turizma ostalog dela stanovništva istočne regije Srbije, može se ostvariti organizovanjem predavanja i kampanja koje bi potpomogle da građani shvate šta je u stvari održivi razvoj i koliko je velika važnost njegove primene. Potrebno je na ovaj deo regije uticati kroz mogućnost predočenja podizanja kvaliteta života ljudi koji na tim prostorima žive. Održivi razvoj u sebi sažima pored ekonomske dobiti i društveno blagostanje. Briga za prirodne resurse i pravilno upravljanje istim obuhvata i njihovo korišćenje u cilju podizanja kvaliteta života. S obzirom da se svaka ljudska aktivnost preduzima u određenom okruženju, neophodno je maksimalno voditi računa i o očuvanju tog okruženja. Čovek nije vlasnik prirode, on samo pozajmljuje ono što mu ona nudi i imperativ je da to isto vrati u prirodu na način kako je i uzeo. Održivi razvoj ruralnog turizma na Staroj planini u velikoj meri zavisi od mnogih faktora koji mogu uticati na razne načine. Međutim, efekti primene koncepta održivog razvoja nedvosmisleno doprinose prezervaciji životne sredine, većoj zaposlenosti lokalne zajednice uz ostvarenje profita. Stoga, istraživanje je potvrdilo da je upravo koncept održivog razvoja ruralnog turizma na Staroj planini neophodno primeniti u cilju održivosti turističke destinacije.

Literatura

- Aktuğlu Işıl Karpat (2004): „Marka Yönetimi”. *İletişim Yayınları, İstanbul*. 1., pp. 122-124.
- Anderson Wineaster (2013): “Leakages in the tourism systems: Case of Zan-zibar”. *Tourism Review* 68(1), pp. 62–76.
- Bahae Mahmud, Pisani Michael, Shavakh Farzin (2014): “Residents’ attitudes toward international tourism: A case of Iran”. *Journal of Tourism and Recreation*, 1(2), 1-14.
- Bill Bramwell, Greg Richards, Ian Henry, Guy Jackson, Jan van der Straaten, Jeanette van ‘t Zelfde, Almudena Eizaguirre Zarza, Ana Goytia Prat, Dianne Laws, David Evans, Guy Jackson, Mercedes R. Larrauri (1996): “*Sustainable tourism management: principles and practice*”. Tilburg University Press.
- Bornhorst Tom, Ritchie Brent, Sheehan Lorn (2010): „Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders’ perspectives“. *Tourism management* 31(5), 572-589.
- Butler Richard (1999a): “Rural recreation and tourism”. *The Geography of rural change*. Longman, Harlow, p. 219.
- Butler Richard (1999b): “Sustainable tourism: A state-of-the-art review”. *Tourism geographies* 1(1), 7-25.
- Ciegis Remigijus, Ramanauskiene Jolita, Martinkus Bronislovas (2009): “The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios”. *Engineering Economics*, 62(2), 28-37.
- Cunha Sieglinde Kindl da, Cunha João Carlos da (2005): “Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development”. *BAR-Brazilian Administration Review* 2(2), 47-62.
- Cvijanović Drago (2014): *Turističko tržište u dunavskom regionu, Institut za ekonomiku poljoprivrede*, Monografija, Beograd.
- Das Ajay, Handfield Robert, Calantone Roger, Ghoch Soumen (2000): “A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality”. *Decision Sciences*, 31, pp. 649 – 690.
- http://portal.unesco.org/es/files/45338/12417872579Introduction_Sustainable_Tourism.pdf/Introduction_Sustainable_Tourism.pdf (03.11.2016).
- <http://www.slideshare.net/dragicanovakovic/brendiranje-u-turizmu-12045552> (03.11.2016).
- Kalaiya Abha, Kumar A. (2015): “Tourism as a Development Tool: A Study on Role of Tourism in Economic Development, Employment Generation and Poverty Reduction: Special focus on Kachchh”. *International Journal* 3(7).
- Karadeniz Mustafa (2009): “Product positioning strategy in marketing management”. *Journal of Naval Science and Engineering*, 5 (2), 98–110.

- Kayank Hale (2003): “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”. *Journal of Operations Management*, 21(4), pp. 405-435.
- Lane Bernard. (1994): “What is rural tourism?”. *Journal of sustainable tourism*, 2(1-2), 7-21.
- Luvanga Nathanael, Shitundu Joseph (2003): “The role of tourism in poverty alleviation in Tanzania”. *Dar es salaam: Mkuki Na Nyota Publishers Limited*, pp. 5–12
- Mbaiwa Joseph (2005): “The socio-cultural impacts of tourism development in the Okavango Delta, Botswana”. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 163–185.
- Molina Luis, Llorens-Montes Javier, Ruiz-Moreno Antonia (2007): “Relationship between quality management practices and knowledge transfer”. *Journal of Operations Management*, 25(3), pp. 682-701.
- Morgan Najdžel, Pričard Anet, Prajd Rodžer (2015): “Destinacija kao brend”. Clio, Beograd
- Ogarlaci Monica (2015): “Rural tourism resources in Dognecea small piece of heaven in mountainous Banat”. *Quaestus*, (6), 204.
- Page Stephen, Dowling Rose (2002): *Ecotourism*. Harlow: Prentice Hall.
- Petroman Ioan, Amzulescu Oliver, Sărăndan Horea, Petroman Cornelia, Coman Ștefan, Orboi Dora Manuela, Ivu Marcela (2010): “Blue Flag: a Symbol of Environmental Protection”. *Animal Science and Biotechnologies* 43(2), pp. 426-428.
- Robinson G. (1990): “*Conflict and change in the countryside. Rural society, economy and planning in the developed world*”. Belhaven Press.
- Ruhanan Lisa (2012): “Developing a strategic vision: integration principles of sustainable development in planning tourist destinations”. *Acta Turistica* 24(2), pp 149-176.
- Stefanović Vidoje, Azemović Nedžad (2012): “Održivi razvoj turizma na primeru Vlasinske površi”, pregledni rad, *Škola biznisa 1/2012*
- Štetić Snežana (2003): “*Turistička geografija*”. Cicero, Beograd.
- Štetić Snežana (2006): „M.I.C.E industrija-budućnost razvoja turističke destinacije“. *Turizam* 10/06, str. 21.
- Tek Ömer Baybars (1999): “Pazarlam a İlkeleri”. *Beta Yayınları, İstanbul*, 8., p.332
- WCED (1987): “*Our Common Future*”. Oxford University Press, Oxford.
- Yu, Chia-Pin, Charles Chancellor, Tian Cole (2011): “Examining the effects of tourism impacts on resident quality of life: evidence from rural midwestern communities in USA”. *International Journal of Tourism Sciences* 11(2), 161-186.

RESEARCH ASSISTANT MLAĐAN MAKSIMOVIĆ, PHD

Faculty of management, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia

RESEARCH ASSISTANT DARJAN KARABAŠEVIĆ, PHD

Faculty of management, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia

ASSISTANT PROFESSOR BILJANA ILIĆ, PHD

Faculty of management, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia

THE IMPORTANCE AND SIGNIFICANCE OF THE PROGRAMME OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM ON STARA PLANINA MOUNTAIN

In the late 20th and early 21st century, together with global spread of technology, labor, capital, transport and communication tourism take a prominent place in the global industry. Consequently, it took the lead role in both the economic and regional development of most countries. However, such a development has caused tourism to become one of the main factors of great environmental pollution. For this reason, the focus of modern tourism is on a new concept, known as sustainable tourism. Sustainable development of this industry is seen as an important theoretical and practical problem of modern economics, and other sciences. Sustainability embraces economic, ecological and social development component, and it is therefore difficult to realize, especially in societies where environmental awareness is not developed enough. Although it is still an unpolluted area, given the effort and investment of Serbia as a country into the area of Stara planina mountain in order to make it an important tourist destination, sustainable management of all activities in this area becomes an imperative. In this paper the ANOVA statistical method will be applied to present the importance and relevance of the program of sustainability of rural tourism on Stara planina mountain in order to find out the degree of environmental awareness of service users, but also of the population of this area.

Key words: *tourism, sustainable development, ANOVA, Stara planina mountain, directions for sustainable development, ecological awareness.*

Original scientific paper

Received: 9.6.2016.

Approved: 18.12.2016.

ANALYSIS OF GENDER DIFFERENCES IN DESTINATION DECISION-MAKING – THE CASE STUDY OF ZAKYNTHOS ISLAND***

The process of tourist decision-making is heavily influenced by a number of external and internal factors, and can be interpreted only by using multidisciplinary theories and techniques in researches. The main goal of tourist s behavior analysis is to understand the motives and reasons of customer decisions during their choice of tourist destination. By getting to know the potential and existing customers, tourism companies can adjust the characteristics of their products. Higher customer satisfaction also means better the financial results. The research was conducted in the summer of 2013, through a structured questionnaire with 28 questions. The sample consists of 100 tourists, who visited the Greek island of Zakynthos as the customers of Rapsody travel, tour operator from Belgrade, Serbia. The aim of this research is to determine the needs and motivation in the process of destination selection of tourists, who visited Zakynthos, and their comparison between genders. Data was processed with the IBM SPSS 19.0. software package for statistical research, through the Chi-Square statistical test. Results of the study showed that there are statistically significant differences only at the question categories of destination decision-making and expressing satisfaction and dissatisfaction.

Keywords: *tourism consumers, tourist's needs and motives, customer behavior, decision-making, Zakynthos.*

* Associate Professor Lukrecija Đeri, PhD
Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad
email: lukrecijadjeri@gmail.com

** Sanja Božić PhD, Research Associate
Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad
email: sanja.bozic.89@gmail.com

*** Sanja Šašlić, Master Student
Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, Novi Sad
email: shanjasaslic@yahoo.com

**** Acknowledgment: The paper is supported by Ministry of Education, Science and Technological Development, The Republic of Serbia (Grant 176020).

1. Introduction

The offer of tourism services and products must adjust constantly to customer needs and demands, to ensure company survival on the competitive market. To meet the demands, companies have to analyze tourist behavior in the decision-making process, and to gather sufficient information. The main internal and external factors of the tourist destination selection must be determined to create effective strategic marketing plan. When having adequate knowledge about potential consumers, companies can perceive tourists' needs more efficiently and standardize their marketing activities.

If the characteristics of their products and services meet customer demands on the market, companies attract corresponding tourist segments and groups' attention. When a product is spotted by a potential tourist, the process of gathering additional information is stimulated (from the internet, in the travel agency, through friend recommendation). The interest and fulfillment of the needs can potentially trigger product buying. Tourist satisfaction usually increases the consumer loyalty and the company profit.

When the perceived service quality is higher than expectations and needs, visitors may well be satisfied. The service satisfaction is a key factor for future behavior and the intention to repeat the visit¹. The process of tourism products purchase is very complex for tourists, and requires a significant amount of time, information and money. As a travel to a destination involves higher level of different risks (financial, health, natural, etc.), bad consumer decisions are very common in tourism². This is because a tourism product is not a visible, material object, but a package of various non-material tourism services, with a unique price.

The principal aim of this research is to determine the needs and motivation in the process of destination selection of tourists who visited Zakynthos, and to determine if there is a difference between genders in terms of needs and motivation in the process of destination selection.

2. Literature review

The process of destination decision-making is one of the most important topics in the research of consumer behavior in tourism. The intention of travel destination choice is satisfaction of tourism needs and desire³.

¹ Mavragani Eleni, Lymperopoulos Constantine (2013): "Factors affecting museum visitors' satisfaction: The case of Greek museums". *Tourismos*, 8/2013, 275.

² Sirakaya Ercan, Woodside Arch (2005): "Building and testing theories of decision making by travelers". *Tourism Management*, 26/2005, 823.

³ Đeri Lukrecija (2007): *Research of the potential tourists' behavior while choosing tourist destination with the example of Bačka*. PhD thesis. Faculty of Science, University of Novi Sad, 156.

The most frequently used decision-making process model in the literature is the **classic model**. The consumers' destination selection is described as a problem solving process that includes five phases:

- identifying the tourism needs,
- searching for information,
- evaluating alternatives,
- making purchase decision about tourism product or service,
- after-purchase evaluation and feedback⁴.

The majority of the authors are referring to the five stage model in the tourist decision-making research lately⁵.

Contemporary models of consumer behavior process include the topic of consumer motivation in the research, through analyzing the internal and external factors that influence consumer choices⁶.

The research of consumer decision-making has increased during the past three decades, although no single unifying theory has emerged out to predict or explain consumer decisions⁷.

Creating satisfied customers is essential, as it assists in customer retention and can lead to new business opportunities through satisfied customers. Marketers must differentiate their destinations adequately within the marketplace, to distinguish themselves as a good alternative option⁸.

The process of decision-making begins with the consumer awareness of specific tourist needs. If this need is strong enough, tourists start seeking information about tourist offer. The amount of gathered information shows the involvement of a tourist in the tourist destination choice. Tourists can determine the best alternative destinations, on the basis of available information. In the fourth stage, potential tourists can opt for one of the available alternatives and become tourist-participant in tourism. The decision-making process ends with the purchase assessment, based on the degree of satisfaction after returning from a tourist destination⁹.

The assumptions throughout the models have been that decision-makers exhibit rationalistic behavior in their choices among alternative destinations.

⁴ Maričić Branko (2002): *Ponašanje potrošača*, 6th edition. Savremena administracija, Belgrade

⁵ Bonera Michelle (2008): "The vacation decision making process – Tourism in the Garda Lake". 8th Global Conference on Business & Economics - Proceedings, Florence, 29.

⁶ Milenković Božidar (1986): *Istraživanje ponašanja potrošača*. Institut za unapređivanje robnog prometa, Belgrade, 20.

⁷ Sirakaya Ercan, Woodside Arch, 822.

⁸ Hanlan Janet *et al.* (2005): "Destination decision making and consumer demands: identifying critical factors", Center for Enterprise Development and Research Occasional paper, Coffs Harbour, 10.

⁹ Đeri Lukrecija, 124.

They will select a destination, which offers the greatest utility subject to individual or social constraints¹⁰.

Most human decisions are not perfectly rational, because they are influenced by a multitude of factors, which may constraint or motivate them to act irrationally¹¹.

Fuller et al.¹² researched the motivation, behavior and satisfaction levels of tourists on the East Coast of Australia, using the Chi Square test. The aforementioned elements of the decision-making process were also the topic of the Tourism in the Garda Lake scientific paper¹³. A random sample of 266 tourists was surveyed at the Verona Villafranca airport. Results showed that tourists were mostly influenced by family and friends recommendation. Important sources of information were also the internet and travel agencies.

The research conducted by Đeri et al.¹⁴ showed, that tourists not necessarily pass all the phases in the process of decision making. Also, faithfulness to a certain brand reduces their efforts in information search. The questionnaire consisted of questions referring to all five phases in the decision making process when selecting a tourist destination.

2.1 Tourist decision-making factors

Tourist decision-making process is under influence of various factors. The ratio of these factors is determined by their relevance and level of influence¹⁵.

There are two main categories of tourist decision-making: internal and external. Psychological factors of tourist destination selection also have to be analyzed, beside the external factors, as this selection is primarily an individual choice.

Internal (subjective) factors are the personal characteristics that influence personal attitudes, opinions and customer motives, and encourage a tourist to travel. This group gathers the individual psychological elements, needs, fields of interest, emotions and motives, which are under the influence of external factors¹⁶.

¹⁰ Sirakaya Ercan, Woodside Arch, 822.

¹¹ Bettman James et al. (1998): "Constructive consumer choice processes, *Journal of Consumer Research*, 25/1998, 189.

¹² Fuller Don et al. (2007). *Destination decision making in tourism regions on Australia's east coast*. Flinders Business School Research Paper Series, Adelaide

¹³ Bonera Michelle, 11.

¹⁴ Đeri Lukrecija et al. (2007): "Analysis of potential tourists' behavior in the process of deciding upon a tourist destination based on a survey conducted in Bačka region". *Geographica Pannonica*, 11/2007, 72.

¹⁵ Maričić Branko (2008). *Ponašanje potrošača*, 8th edition. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Belgrade, 85.

¹⁶ Đeri Lukrecija, 133.

External factors are the non-personal factors. *General* external factors consist of geographic, economic and demographic factors, culture, etc. *Specific* external factors are the influence of social groups through interpersonal communication, lifestyles, revenues, consumer characteristics, etc. Marketing activities of tourist companies on the market are also part of external factors¹⁷.

The family is the basic social community, and has the strongest influence on the consumer preferences and personal attitudes and opinions¹⁸.

Several other factors also impact the decision-making process of a tourist, which are neither personal, nor external factors. When making decision about potential tourist destinations there is an influence of the surroundings (happiness, distraction, staff friendliness, etc.) called **situational factors**¹⁹.

2.2 Tourist risk perception

Tourists typically face a dilemma - they want the products or services that possibly match their needs, but they are also afraid of making wrong decisions and getting a bad purchase experience²⁰.

Cho et al. (2006) mentions that risk perception or uncertainty has been viewed as one of the most critical reasons for delaying making purchase decisions and as one definition of consumer hesitation.

Tourists are trying to avoid or minimize potential risks of their choice they are aware of, during the decision-making process:

- Functional risk – lower functionality of purchased product than needed;
- Physical risk – for any participant during travel;
- Financial risk – lower financial value of the product, or higher expenses than expected;
- Social risk – a bad decision could cause interpersonal confrontations;
- Psychological risk – lower personal ego²¹.

Dhebar²² concluded that consumer perceived risk can make a consumer regret a previous purchase, hesitate over any new purchase, and agonize over similar purchases in the future. As a form of protective behavior, tourists can alter their destination choices or modify their travel behavior, even to decide not

¹⁷ Ibid, 132.

¹⁸ Živković Radmila (2009): *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Belgrade, 27.

¹⁹ Kesić Tanja (1999): *Ponašanje potrošača*. ADECO, Zagreb, 54.

²⁰ Jehn-Yih Wong, Ching Yeh (2009): "Tourist hesitation in destination decision making". *Annals of Tourism Research*, 36/2009, 17.

²¹ Milisavljević Momčilo (2003): *Marketing*. Savremena administracija, Belgrade, 19.

²² Dhebar Anirudh (1996): "Speeding high-tech producer, meet the balking consumer". *Sloan Management Review*, 37/1996, 37.

to travel²³. Galamboš et al.²⁴ also concluded that increased safety risk during any phase of travel can lead to cancelation of travel. The research of Azim²⁵ showed that risk-averse consumers will purchase more likely prepackaged trips and spend fewer nights abroad visiting fewer destinations. His research also shows that women are also more sensitive than men under the effect of the risk factor.

3. Methodology

The research was conducted on a sample of 100 respondents, who visited the Greek island of Zakynthos in the summer of 2013, as clients of *Rhapsody Travel* from Belgrade, Serbia. A structured questionnaire was used to gather information about their attitude determinants in tourist destination choice. Tourists who liked the Facebook page of the travel agency were asked to take part in an online survey. The aim of the research was to analyze the process of tourist destination decision-making, in the case of Zakynthos, and to provide a comparison based on genders.

The survey was carried out through 19 questions about the five phases of destination decision-making process, based on the classic DM model (identifying the tourism needs, searching for information, evaluating alternatives, making purchase decision about tourism product or service and after-purchase evaluation and feedback). In addition, there are 9 general questions, to give insight about the demographic structure of the respondents.

The data gathered through the survey will be analyzed in the remainder of this paper. The focus of the research will be on the most relevant questions for comparing statistical differences by gender, based on the results of Chi-Square test. It is a test of statistical significance involving widely used bivariate tabular association analysis (two random samples). As a non-parametric test, it can be used for nominal data also.

4. Results and discussion

The study sample consisted of the higher number of female respondents (57%) than male ones (43%), as they were more willing to express their attitudes and opinions about their travelling to Zakynthos.

²³ Sonmez Sevil et al. (1999): "Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism". *Journal of Travel Research*, 38/1999,14.

²⁴ Galamboš Adam et al. (2014): "Air travel safety perception among tourists with or without flying experience", *European journal of economic studies*, 7/2014, 16.

²⁵ Azim Tare Sayed Abdel (2010): "The relationship between the perception of risk and the decision making process of travel of French tourists: The case of Egypt". *Tourismos*, 5/2010, 41.

The age group from 21 to 40 years old is highly dominant in the sample (84%). Only 16% of the respondents were under 20, and none of them was older than 41 years of age. There are two main causes of this phenomenon. Zakynthos is a well-known youth tourist destination, as it offers a great nightlife and a lot of fun. On the other hand, *Rapsody Travel* is a specialized agency mostly for youth travelers.

The most prevalent educational level of the respondents was the *Diploma* (43%), a pre-Bologna process degree (four year university education, equalized with Master's degree). The next category referring to volume was the *high school* degree (31%), followed by the respondents with *higher school degree* - three year university education (15%), and MSc degree (11%). In the total of 69% of the respondents had a university educational degree, due to the domination of the age group of 21 to 40 years old in the sample (84%). There were no respondents with elementary school or PhD degree.

The financial status of the respondents was gathered through their household income. There were five financial categories, *Very high* (more than 50.001 RSD), *High* (30.001-50.000 RSD), *Average* (10.001-30.000 RSD), *Low* (5.001-10.000 RSD), *Very low* (up to 5.000 RSD). The majority of respondents belong to *High* and *Very high* financial categories (*Table 1*).

Table 1 Household income

	Very high	High	Average	Low	Very low	Total
%	37	42	19	0	2	100

Source: data gained through questionnaire

3.1 Analysis of the survey results by gender

The results of the Chi-Square test show that there are no statistically significant differences (*Table 2*) between male and female respondents in terms of the *Effect of price and payment method on your decision* question ($C=0.258$, $p=0,130$).

Table 2 Contingency coefficient

	Value (C)	(p)
Contingency coefficient	0.258	0.130
Number of valid cases	100	

Source: data gained through questionnaire

The price of travel services and payment method (*Table 3*) has generally a high effect on the respondents (male – 34.9%, female – 38.6%). The smallest share of men reckons this effect as very high, while women as no effect.

Table 3 Statistically significant differences between male and female respondents (fifth phase – after-purchase evaluation)

The effect of price and payment method on your decision								
			No effect	Low	Medium	High	Very High	Total
Gender	Male	%	4.7	25.6	32.6	34.9	2.3	100.0
	Female	%	5.3	10.5	31.6	38.6	14.0	100.0
Total		%	5.0	17.0	32.0	37.0	9.0	100.0

Source: data gained through questionnaire

When it comes to *Making purchase decision* about tourist destination, differences were observed between males and females ($C = 0.238$, $p = 0.049$) (Table 4).

Table 4 Contingency coefficient

	Value (C)	(p)
Contingency coefficient	0.238	0.049
Number of valid cases	100	

Source: data gained through questionnaire

The majority of men make a relatively easy and quick decision about the tourist destination (65.1%). They rely mostly on their intuition, while women make decisions after consultation with the family and friends (43.9%) (Table 5).

Table 5 Statistically significant differences between male and female respondents (fourth phase – making purchase decision)

Making purchase decision						
			Relatively easy and quick, based on intuition	Difficult, after a lot of alternative assessment	After consulting family and friends	Total
Gender	Male	%	65.1	9.3	25.6	100.0
	Female	%	40.4	15.8	43.9	100.0
Total		%	51.0	13.0	36.0	100.0

Source: data gained through questionnaire

The analysis of the *Service satisfaction expression* question (Table 6) showed that gender differences exist ($C = 0.260$, $p = 0.007$).

Table 6 Contingency coefficient

	Value (C)	(p)
Contingency coefficient	0.260	0.007
Number of valid cases	100	

Source: data gained through questionnaire

A high percentage (80.7%) of female respondents expresses their travel satisfaction by recommendation to friends and family, while only 55.8% males acts the same way. On the other hand, a larger percentage of males (55.8%) become loyal to a tourist destination, if satisfied with the previous travel than females (19.3%) (Table 7).

Table 7 Statistically significant differences between male and female respondents (fifth phase – after-purchase evaluation)

		Service satisfaction expression			
			Satisfaction raises your loyalty	Would recommend the services to friends and family	Total
Gender	Male	%	44.2	55.8	100.0
	Female	%	19.3	80.7	100.0
Total		%	30.0	70.0	100.0

Source: data gained through questionnaire

Men and women express dissatisfaction with the service quality differently (Table 8), as it is shown by the contingency coefficient level of statistical significance ($C = 0.335$, $p = 0.027$).

Table 8 Contingency coefficient

	Value (C)	(p)
Contingency coefficient	0.335	0.027
Number of valid cases	100	

Source: data gained through questionnaire

Most female respondents (63.2%) tend to express their negative experiences to friends and family, creating a negative verbal propaganda, while a much smaller number of men decide on such an action (34.9%) (Table 9). They usually boycott the travel agency the next time. Men also express complaints about the service quality to the travel agency more often than women.

Table 9 Statistically significant differences between male and female respondents (fifth phase – after-purchase evaluation)

		How do you express your dissatisfaction with the service quality?							
			Boycotting the travel agency	Telling it to friends	Expressing no feedback	Expressing complaints to the travel agency	Seeking for your right protection	Suing the travel agency	Total
Gender	Male	%	37.2	34.9	14.0	11.6	0	2.3	100.0
	Female	%	28.1	63.2	5.3	1.8	1.8	0	100.0
Total		%	32.0	51.0	9.0	6.0	1.0	1.0	100.0

Source: data gained through questionnaire

An overview of gender differences in the destination decision-making process and the coefficient contingency is presented in *Table 10*.

Table 10 Overview of respondent attitudes and the Contingency coefficient by phases

First phase - Identifying the tourism needs					
		Male (%)	Female (%)	Contingency coefficient	
				Value (C)	(p)
How do you spend your free time?	Travel, adventures, sports.	34.9	26.3	0.243	0.100
	Books, magazines, music, TV.	7.0	26.3		
	Parties, socializing with friends.	51.2	42.1		
	Play/surf on computer.	7.0	5.3		
Becoming aware of your travel needs.	Routinely, by habit.	18.6	10.5	0,131	0,628
	Deliberately, by planning.	39,5	47,4		
	Impact of surroundings.	32,6	29,8		
	Consulting family and friends.	9,3	12,3		
The purpose of your travel?	Fulfilling a desire.	9,3	8,8	0,111	0,868
	Re-experiencing earlier travel satisfaction.	25,6	33,3		
	Escape from the environment, meeting new landscapes and people.	25,6	26,3		
	Relaxation, health reasons.	2,3	3,5		
	Seeking for adventure.	37,2	28,1		

First phase - Identifying the tourism needs					
		Male (%)	Female (%)	Contingency coefficient	
				Value (C)	(p)
If had unlimited money, your priorities would be?	Travel needs.	53,5	59,6	0,245	0,271
	Self-confirmation.	0,0	3,5		
	Need for belonging.	11.6	10.5		
	Status.	14.0	3.5		
	Safety and security need.	16.3	12.3		
	Physiological needs.	4.7	10.5		
Second phase - Searching for information					
The impact of existing knowledge on information search.	No impact.	9.3	7.0	0.211	0.324
	Low impact.	7.0	15.8		
	Medium impact.	46.5	42.1		
	Significant impact.	30.2	19.3		
	High impact.	7.0	15.8		
The impact of earlier travel satisfaction on information search.	No impact.	9.3	1.8	0.236	0.209
	Low impact.	14.0	15.8		
	Medium impact.	46.5	43.9		
	Significant impact.	20.9	15.8		
	High impact.	9.3	22.8		
The main sources of information.	Advertisements.	34.9	40.4	0.063	0.819
	Personal sources.	55.8	52.6		
	Opinion of family and friends.	9.3	7.0		
Impact of discounts on the intensity of information search.	No impact.	11.6	7.0	0.139	0.742
	Low impact.	20.9	19.3		
	Medium impact.	39.5	35.1		
	Significant impact.	23.3	35.1		
	High impact.	4.7	3.5		
The impact of urgent decision-making on information search.	No impact.	9.3	8.8	0.181	0.498
	Low impact.	27.9	26.3		
	Medium impact.	44.2	43.9		
	Significant impact.	14.0	21.1		
	High impact.	4.7	0.0		
Time of information search.	Throughout the year.	30.2	28.1	0.069	0.786
	Before a planned travel.	53.5	59.6		
	Without planning.	16.3	12.3		

First phase - Identifying the tourism needs					
		Male (%)	Female (%)	Contingency coefficient	
				Value (C)	(p)
Third phase - Evaluating alternatives					
Your priorities at alternative assessment.	Travel offer quality.	37.2	24.6	0.265	0.275
	Own preferences.	25.6	26.3		
	Kindness of travel agency employee.	9.3	5.3		
	Your lifestyle.	9.3	7.0		
	Price of a tourist product.	7.0	22.8		
	Existing experiences.	4.7	10.5		
	All inclusive packages.	7.0	3.5		
Fourth phase - Making purchase decision					
Difficulty of decision-making.	Easy and fast. Based on intuition.	65.1	40.4	0.238	0.049
	Difficult. After a long alternative assessment.	9.3	15.8		
	After consulting family and friends.	25.6	43.9		
Purchase hesitation.	Assessing all alternatives.	90.7	91.2	0.009	0.927
	Buying at once.	9.3	8.8		
What impacts your decision?	Own assessment of alternatives.	76.7	77.2	0.130	0.632
	Attitude of other people.	16.3	10.5		
	Unexpected situations: inflation, additional charges.	2.3	1.8		
	Unexpected situations: unstable situations at tourist destination.	4.7	10.5		
The impact of price and payment method on your decision-making.	No impact.	4.7	5.3	0.258	0.130
	Low impact.	25.6	10.5		
	Medium impact.	32.6	31.6		
	Significant impact.	34.9	38.6		
	High impact.	2.3	14.0		
What unexpected situation in the office impacts your decision-making?	Impolite employees.	55.8	75.4	0.227	0.244
	Physical surroundings.	7.0	3.5		
	Shopping was not planned. Accompanied by someone.	9.3	3.5		
	Your mood.	25.6	17.5		
	Time of shopping.	2.3	0.0		
Fifth phase - After purchase evaluation and feedback					
Are you satisfied with your stay at Zakynthos?	Fully satisfied.	65.1	57.9	0.215	0.184
	Mostly satisfied.	20.9	36.8		
	Partly satisfied.	11.6	5.3		
	Dissatisfied.	2.3	0.0		

First phase - Identifying the tourism needs					
		Male (%)	Female (%)	Contingency coefficient	
				Value (C)	(p)
You express satisfaction with the service quality by?	Increased loyalty (destination).	44.2	19.3	0.260	0.007
	Recommending services (destination) to family and friends.	55.8	80.7		
You express your dissatisfaction with the service quality by?	Boycotting the travel agency.	37.2	28.1	0.335	0.027
	Telling it to friends.	34.9	63.2		
	Expressing no feedback.	14.0	5.3		
	Expressing complaints to the travel agency.	11.6	1.8		
	Seeking for your right protection.	0.0	1.8		
	Suing the travel agency.	2.3	0.0		

Source: data gained through questionnaire

5. Conclusion

The major focus of marketing studies is the tourist needs of consumers, their destination choice and preferences. By understanding the consumer behavior during the decision-making process and the travel itself, company managers can create effective marketing strategies. It is also important to determine the main factors that affect their destination choice.

The data analysis showed that the ratio of males and females who visited Zakynthos is relatively equal. The average respondent is young (from 21 to 40 years old) and is not married. This Greek island is one of the most popular tourist destinations for the youth in the country, mostly because of its nightclubs and bars. Based on the results of the Chi-Square test, it can be concluded that there are significant differences between the answers of male and female respondents only at two survey questions (*Making purchase decisions* and the *Effect of service satisfaction*). Male respondents usually make easy and fast decision about the tourist destination, mostly based on their intuition, while females are used to consult family members and friends for advice and opinions. The two gender groups also express their satisfaction/dissatisfaction about the service quality differently. Female respondents (as opposed to male) are used to recommend the services on a tourist destination based on their **satisfaction**, but they also

express their **dissatisfaction** to friends and family. Men usually boycott a certain travel agency when dissatisfied.

The results of this research should primarily be used for creating adequate loyalty increasing strategy, but also for shaping the promotional activities of *Rhapsody travel*, based on different behavior of male and female tourists.

References

- Azim Tare Sayed Abdel (2010): "The relationship between the perception of risk and the decision making process of travel of French tourists: The case of Egypt". *Tourismos*, 5/2010, 29-47.
- Bettman James *et al.* (1998): "Constructive consumer choice processes, *Journal of Consumer Research*, 25/1998, 187-217.
- Bonera Michelle (2008): "The vacation decision making process – Tourism in the Garda Lake". 8th Global Conference on Business & Economics - Proceedings, Florence.
- Chang-Hoan Cho, Jaewon Kang, Hongsik John Cheon (2006): "Online shopping hesitation". *Cyberpsychology and Behavior*, 9/2006, 261- 274.
- Dhebar Anirudh (1996): "Speeding high-tech producer, meet the balking consumer". *Sloan Management Review*, 37/1996, 37-49.
- Fuller Don *et al.* (2007). *Destination decision making in tourism regions on Australia's east coast*. Flinders Business School Research Paper Series, Adelaide.
- Galamboš Adam *et al.* (2014): "Air travel safety perception among tourists with or without flying experience", *European journal of economic studies*, 7/2014, 15-24.
- Janet Hanlan *et al.* (2005): "Destination decision making and consumer demands: identifying critical factors", Center for Enterprise Development and Research Occasional paper, Coffs Harbour.
- Jehn-Yih Wong, Ching Yeh (2009): "Tourist hesitation in destination decision making". *Annals of Tourism Research*, 36/2009, 6-23.
- Kesić Tanja (1999): *Ponašanje potrošača*. ADECO, Zagreb.
- Maričić Branko (2002): *Ponašanje potrošača*, 6th edition. Savremena administracija, Belgrade.
- Maričić Branko (2008): *Ponašanje potrošača*, 8th edition. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Belgrade.
- Mavragani Eleni, Lymperopoulos Constantine (2013): "Factors affecting museum visitors' satisfaction: The case of Greek museums". *Tourismos*, 8/2013, 271-287

- Milenković Božidar (1986): *Istraživanje ponašanja potrošača*. Institut za unapređivanje robnog prometa, Belgrade.
- Milisavljević Momčilo (2003): *Marketing*. Savremena administracija, Belgrade.
- Sirakaya Ercan, Woodside Arch (2005): "Building and testing theories of decision making by travelers". *Tourism Management*, 26/2005, 815-832.
- Sonmez Sevil *et al.* (1999): "Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism". *Journal of Travel Research*, 38/1999, 13-18.
- Živković Radmila (2009): *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Belgrade.
- Đeri Lukrecija (2007): *Research of the potential tourists' behavior while choosing tourist destination with the example of Bačka*. PhD thesis. Faculty of Science, University of Novi Sad.
- Đeri Lukrecija *et al.* (2007): "Analysis of potential tourists' behaviour in the process of deciding upon a tourist destination based on a survey conducted in Bačka region". *Geographica Pannonica*, 11/2007, 70-76.

DR LUKRECIJA ĐERI, VANREDNI PROFESOR

*Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,
Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu*

DR SANJA BOŽIĆ, NAUČNI SARADNIK

*Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,
Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu*

SANJA ŠAŠLIĆ

*Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,
Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu*

ANALIZA POLNIH RAZLIKA U DONOŠENJU ODLUKA O IZBORU DESTINACIJE – STUDIJA SLUČAJA – OSTRVO ZAKINTOS

Proces turističkog odlučivanja je pod uticajem velikog broja spoljnih i unutrašnjih faktora, a može se tumačiti samo pomoću multidisciplinarnih teorija i tehnika u istraživanjima. Glavni cilj analize ponašanja turista je razumevanje motiva i razloga za donošenje odluka potrošača tokom izbora turističke destinacije. Upoznavanjem sa potencijalnim i postojećim klijentima, turističke kompanije mogu prilagoditi karakteristike svojih proizvoda. Veće zadovoljstvo kupaca znači i bolje finansijske rezultate. Istraživanje je sprovedeno u leto 2013. godine, kroz strukturiran upitnik sa 28 pitanja. Uzorak se sastoji od 100 turista, koji su posetili grčko ostrvo Zakintos preko turističke agencije Rapsody travel, turoperatora iz Beograda, glavnog grada Srbije. Cilj ovog istraživanja je da se utvrde potrebe i motivi u procesu selekcije destinacije od strane turista, koji su posetili Zakintos, kao i poređenje između muškaraca i žena. Podaci su obrađeni sa IBM SPSS 19.0. softverskim paketom za statistička istraživanja, kroz hi-kvadrat statistički test. Rezultati studije pokazali su da postoje statistički značajne razlike samo po pitanju kategorija odlučivanja o turističkoj destinaciji i izražavanju zadovoljstva i nezadovoljstva.

Ključne reči: *turistički potrošači, turističke potrebe i motivi, turističko ponašanje, donošenje odluka, Zakintos*

Scientific review article

Received: 6.6.2016.

Revised: 9.6.2016.

Approved: 30.10.2016.

PRACTICE AND EFFECTIVENESS OF INTERNAL CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS IN SAUDI ARABIA STOCK MARKET: A REVIEW OF EMPIRICAL EVIDENCE

The aim of this paper is to shed light on the Saudi corporate governance code, its practices and effectiveness. To do so, the paper conducted a detailed review of the articles of the code related to internal corporate governance mechanisms and the previous studies regarding its effectiveness in Saudi stock market context. The main finding is that the provisions of Saudi corporate governance code are adequate. Annual reports (2009-2014) show an increase in the level of the compliance by listed companies, indicating that the code is achieving its aims. However, the empirical evidence seems to suggest that the code has an insignificant impact on company's performance and mitigating earnings management. The main reasons behind that are the following: the code is still in its early stages, there is weak legal enforcement, and there are also some social, cultural, and economic factors. Therefore, the code needs more time for good practice and improvement to achieve its purposes.

Key words: *corporate governance, internal mechanisms, board of directors, audit committee, remuneration committee.*

* Awidat Marai, PhD, lecturer, Faculty of Accounting, Al-Gabel El-Gharbi University, Libya; awedat@yahoo.com

** Omar Elghariani, Faculty of Economics and Commerce, El-Mergib University, Libya; omarelghariani@gmail.com

*** Professor Vladan Pavlović, PhD, Faculty of Economics, University of Priština, Serbia; vladan.pavlovic@pr.ac.rs.

1. Introduction

Corporate governance plays a vital role for today's complex and dynamic business environment especially following the financial scandals around the world and the recent collapse of major corporate institutions/banks in the USA, South East Asia, Europe that have confirmed the need for the practice of good corporate governance.¹

Many stock market regulators around the world have adopted corporate governance guidelines to be implanted by listed companies as one of the most important monitoring system that insures investors protection, for example, the Cadbury Committee (1992) to the Combined Code (1998) in the UK, Sarbanes Oxley Act, 2002 in the US, Saudi corporate governance code in 2006, amongst others.

At the beginning of 2006 Saudi stock market faced extraordinary crash, which raised a serious question about the effectiveness of different monitoring devices, the level of transparency in the stock market as well as the overall integrity of financial reporting in Saudi Arabia.² As a result of this extraordinary crash, Board of Capital Market Authority (CMA) issued corporate governance guidelines on 12/11/2006, amended in 2010, in order to regulate and develop the Saudi capital market and increase the credibility and transparency of financial reporting.³

The code includes the rules and standards that regulate the management of listed companies to ensure their compliance with the best governance practices, therefore, it would ensure the protection of shareholders' rights as well as the rights of stakeholders;⁴ enhance the integrity of financial statements⁵ which bring forward the healthy development of the stock markets in Saudi Arabia. Considering the fact that corporate governance code in any stock market should be refined and practiced frequently within the current structure of the business, beside

¹ Kajola, S. O. (2008): "Corporate governance and firm performance: The case of Nigerian listed firms", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 14(14), 16-28.

² Alkhalidi, B. A. (2015): "The Saudi capital market: The crash of 2006 and lessons to be learned", *International Journal of Business, Economics and Law*, 8 (4), 135-146; Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., Faudziah Hanim Bt, F., Al-Matari, E. M. (2012b): "Board of directors, audit committee characteristics and the performance of Saudi Arabia listed companies" *International Review of Management and Marketing* 2 (4), 241-251; Al-Moghawli, M. (2010): "The Management of Reported Earnings to Avoid Political Costs: A Study of Saudi Arabian Firms", *International Journal of Management* 27 (2), 254-266.

³ According: Capital Market Authority - CMA (2011): Annual Report 2011, p.12.

⁴ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, Article 1: Preamble, p.3

⁵ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, Article 10, Paragraph 2, p.10

the shortage in literature that studies the effectiveness of corporate governance mechanisms in Saudi Arabia context.⁶ The aim of this paper is to shed light on the Saudi corporate governance mechanisms and its practices through reviewing the articles of the code and the previous literature regarding its effectiveness.

This paper starts with corporate governance definition and its important aspects followed by a discussion of monitoring bodies in Saudi Arabia; moreover, a detailed discussion of the Saudi corporate governance code and its recent changes by Saudi Arabian Capital Market Authority (CMA). Then, the paper ends with the literature review of the empirical evidence of corporate governance impact on Saudi business context.

2. Definition and mechanisms of corporate governance

Although there is no universally accepted definition for the concept corporate governance, some authors have worked to clarify this concept. For example, Solomon and Solomon (2004) defined corporate governance as “the systems of checks and balances, both internal and external to companies, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholders and act in a socially responsible way in all areas of their business”.⁷

In addition, according to The Organisation for Economic Co-Operation and Development (2004) “Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interest of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring”.⁸

All aforementioned definitions address the main elements, such as systems of control inside the company, relationships between the company’s stakeholders, and transparency and accountability to help the users of information.

In addition, corporate governance consists of external and internal mechanisms. External control mechanisms include the market for corporate control, legal system, and the stock market,⁹ whereas internal control mechanisms

⁶ Al-Matari, Y., Al-Swidi, A., Fadzil, F. (2012a): “Corporate Governance and Performance of Saudi Arabia Listed Companies”, *British Journal of Arts & Social Sciences*, 9(1), 1-30.

⁷ Solomon, J. Solomon, A. (2004): *Corporate Governance and Accountability*, Chichester: John Wiley & Sons, p. 14

⁸ Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD (2004): *Principles of Corporate Governance*, OECD Publications Service, p. 11

⁹ Cremers, M., Nair, V. B. (2003): “Governance mechanisms and equity prices”, *Journal of Finance*, 60, 2859-2894; Bushman, R. M., Smith, A. J. (2001): “Financial accounting information and corporate governance”, *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), 237-333.

including board of directors, managers compensation, audit committee, remuneration committee, ownership structure and financial policies.¹⁰

Furthermore, good corporate governance practices bring certain benefits like the availability of lower cost of capital; it has the ability to meet the expectations of society/public, better competitiveness and increase financial performance and also sustainable long term growth of the business.¹¹

3. Saudi Arabia Corporate governance Code

Corporate governance code was established by the Board of Capital Market Authority on 12/11/2006 and amended in the following years in order to regulate and develop the Saudi stock market and increase the credibility and transparency of financial reporting.¹²

In more details, the code contains 18 articles, which deal with a variety of corporate governance aspects.¹³ Article 1 introduces the code and Article 2 provides definitions for the technical expressions associated with the code. Articles 3, 4, 5, 6 and 7 provide general rights of shareholders; facilitation of shareholders' exercising of rights and access to information; shareholders rights related to the general meeting; voting rights and dividend rights of shareholders.¹⁴ Articles 8 and 9 afford policies and procedures related to disclosure and transparency as well as disclosure in the Board of Directors' report. Consequently, Articles 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 and 18 provide the main functions, responsibilities, formation, meetings and committees of the board, the audit committee, the nomination and remuneration committee, remuneration and indemnification of board members and conflict of interest within the board.¹⁵

¹⁰ Denis, D. K., McConnell, J. J. (2003): "International Corporate Governance", *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36; Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. (1991): "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, 20 (4), 101-112; Dalwai, T. A. R., Basiruddin, R., Abdul Rasid, S. Z. (2015): "A critical review of relationship between corporate governance and firm performance: GCC banking sector perspective", *Corporate Governance*, 15(1), 18-30.

¹¹ Shil, N. C. (2008): "Accounting for good corporate governance", *Joaag* 3(1), 22-31

¹² According: Capital Market Authority - CMA (2011): Annual Report 2011, p.12.

¹³ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, p.10.

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

3.1 Board of directors

Function

According to Article 10 of the code among the main functions of the Board is the fallow following: (a) approval of strategic plans and main objectives and supervision of their implementation; (b) adoption of rules for internal control systems and supervision of them; (c) drafting of a corporate governance code and supervision and monitoring of its effectiveness; (d) creation and implementation, after approval by the general assembly, of policies, procedures and standards for membership on the board of directors; (e) outlining a written policy to regulate the relationship with stakeholders with a view to protecting their respective rights; and (f) deciding policies and procedures to ensure the company's compliance with the laws and regulations and the company's obligation to disclose material information to shareholders, creditors and other stakeholders.¹⁶

Responsibilities of the Board

Article 11 contains the detailed list of responsibilities of the board.¹⁷ In general, the board of directors of a company assumes all the powers necessary for the efficient conduct of the business of the company. However, these powers are subject to the competencies of the general assembly of the company. Even if there are committees outside the board, set up for looking after specific functions, the ultimate responsibility for these functions would still lie with the board. This is the case even when the board has delegated some of its powers to third parties. It is in the best interests of the company that the board of directors should refrain from issuing general or indefinite power of attorney to any third parties.

Board size

The article 12, paragraphs (a, band h), of the corporate governance code has mentioned the following criteria regarding the formulation of the board of directors:¹⁸

- 1) The board of directors should contain at least three members and no more than eleven members.
- 2) The board of directors should be appointed by the General Assembly for the duration provided for in the Articles of Association of the company. Such duration shall not exceed three years if it s not contradict with Arti-

¹⁶ Ibidem, p.12.

¹⁷ Ibidem, p.10.

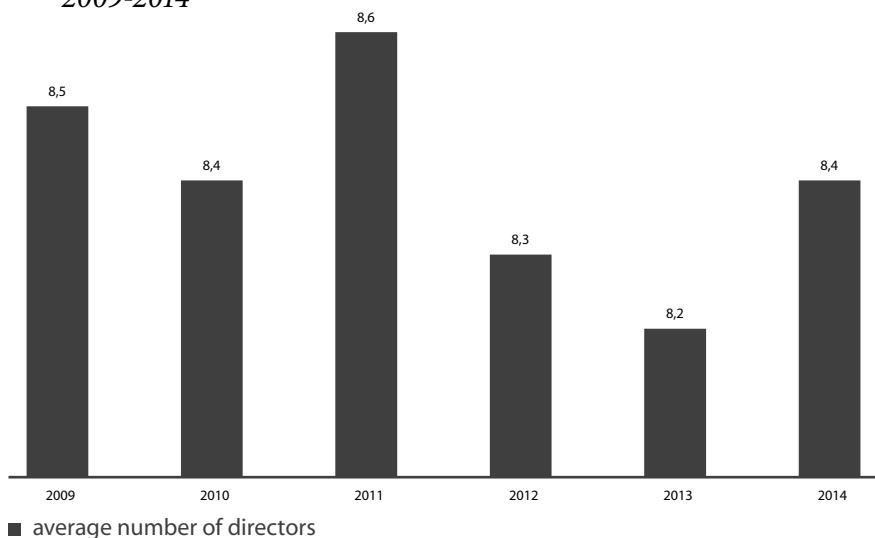
¹⁸ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, p.13.

cles of Association of the company, members of the Board may be reappointed.

- 3) A member of the board of directors should not act as a member of the board of directors of more than five joint stock companies at the same time.

Figure 1 shows the average number of board directors in Saudi listed companies according to Capital Market Authority (CMA) from 2009 to 2014. As it can be seen, the average number is around 8 members. Generally, it indicates the most listed companies fulfill the requirements of the code in terms of the board size.

Figure 1: *The Average Number of Board Directors in Saudi Listed Companies 2009-2014*



Source: The author preparation based on CMA annual reports 2009-2014

Board independent

According to the Corporate Governance article 12 paragraphs (c, d and e); the majority of the board of directors (one-third) should be non-executive. A non-executive member is a member of the board of directors who does not have a full-time management position at the company, or does not receive a monthly or yearly salary.¹⁹

It is not allowed for the position of the Chairman of the board of directors to be conjoined with any executive position such as Chief Executive Officer (CEO).²⁰

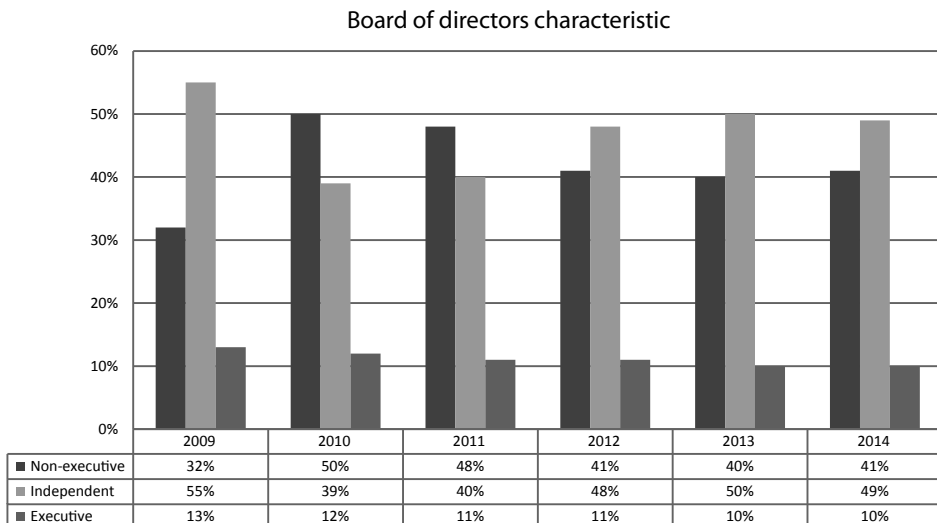
¹⁹ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, p.10.

²⁰ Ibidem

One-third of the members should be fully independent. An independent member is a member of the Board of Directors who enjoys complete independence. By way of example, the following shall constitute an infringement of such independence:²¹

1. He/she holds a five percent (5%) or more of the issued shares of the company or any of its group.
2. Being a representative of a legal person that holds a five percent (5%) or more of the issued shares of the company or any of its group.
3. He/she, during the preceding two years, has been a senior executive of the company or of any other company within that company's group.
4. He/she is a first-degree relative of any board member of the company or of any other company within that company's group.
5. He/she is first-degree relative of any of senior executives of the company or of any other company within that company's group.
6. He/she is a board member of any company within the group of the company whereby he is nominated to be a member of the board.
7. If he/she, during the preceding two years, has been an employee with an affiliate of the company or an affiliate of any company of its group, such as external auditors or main suppliers; or if he/she, during the preceding two years, had a controlling interest in any such party.²²

Figure 2: Board of Directors' Characteristic in Saudi Listed Companies 2009-2014



Source: The author preparation based on CMA annual reports 2009-2014

²¹ Ibidem

²² Ibidem

Figure 2 illustrates board characteristic of the Saudi listed companies from 2009 to 2014. It shows percentage of independent directors, executives and non-executives directors on the board during this period. It is clear from Figure 2 that the percentage of independent directors and the majority of non-executives required by the code are satisfied among the listed companies; while the average of percentage of independent directors is between 39% and 55%, and the percentage of non-executives is ranging from 32% to 50%.

Meetings of the Board

The code of corporate governance emphasized the importance of board meetings; however, it does not specify the annual number of meetings. Article Sixteen of the Corporate Governance code indicates that the board of directors should dedicate sufficient time in order to discharge their responsibilities, including preparing for the meetings of the board and its committees and endeavoring to attend such meetings.²³ The board shall convene its ordinary meetings regularly upon a request by the chairman; he should consult the other members of the board and the CEO when preparing a specified agenda to be presented to the board.

Table 2 Average Number of Yearly Meetings by Sector from 2009 to 2014

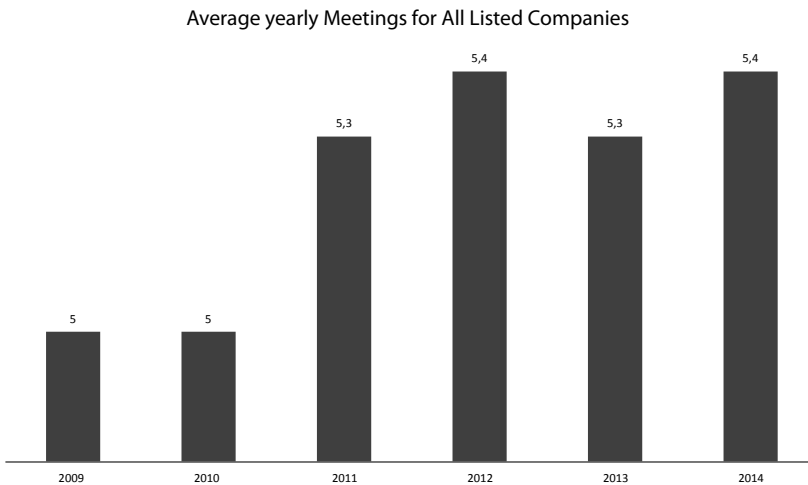
Sector	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Banks and Financial Services	5	5	5	5	5.5	5.3
Petrochemical Industries	4	4	4	4	4.4	4.5
Cement	5	5	6	6	5.2	5.5
Retail	4	3	5	5	4.3	4.7
Energy & Utilities	9	9	9	10	10.5	10
Agriculture and Food Industries	6	6	6	6	5	5.8
Telecommunication & Information Technology	5	7	7	7	7.5	8.3
Insurance	5	5	5	5	5	5.1
Multi-Investment	5	6	5	5	5.6	4.9
Industrial Investment	5	5	5	5	5	5.1
Building & Construction	5	5	5	6	5.9	5.7
Real Estate Development	6	5	5	6	6.4	6.3
Transport	5	7	8	7	7	5.8
Hotel and Tourism	6	5	4	5	6	7.3
Media and Publishing	4	4	5	6	5.7	3.8
Meetings Average for All Listed Companies	5	5	5.3	5.4	5.3	5.4

Source: Capital market authority various annual reports 2009-2014

²³ Ibidem, p. 17.

Table 2 shows Average number of yearly meeting by sector from 2009 to 2014. In addition, Figure 3 reveals the average number of yearly meetings for the all listed companies for the same period. The highest number of meetings was by Energy and Utility sector with an average of around 10 meetings a year. The telecommunication sector and transports sector came the second with an average of 7 meetings a year. On the other hand, petrochemical industries had the lowest number of yearly meetings. However, the average number of meetings for all listed companies was around 5 meetings a year from 2009 to 2014, which may indicate that the board of directors of the listed companies dedicates satisfactory time in order to discharge their responsibilities.

Figure 3 Average Yearly Meetings for Saudi Listed Companies 2009-2014



Source: The author preparation based on CMA annual reports 2009-2014

Disclosure in the Board of Directors' Report

The rules of corporate governance were initially not compulsory but the Capital Market Authority required the listed firms to comply with certain rules of the Corporate Governance Regulations in order to enhance the transparency and protect the shareholder's rights. The Capital Market Authority required the listed firms to include information in their annual report about compliance with the corporate governance regulations.²⁴

The composition of the board of directors and the balance between executive and non-executive (including independent) directors, and the other joint-stock companies directors holding a seat in its board of directors.

²⁴ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, p.8.

A brief description in respect of the composition of committees formed by the board of directors, such as audit, nomination and remuneration committees.

The details of compensation and remuneration paid to the chairman, board members and the highest-paid five executives (the chief executive officer and chief financial officer if they are not amongst the highest-paid five executives); and any punishment, penalty or restrictions imposed on the company by any regulatory, executive or judicial authority and the annual review of the effectiveness of its internal audit.²⁵

The Capital Market Authority will penalize companies that do not comply with the above requirements. For instance, a fine of 50,000 Saudi Real will be imposed on a Saudi firm if it does not include in the annual report information about the compliance with the Corporate Governance Regulations.

3.2 Board of Directors' Main Committees

Audit Committee

Article 14 of the Corporate Governance Regulations came into effect on 1/1/2009; it stipulates that the board of directors should set up an audit committee, issue rules for appointing the members of that committee, define its work procedure, and identify duties and responsibilities thereof. The Article also states that the committee members should not be less than three, including a specialist in financial and accounting. Executive board members are not eligible for audit committee membership. In the context of Saudi Arabia, the corporate governance guidelines address the duties and responsibilities of audit committee as following:

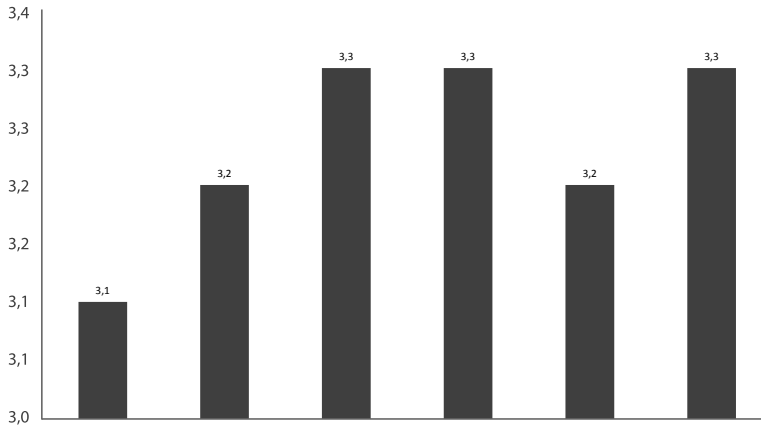
1. To supervise the company's internal audit department to ensure its effectiveness in executing the activities and duties specified by the Board of Directors.
2. To review the internal audit procedure and prepare a written report on such audit and its recommendations with respect to it.
3. To review the internal audit reports and pursue the implementation of the corrective measures in respect of the comments included in them.
4. To supervise the activities of the external auditors and approve any activity beyond the scope of the audit work assigned to them during the performance of their duties.
5. To review together with the external auditor the audit plan and make any comments thereon.

Figure 4 shows the average number of audit committee numbers on Saudi listed companies. From the figure, the average number is about three members

²⁵ Capital Market Authority - CMA (2009): Annual Report 2009.

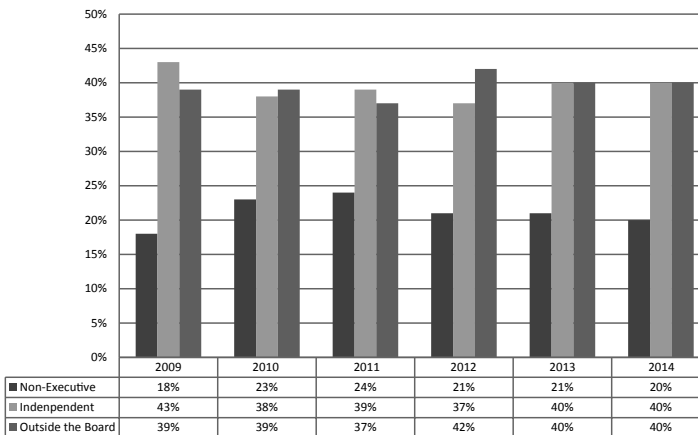
from 2009 to 2014. This indicates that the companies comply with the requirements of corporate governance code.

Figure 4 The average number of audit committee members on Saudi listed companies 2009-2014



Source: The author preparation based on CMA annual reports 2009-2014

Figure 5 The audit committee characteristic in Saudi listed companies 2009-2014



Source: The author preparation based on CMA annual reports 2009-2014

Nomination and Remuneration Committees

Figure 5 illustrates audit committee characteristic of the Saudi listed companies from 2009 to 2014. It shows percentage of independent, executives and non-executives members of audit committee. According to Figure 5, the percent-

age of independent directors and the majority of non-executives required by the code are fulfilled by the listed companies. The average of percentage of independent directors is between 37% and 43%, and the percentage of non-executives is ranging from 18% to 24%.

Article 15 of Saudi corporate governance states that the board of directors of listed companies shall set up a committee, which is to be named "Nomination and Remuneration Committee".

On 1/1/2011 Article 15 (Nomination and Remuneration Committee) of the Corporate Governance Regulations has become mandatory for all listed companies.

In addition, the article illustrates the following responsibilities and duties of the Nomination and Remuneration Committee:²⁶

1. Recommend the Board of Directors appointments to membership of the Board.
2. Conduct annual review of the requirement of suitable skills for the board membership and the preparation of a description of the required capabilities and qualifications for such membership.
3. Determine the points of strength and weakness in the Board of Directors and recommend remedies that are compatible with the company's interest.
4. Ensure the independence of the independent members.

3.3 The main changes of the articles of corporate governance regulation in Saudi Arabia (2006 - 2014)

The board of the CMA issued resolution No. (1-36-2008) on 10/11/2008 making the following articles of corporate governance regulations mandatory: Article 9: disclosure in the board of directors' report. Article 12, which contains two mandatory paragraphs: (c) the majority of the members of the board of directors shall be non-executives members; (e) the independent members of the board shall not be less than two members, or one-third of the members, whichever is great. Article 14, which stipulates setting up an audit committee, issuing rules for appointing the members of the audit committee, defining the term of the office and the procedure to be followed by the committee, and determining its duties and responsibilities.

On 16/3/2010, the board of CMA issued resolution No. (1-10-2010) making article 15 of corporate governance regulation on the nomination and remuneration committee mandatory for all companies listed on Saudi stock exchange, effective from 1/1/2011.

On 30/10/2011, the Board of the CMA issued Resolution No. (1-33-2011) making paragraph (b) in Article 10 of the Corporate Governance Regulations

²⁶ Capital Market Authority - CMA (2006): The Saudi Corporate Governance Code 2006, p.16.

(laying down rules for internal control systems and supervising them as part of the main functions of the board of directors) mandatory for all companies listed on the Exchange.

On 30/12/2012, The Board of the Capital Market Authority issued resolution No. (3- 40-2012) making paragraphs (i) (Shareholders shall be enabled to peruse the minutes of the General Assembly; the company shall provide the Authority with a copy of those minutes within 10 days of the convening date of any such meeting) and (j) of Article 5 of the Corporate Governance Regulations mandatory for all companies listed on the Exchange (The Exchange shall be immediately informed of the results of the General Assembly). On the same date and resolution, the paragraphs (c) and (d) of Article 10 of the Corporate Governance Regulations had become mandatory for all companies listed on the Exchange effective (Drafting a Corporate Governance Code for the company that does not contradict the provisions of this regulation, supervising and monitoring in general the effectiveness of the code and amending it whenever necessary) (Laying down specific and explicit policies, standards and procedures, for the membership of the Board of Directors and implementing them after they have been approved by the General Assembly). Furthermore the resolution made paragraph (g) of Article 12 of the Corporate Governance Regulations mandatory for all companies listed on the Exchange effective from (The Board of Directors shall ensure that sufficient information about the company is made available to all members of the Board of Directors, generally and, in particular, to the non-executive members, to enable them to discharge their duties and responsibilities in an effective manner).

4. Corporate governance practices and effectiveness in Saudi context empirical evidence

Empirically, there is a shortage of literature that examines the effectiveness of corporate governance mechanisms in Saudi Arabia context.²⁷ According to a recent review of previous literature conducted by Dalwai et al. (2015), the existing studies in Saudi context and Gulf Countries Council subjected to several limitations such as a single-period study, combined financial and non-financial firms and limited data.²⁸

Whilst some studies have focused on the corporate governance perceptions, practices and investigating the level of compliance with the code among

²⁷ Al-Matari, Y., Al-Swidi, A., Fadzil, F. (2012a): "Corporate Governance and Performance of Saudi Arabia Listed Companies", *British Journal of Arts & Social Sciences*, 9(1), 1-30.

²⁸ Dalwai, T. A. R., Basiruddin, R., Abdul Rasid, S. Z. (2015): "A critical review of relationship between corporate governance and firm performance: GCC banking sector perspective", *Corporate Governance*, 15(1), 18-30

the listed companies, other studies have tested the relation between corporate governance and firm performance and its effect on earnings management and reporting quality. A review of these studies presented as follows:

To begin with, the previous literature focusing on the relation between corporate governance and firm performance, Fallatah and Dickins (2012) examine the association relation between a weighted index of corporate governance characteristics and firm performance using 94 companies listed in Saudi stock market during the period from 2006 to 2009. The study results indicate that company performance measured as return on assets is not associated with corporate governance level. However, the positive association does exist when company performance measured as Tobin's Q and market value of equity.²⁹

In the same vein, Al-Matari et al. (2012b) test the role of corporate governance mechanisms in mitigating agency cost problems using sample of 135-listed company in Saudi stock market in 2010. The findings do not support the agency theory assumptions regarding the role of board of directors (board size, CEO duality,) and audit committee (audit committee size, audit committee independent, audit meeting). Surprisingly, the results indicate positive relation between percentage of non-executive directors on the board and firm performance.³⁰

Similarly, Ghabayen (2012) investigates the impact of several corporate mechanisms mainly audit committee size, audit committee composition, board size, and board composition on firm performance measured as return on assets. The study covers 102 Saudi listed companies in the year 2011. The findings show no relation between the aforementioned mechanisms and firm performance except for board composition that has a significant negative relationship with firm performance.³¹

Adding ownership structure impact on the relation between corporate governance and firm performance, Al-Ghamdi and Rhodes (2015) compare 55 family-firms and 44 non-family firms in Saudi Arabia during the period 2011–2013. The results indicate a strong relationship between performance and managerial ownership only in family firms whether performance is measured using return on assets or Tobin's Q. Moreover, the findings support the relation between firm performance, board size and CEO non-duality in family firms.³²

²⁹ Fallatah, Y., Dickins, D. (2012): "Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia", *African Journal of Business Management*, 6 (36), 10025-10034

³⁰ Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., Faudziah Hanim Bt, F., Al-Matari, E. M. (2012b): "Board of directors, audit committee characteristics and the performance of Saudi Arabia listed companies" *International Review of Management and Marketing* 2 (4), 241-251.

³¹ Ghabayen, M. A. (2012): "Board Characteristics and Firm Performance: Case of Saudi Arabia", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2(2), 168-200.

³² Al-Ghamdi, M., Rhodes, M. (2015): "Family Ownership, Corporate Governance and Performance: Evidence from Saudi Arabia", *International Journal of Economics and Finance*, 7(2), 78.

Regarding the corporate governance perceptions, practices and the compliance with the code among the listed companies, a study by Falgi (2009) examined the understanding of corporate governance, the current practice, and the impact of the social, cultural and economic aspects on corporate governance perceptions in Saudi Arabia. The study used semi-structured interviews and a questionnaire survey with wide groups of stakeholders. The findings suggest that corporate governance in Saudi Arabia is in its early stages and is characterized by a lack of accountability, a weak legal framework and poor protection of shareholders. The influence of the social, cultural and economic factors is evident.³³

Furthermore; Al-Qarni (2010) explores the causes of non-compliance of the Saudi listed companies with Corporate Governance's requirements. To determine these causes, he uses a questionnaire which was distributed to a number of auditors and some of the listed company's representatives such as general managers or executive officer etc. Al-Qarni concluded that the main reasons are the modern aspects of the code of corporate governance; the code does not mention any penalties in case of non-compliance and the compliance with the code needs financial, managerial and legal expertise which do not exist in Saudi companies.³⁴

With reference to studies related to the impact of corporate governance mechanisms on information disclosure of financial reporting quality in Saudi context, Hussainey and Ali (2008) examine the extent to which Saudi listed companies report online information about their corporate governance practice in light of the guidance issued by the Saudi Arabian Capital Market Authority.³⁵ The study revealed that the level of online reporting of corporate governance varies between sectors. This could be for the reason of various factors such as the nature of control over the sector, the involvement of government in the ownership and management of businesses and some social assumptions.

Moreover, Al-Janadi et al. (2013) investigate the effectiveness of corporate governance mechanisms on providing quality voluntary disclosure. The study covers 87 companies from the Saudi Stock Market during 2006 to 2007.³⁶ The findings show that the corporate governance mechanisms, especially non-executive directors, board size, CEO duality, audit quality, and government ownership have an important role in providing quality reporting. Accordingly, they perceive that the adapting of corporate governance as a mechanism of monitor-

³³ Falgi, K. I. (2009): Corporate governance in Saudi Arabia: a stakeholder perspective, Unpublished PhD. (Durham University Business School), 285-290.

³⁴ Al-Qarni, A. A. (2010): "The Causes of Non-Compliance of the Saudi Listed Companies with Corporate Governance's Requirements: An Empirical Study" (English), *Journal of King Abdulaziz University: Economics & Administration*, 24 (2), 111-157.

³⁵ Hussainey, K., Ali, A.-N. (2008): "Corporate Governance Online Reporting by Saudi Listed Companies", *Research in Accounting in Emerging Economies*, 8, 39-64.

³⁶ Al-Janadi, Y., Rahman, R. A., Omar, N. H. (2013): "Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure in Saudi Arabia", *Corporate Governance* 4(4), 25-36

ing in stock market would make information released by the companies more adequate and sufficient for users.

A recent comprehensive study conducted by Marai (2014) investigates the relation between corporate governance mechanisms and earnings management practice in 67 Saudi listed companies from 2004 to 2012.³⁷ The findings of the study indicate that the proportion of outside directors on the board has no significant relation with this downward trend and such effect is increased significantly during the years when the code was compulsory from 2010 to 2012. The size of the board of directors has negative association with the magnitude of earnings management from the time when the corporate governance code is issued and such relation does not significantly affected when the code became compulsory from 2010 to 2012. However, the results show that there is no significant relation between board meeting, audit committee size, audit committee independent, audit committee meeting, ownership concentration and the level of earnings management neither during the full period of applying the code from 2006 to 2012 nor during the period when the code was compulsory from 2010 to 2012.

Conclusion

Corporate governance code in Saudi market was issued in 2006 and it has been in practice for almost 10 years. During this period, it has witnessed major changes, which can be summarized as follows: since November 10th, 2008, it has become compulsory for all listed companies to include in the board of directors' report the applicable provisions of corporate governance code as well as the provisions, which have not been applied, and the reasons for not applying them. In addition to establishing an audit committee, the independent members of the board shall not be less than two members, or one-third of the members, whichever is great.

Since 1/1/2011, it has become compulsory for all listed companies to establish nomination and remuneration committee. One year later, on 1/1/2012, it has become mandatory for all companies to lay down rules for internal control systems and supervise them as part of the main functions of the board of directors.

Since 30/12/2012, it has become mandatory for listed companies to draft a Corporate Governance Code for the company and amend it whenever necessary. Laying down specific and explicit policies, standards and procedures, for the membership of the board of directors, likewise, sufficient information about the company shall be made available to all members of the board of directors to enable them to discharge their duties and responsibilities in an effective manner.

³⁷ Marai, A. (2014): Earnings management and corporate governance mechanisms Applied study in Saudi Arabia stock market, Unpublished PhD. Megatrend University, Graduate School for Business Studies, Belgrade, Serbia

Generally, the analysis of Saudi stock market authority (SMA) annual reports (2009 - 2014) indicate that the most listed companies fulfill the requirements of the code regarding the board size with average of 8 members on the board of directors. Similarly, the reports show that the percentage of independent directors and the majority of non-executives required by the code are satisfied among the listed companies. Moreover, the analysis reveals that the boards of directors of the listed companies devote reasonable time with average of 5 meetings yearly from 2009 to 2014. Furthermore, the analysis indicates that the companies comply with the requirements of corporate governance code with about 3 members on average for all listed companies from 2009 to 2014. Moreover, it shows that the percentage of dependent non-executives members of audit committee is fulfilled by the listed companies.

Despite the shortage in literature that examines the impact of Saudi corporate governance code, most of previous studies reveal insignificant relation between corporate governance and firm performance in Saudi market. For example, Fal-latah and Dickins (2012), Al-Matari et al. (2012b), and Ghabayen (2012) found no relation between governance mechanisms and firm performance such as board size, board independent, board meeting, audit committee size and audit independent. However, Al-Ghamdi and Rhodes (2015) found positive and significant relation between the aforementioned mechanisms and firm performance especially in family firms.

The previous literature indicates insufficient compliance with the requirements of the code by listed companies. The main reasons behind that is, firstly, the trend of adapting the code. At the beginning in 2006, it was optional for companies to follow the code until 2010 when it became compulsory for all listed companies, secondly, the weak legal enforcement, and the effect of some social, economic and culture factors.

As for the expected role of corporate governance in enhancing the quality of financial reporting, Hussainey and Ali (2008) and Al-Janadi et al. (2013) found that corporate governance mechanisms namely non-executive directors, board size, CEO duality and audit quality have an important role in providing useful information for users.

All in all, the provisions of Saudi corporate governance code are suitable if they are applied by listed companies. SMA annual reports show an increase in the level of the compliance by listed companies, indicating that the code is achieving its aims. However, evidence from empirical studies reveals that it has insignificant impact on company's performance and mitigating earnings management. The main reasons behind that is the regulations of corporate governance still in its early stages, weak legal enforcement, and some social, culture, economic factors. Therefore, the code needs more time and improvement to achieve its purposes.

References

- Al-Ghamdi, M., Rhodes, M. (2015): "Family Ownership, Corporate Governance and Performance: Evidence from Saudi Arabia", *International Journal of Economics and Finance*, 7(2), 78-89.
- Al-Janadi, Y., Rahman, R. A., Omar, N. H. (2013): "Corporate governance mechanisms and voluntary disclosure in Saudi Arabia", *Corporate Governance* 4(4), 25-36
- Al-Matari, Y., Al-Swidi, A., Fadzil, F. (2012a): "Corporate Governance and Performance of Saudi Arabia Listed Companies", *British Journal of Arts & Social Sciences*, 9(1), 1-30.
- Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., Faudziah Hanim Bt, F., Al-Matari, E. M. (2012b): "Board of directors, audit committee characteristics and the performance of Saudi Arabia listed companies" *International Review of Management and Marketing* 2 (4), 241-251.
- Al-Moghawli, M. (2010): "The Management of Reported Earnings to Avoid Political Costs: A Study of Saudi Arabian Firms", *International Journal of Management* 27 (2), 254-266.
- Al-Qarni, A. A. (2010): "The Causes of Non-Compliance of the Saudi Listed Companies with Corporate Governance's Requirements: An Empirical Study" (English), *Journal of King Abdulaziz University: Economics & Administration*, 24 (2), 1-47.
- Alkhalidi, B. A. (2015): "The Saudi capital market: The crash of 2006 and lessons to be learned", *International Journal of Business, Economics and Law*, 8 (4), 135-146.
- Bushman, R. M., Smith, A. J. (2001): "Financial accounting information and corporate governance", *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), 237-333.
- Capital Market Authority - CMA (2006): Corporate governance regulations in the Kingdom of Saudi Arabia. English Translation of the Official Arabic Text. [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa>
- Capital Market Authority - CMA (2009): Annual Report 2009 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.
- Capital Market Authority - CMA (2010): Annual Report 2010 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.
- Capital Market Authority - CMA (2011): Annual Report 2011 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.
- Capital Market Authority - CMA (2012): Annual Report 2012 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.

- Capital Market Authority - CMA (2013): Annual Report 2013 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.
- Capital Market Authority - CMA (2014): Annual Report 2014 [cited 20/4/2016. Available from <http://www.cma.org.sa/En/Publicationsreports/Pages/AnnualReport.aspx>.
- Cremers, M., Nair, V. B. (2003): "Governance mechanisms and equity prices", *Journal of Finance*, 60, 2859-2894
- Dalwai, T. A. R., Basiruddin, R., Abdul Rasid, S. Z. (2015): "A critical review of relationship between corporate governance and firm performance: GCC banking sector perspective", *Corporate Governance*, 15(1), 18-30.
- Denis, D. K., McConnell, J. J. (2003): "International Corporate Governance", *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- Falgi, K. I. (2009): Corporate governance in Saudi Arabia: a stakeholder perspective, Unpublished PhD. Durham University Business School.
- Fallatah, Y., Dickins, D. (2012): "Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia", *African Journal of Business Management*, 6 (36), 10025-10034.
- Ghabayen, M. A. (2012): "Board Characteristics and Firm Performance: Case of Saudi Arabia", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2(2), 168-200.
- Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. (1991): "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, 20 (4), 101-112.
- Hussainey, K., Ali, A.-N. (2008): "Corporate Governance Online Reporting by Saudi Listed Companies", *Research in Accounting in Emerging Economies*, 8, 39-64.
- Kajola, S. O. (2008): "Corporate governance and firm performance: The case of Nigerian listed firms", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 14(14), 16-28.
- Marai, A. (2014): Earnings management and corporate governance mechanisms Applied study in Saudi Arabia stock market Unpublished PhD. Megatrend University, Graduate School for Business Studies, Belgrade, Serbia
- Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD (2004): Principles of Corporate Governance, OECD Publications Service.
- Shil, N. C. (2008): "Accounting for good corporate governance", *Joaag* 3(1), 10-14.
- Solomon, J. Solomon, A. (2004): Corporate Governance and Accountability, Chichester: John Wiley & Sons.

AVIDAT MARAI

Al-Džabel El-Garbi Univerzitet, Fakultet za računovodstvo, Libija

OMAR ELGARIANI

El-Mergib univerzitet, Fakultet za ekonomiju i trgovinu, Libija

PROF. DR VLADAN PAVLOVIĆ

Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Srbija

PRAKSA I EFIKASNOST INTERNIH MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA NA SAUDIJSKO ARABIJSKOJ BERZI: PREGLED EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog rada je da se ocene prakse i efikasnost Kodeksa korporativnog upravljanja u Saudijskoj Arabiji. U tom cilju, analizirane su odredbe Kodeksa koje se odnose na interne mehanizme korporativnog upravljanja i izvršen je pregled istraživanja efikasnosti korporativnog upravljanja u Saudijskoj Arabiji. Rezultati istraživanja ukazuju da su odredbe saudijskog Kodeksa korporativnog upravljanja adekvatne. Analiza godišnjih izveštaja (2009-2014) pokazuje porast nivoa usklađenosti listiranih kompanija, što ukazuje na to da su ciljevi Kodeksa korporativnog upravljanja u ovom delu postignuti. Međutim, empirijska istraživanja ukazuju da primena Kodeksa korporativnog upravljanja nema značajnog uticaja na performanse kompanija, niti doprinosi smanjenoj primeni politike upravljanja dobitkom. Glavni razlozi za navedeno leže u činjenici da je primena praksi korporativnog upravljanja u Saudijskoj Arabiji još uvek u ranoj fazi, da je slaba primena usvojenih propisa, kao i u pojedinim socijalnim, kulturnim i ekonomskim faktorima. Usled toga, ocenjuje se da je neophodno još vremena kako bi se unapredila praksa dobrog korporativnog upravljanja, odnosno da bi Kodeks korporativnog upravljanja postigao svoje ciljeve.

Ključne reči: korporativno upravljanje, interni mehanizmi, odbor direktora, odbor za reviziju, odbor za nagrađivanje.

Pregledni naučni članak
Primljen 21.7.2016.
Odobren 29.12.2016.

KARAKTERISTIKE PROIZVODNJE I PROMETA POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA U SVETU I REPUBLICI SRBIJI

Cilj ovog rada je da se prikaže kretanje proizvodnje i prometa (izvoza i uvoza) nekih važnijih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u svetu i kod nas.

U radu su prikazane zemlje koje su najveći proizvođači (prvih pet u svetu) i najveći izvoznici i uvoznici posmatranih proizvoda. Takođe, data su učešća tih zemalja u svetskoj proizvodnji, izvozu i uvozu, kao i proizvodnja po stanovniku. Prikazano je i deset najznačajnijih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda koje Republika Srbija proizvodi, uvozi i izvozi. Analiza podataka obuhvatila je razdoblje od 2009–2013. godine (petogodišnji proseci).

Izvori podataka na kojima se bazira ova analiza su statistička baza podataka Organizacije Ujedinjenih nacija za ishranu i poljoprivredu–FAO, kao i publikacije Republičkog zavoda za statistiku Srbije (Bilten i saopštenja statistike poljoprivrede i spoljne trgovine).

Ključne reči: proizvodnja, promet, poljoprivredni proizvodi, svet, Republika Srbija

* Vesna Zlatanović, samostalni savetnik, Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd
e-mail: vesna.zlatanovic@stat.gov.rs

1. Uvod

Poljoprivreda je delatnost koja se bavi gajenjem biljaka i životinja s ciljem proizvodnje proizvoda koji primarno zadovoljavaju prehrambene potrebe stanovništva.

Cilj svake zemlje je samodovoljna proizvodnja i plasman tržišnih viškova u međunarodnom prometu. Kroz međunarodni promet uspostavlja se balans između proizvodnje, potražnje za poljoprivrednim proizvodima – *uvoza* i prodaje tržišnih viškova – *izvoza*.

Faktori koji utiču na uvoz¹ su: domaća proizvodnja, obim domaće potrošnje, odnos domaćih i cena na međunarodnom tržištu, visina dohotka stanovništva, stepen otvorenosti domaćeg tržišta itd.

Među faktorima koji utiču na izvoz ističu se: domaća potrošnja, nivo izvozne tražnje, asortiman i kvalitet proizvoda, izvozni režim i drugi.

Karakteristike međunarodnog prometa poljoprivredno-prehrambenih proizvoda su: sve zemlje sveta izvoze i uvoze čak i iste proizvode; težnja za ostvarenjem samodovoljnosti; izvoz zavisi od produktivnosti i ekonomičnosti proizvodnje; povećanje prometa prerađenih proizvoda; uticaj multinacionalnih kompanija itd.

2. Pšenica

Pšenica je najvažnija žitarica u smislu rasprostranjenosti, proizvodnje, potrošnje i hranljive vrednosti. Koristi se za dobijanje brašna za hleb i peciva, za fermentaciju u proizvodnji piva i alkohola, za proizvodnju farmaceutskih proizvoda itd. Takođe se koristi za ishranu stoke u mlevenom stanju.

Proizvodnja – Svetska proizvodnja pšenice iznosi 685 miliona tona (2009–2013, tabela 1). Prosečna svetska proizvodnja pšenice po stanovniku u posmatranom periodu je 99 kilograma. Zemlja koja je najveći proizvođač pšenice u svetu je Kina, sa 118 miliona tona, što čini 17% svetske proizvodnje. Pored nje, veliki svetski proizvođači pšenice su: Indija, Sjedinjene Američke Države, Ruska Federacija i Francuska. U okviru ovih pet najvećih proizvođača pšenice ostvaruje se 51% svetske proizvodnje ovog proizvoda.

Pšenica se u Republici Srbiji u 2013. godini uzgajala na 543 hiljade hektara, sa prosečnim prinosom po hektaru od 4,3 tone. Prosečna proizvodnja pšenice u Republici Srbiji u posmatranom periodu iznosila je oko 2 miliona tona, odnosno 211 kilograma po stanovniku. Učešće Republike Srbije u svetskoj proizvodnji pšenice je skromnih 0,3%. Republika Srbija se u 2013. godini nalazila na 33. mestu u svetu u proizvodnji pšenice.

¹ Videti: Vlahović Branislav: Međunarodna trgovina poljoprivredno-prehrambenim proizvodima, BASIC, Novi Sad, novembar 2007, str 20.

Promet – U međunarodnom prometu se nalazi oko 148 miliona tona pšenice, što predstavlja oko 21% ukupne svetske proizvodnje. Sjedinjene Američke Države su najveći izvoznici pšenice u svetu, sa 27 miliona tona i učešćem u svetskom izvozu od 19%. Pored Sjedinjenih Američkih Država, najveći izvoznici su: Francuska (13%), Kanada (12%), Australija (11%) i Ruska Federacija (10%).

Učešće Republike Srbije u svetskom izvozu pšenice iznosi svega 0,2%. Vrednost izvoza pšenice u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 266375 hilj. dolara.

U posmatranom periodu vodeći uvoznik pšenice u svetu je Egipat, sa 8,1 miliona tona. Veliki uvoznici su još i Italija, Alžir, Japan i Indonezija, čija su pojedinačna učešća u svetskom uvozu 4–5%.

U svetskom uvozu pšenice Republika Srbija učestvuje sa simboličnih 0,001%. Vrednost uvoza pšenice u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 655 hilj. dolara.

Tabela 1: Proizvodnja, izvoz i uvoz pšenice u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Kina	Indija	SAD	Ruska Federacija	Francuska	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	684927	118042	87331	58905	49859	38289	2075
Učešće u svetu (%)	100,0	17,0	12,8	8,6	7,3	5,6	0,3
Proizvodnja po stanovniku (kg)	99	88	74	189	353	617	211
IZVOZ							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Francuska	Kanada	Australija	Ruska Federacija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	147584	27454	19433	18003	17024	14618	319
Učešće u svetu (%)	100,0	18,6	13,2	12,2	11,5	9,9	0,2
UVOZ							
	Svet	Egipat	Italija	Alžir	Japan	Indonezija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	143818	8151	7092	6077	5722	5023	1
Učešće u svetu (%)	100,0	5,7	4,9	4,2	4,0	3,5	0,001

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

3. Kukuruz

Kukuruz se upotrebljava za ishranu ljudi i domaćih životinja, kao i za industrijsku proizvodnju (u prehrambenoj industriji, farmaceutskoj, tekstilnoj i hemijskoj).

Proizvodnja – U svetu se proizvodi oko 889 miliona tona kukuruza, odnosno po stanovniku 129 kilograma (2009–2013, tabela 2). Svetski lider u proizvodnji kukuruza su Sjedinjene Američke Države, sa učešćem od 36% u svetskoj proizvodnji (prosečno po stanovniku 1020 kilograma), a zatim slede Kina (22%), Brazil (7%), Argentina (3%) i Meksiko (2%). Kukuruz se u našoj zemlji gaji na oko 1,2 miliona hektara sa prosečnim prinosom po hektaru od 6,0 tona (2013). U posmatranom periodu, prosečna proizvodnja kukuruza u Republici Srbiji iznosila je oko 5,9 miliona tona, izraženo po stanovniku 599 kilograma. U svetskoj proizvodnji kukuruza Republika Srbija učestvuje sa 0,7% i zauzima 22. mesto u svetu (2013).

Promet – Najveći izvoznik kukuruza u svetu je i najveći proizvođač – Sjedinjene Američke Države, koje čine 46% svetskog izvoza. Pored Sjedinjenih Američkih Država veliki izvoznici su i: Argentina (13%), Brazil (9%), Francuska i Ukrajina sa po 6%.

U svetskom izvozu kukuruza Republika Srbija u posmatranom periodu učestvuje sa 1,5%. Vrednost izvoza kukuruza u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 210724 hilj. dolara.

Najveći uvoznik kukuruza u svetu je Japan, sa oko 16 miliona tona. Pored Japana, veliki uvoznici kukuruza su i Meksiko, Republika Koreja, Egipat i Španija. Učešća ovih zemalja zajedno čine 41% svetskog uvoza.

Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu kukuruza je simbolično 0,003%. Vrednost uvoza kukuruza u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 22757 hilj. dolara.

Tabela 2: *Proizvodnja, izvoz i uvoz kukuruza u svetu (2009–2013)*

PROIZVODNJA							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Kina	Brazil	Argentina	Meksiko	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	888573	318036	192210	62757	23103	21163	5896
Učešće u svetu (%)	100,0	35,8	21,6	7,1	2,6	2,4	0,7
Proizvodnja po stanovniku (kg)	129	1020	144	327	579	195	599

IZVOZ							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Argentina	Brazil	Francuska	Ukrajina	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	105970	48203	13963	9361	6530	5958	1632
Učešće u svetu (%)	100,0	45,5	13,2	8,8	6,2	5,6	1,5
UVOZ							
	Svet	Japan	Meksiko	Republika Koreja	Egipat	Španija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	103699	15890	8195	7878	6211	4276	3
Učešće u svetu (%)	100,0	15,3	7,9	7,6	6,0	4,1	0,003

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

4. Šećerna repa

Šećerna repa je osnovna sirovina za proizvodnju šećera a koristi se i u farmaceutskoj industriji.

Proizvodnja – Svetska proizvodnja šećerne repe u posmatranom periodu iznosi oko 250 miliona tona, a prosečna svetska proizvodnja po stanovniku je 36 kilograma (tabela 3). Najveći proizvođači šećerne repe u svetu su: Ruska Federacija, sa učešćem u svetskoj proizvodnji od 14,3%, Francuska (13,8%), Sjedinjene Američke Države (11,5%), Nemačka (10,4%) i Turska (6,6%). U okviru ovih pet najvećih proizvođača šećerne repe ostvaruje se 57% svetske proizvodnje ovog proizvoda.

Šećerna repa se u Republici Srbiji uzgaja na oko 62 hilj. hektara sa prosečnim prinosom od 47,8 tona po hektaru. Prosečna proizvodnja šećerne repe u Republici Srbiji u posmatranom periodu iznosila je 2,8 miliona tona, odnosno 290 kilograma po stanovniku. Po proizvodnji šećerne repe, Republika Srbija se nalazi na 18. mestu u svetu, sa učešćem u svetskoj proizvodnji od 1,1%.

Promet – Međunarodni promet šećerne repe je veoma mali i iznosi 0,4% svetske proizvodnje ovog proizvoda. U posmatranom periodu najveći izvoznici šećerne repe su: Austrija, sa učešćem u svetskom izvozu od 30%; zatim slede Republika Srbija (29%), Holandija (19%), Mađarska i Nemačka sa po 10%. Učešće ovih pet zemalja u svetskom izvozu šećerne repe je čak 98%. Vrednost izvoza šećerne repe u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 15 hilj. dolara.

Tabela 3: Proizvodnja, izvoz i uvoz šećerne repe u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Ruska Federacija	Francuska	Sjedinjene Američke Države	Nemačka	Turska	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	250223	35834	34496	28779	25974	16565	2851
Učešće u svetu (%)	100,0	14,3	13,8	11,5	10,4	6,6	1,1
Proizvodnja po stanovniku (kg)	36	253	556	92	316	224	290

IZVOZ						
	Svet	Austrija	Republika Srbija	Holandija	Mađarska	Nemačka
Količina (hilj. tona)	977	290	284	185	100	96
Učešće u svetu (%)	100,0	29,7	29,1	18,9	10,2	9,8

UVOZ							
	Svet	Hrvatska	Nemačka	Češka Republika	Velika Britanija	Holandija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	1752	302	275	251	27	22	0,02
Učešće u svetu (%)	100,0	17,2	15,7	14,3	1,5	1,3	0,001

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Vodeći uvoznici šećerne repe u svetu u posmatranom periodu su Hrvatska i Nemačka, sa učešćem od 17,2%, odnosno 15,7% svetskog uvoza. Zatim slede: Češka Republika (14,3%), Velika Britanija i Holandija sa učešćem od 1,5% odnosno 1,3%. U svetskom uvozu šećerne repe Republika Srbija učestvuje sa simboličnih 0,001%.

Promet – Najveći izvoznik rafinisanog šećera u svetu je Brazil, sa 5,8 miliona tona i učešćem u svetskom izvozu od 25% (tabela 4). Pored njega, veliki izvoznici su i: Tajland (10,6%), Francuska (8,8%), Indija (5,0%) i Nemačka (sa učešćem od 4,2%). Učešće ovih pet zemalja u svetskom izvozu iznosi oko 54%. Republika Srbija u svetskom izvozu rafinisanog šećera učestvuje sa 0,9%. Vrednost izvoza rafinisanog šećera u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 171205 hilj. dolara.

U posmatranom periodu na prvom mestu među uvoznicima šećera u svetu je Italija, sa 1221 hilj. tona i učešćem u svetskom uvozu od 5,7%. Zatim slede: Ujedinjeni Arapski Emirati sa 5,1%, Sjedinjene Američke Države sa 4,9%, Irak, sa učešćem od 2,6%, i Španija (2,5%).

Tabela 4: Izvoz i uvoz rafinisanog šećera u svetu (2009–2013)

IZVOZ							
	Svet	Brazil	Tajland	Francuska	Indija	Nemačka	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	23296	5828	2468	2044	1158	981	205
Učešće u svetu (%)	100,0	25,0	10,6	8,8	5,0	4,2	0,9
UVOZ							
	Svet	Italija	Ujedinjeni Arapski Emirati	Sjedinjene Američke Države	Irak	Španija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	21504	1221	1097	1064	555	528	1
Učešće u svetu (%)	100,0	5,7	5,1	4,9	2,6	2,5	0,004

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu rafinisanog šećera je 0,004%. Vrednost uvoza rafinisanog šećera u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 1464 hilj. dolara.

5. Soja

Soja se koristi za ishranu stoke, zatim kao ulje (sirovina za dalju preradu), u ljudskoj ishrani i kao važna sirovina u prehrambenoj industriji.

Proizvodnja – Proizvodnja soje u svetu je oko 253 miliona tona, odnosno po stanovniku 37 kilograma (tabela 5). Svetski lider u proizvodnji soje su Sjedinjene Američke Države, sa oko 86 miliona tona i učešćem u svetskoj proizvodnji od 34%. Pored njih, veliki svetski proizvođači su: Brazil (28%) i Argentina (18%). Zatim slede Kina i Indija, sa učešćem od po 6%, odnosno 5% u svetskoj proizvodnji. Među prikazanih pet najvećih svetskih proizvođača soje, najveću proizvodnju po stanovniku ima Argentina (1113 kilograma).

Soja se u našoj zemlji gaji na oko 160 hiljada hektara, sa prosečnim prinosom po hektaru od 2,4 tone. Po proizvodnji soje, Republika Srbija se nalazi na 16. mestu u svetu (2013.), sa učešćem u svetskoj proizvodnji od 0,2%. Proizvodnja soje po stanovniku je 41 kilogram.

Promet – Svetski promet soje iznosi oko 90 miliona tona, što predstavlja nešto više od trećine svetske proizvodnje. Najveći izvoznik soje u svetu su Sjedinjene Američke Države, sa učešćem u svetskom izvozu od 44%. Zatim slede Brazil (34%), Argentina (11%), Paragvaj (4%) i Kanada (3%). Zapaža se da izvoz navedenih pet zemalja čini 95% svetskog izvoza. U svetskom izvozu soje Repu-

blika Srbija u posmatranom periodu učestvuje simbolično sa 0,03%. Vrednost izvoza soje u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 14100 hilj. dolara.

Najveći uvoznik soje u svetu je Kina, sa 50,7 miliona tona, što čini više od polovine svetskog uvoza. Pored nje, značajni uvoznici soje su i: Meksiko i Japan sa 4,0% odnosno 3,7%, Holandija i Španija, sa 3,6% odnosno 3,5%.

Tabela 5: Proizvodnja, izvoz i uvoz soje u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Brazil	Argentina	Kina	Indija	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	252736	85999	69650	44393	13860	11738	399
Učešće u svetu (%)	100,0	34,0	27,6	17,6	5,5	4,6	0,2
Proizvodnja po stanovniku (kg)	37	276	363	1113	10	10	41
IZVOZ							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Brazil	Argentina	Paragvaj	Kanada	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	89721	39055	30207	9576	3687	2569	30
Učešće u svetu (%)	100,0	43,5	33,7	10,7	4,1	2,9	0,03
UVOZ							
	Svet	Kina	Meksiko	Japan	Holandija	Španija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	88821	50723	3513	3247	3217	3079	22
Učešće u svetu (%)	100,0	57,1	4,0	3,7	3,6	3,5	0,03

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu soje je 0,03%. Vrednost uvoza soje u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 10507 hilj. dolara.

6. Krompir

Krompir je jedna od važnijih namirnica u ljudskoj ishrani. Po rasprostranjenosti u svetu nalazi se na četvrtom mestu, iza kukuruza, pšenice i pirinča. Koristi se i kao stočna hrana, i kao važna sirovina u prehrambenoj, farmaceutskoj, hemijskoj industriji itd.

Proizvodnja – Proizvodnja krompira u svetu je oko 355 miliona tona (tabela 6). Prosečna svetska proizvodnja krompira je 51 kilogram po stanovniku. Sa učešćem od 24% u svetskoj proizvodnji, Kina je najveći proizvođač krompira u svetu. Zatim slede Indija (11%), Ruska Federacija (8%), Ukrajina i Sjedinjene Američke Države, sa učešćem od oko 6%.

Krompir se u Republici Srbiji uzgaja na oko 74 hilj. hektara sa prosečnim prinosom od 15,1 tone po hektaru (2013.). Učešće Republike Srbije u svetskoj proizvodnji krompira (u posmatranom periodu) iznosi skromnih 0,2%. Proizvodnja krompira po stanovniku u Republici Srbiji je 82 kilograma.

Promet – Svetski promet krompira iznosi oko 11 miliona tona, što predstavlja svega 3,2% proizvodnje ovog proizvoda. Najveći izvoznik krompira u svetu je Francuska, sa 2,0 miliona tona i učešćem u svetskom izvozu od 19%. Pored nje, veliki izvoznici su i: Holandija (16%), Nemačka (14%), Belgija (7%), i Kanada (5%). Učešće navedenih zemalja u svetskom izvozu krompira je 63%.

Učešće Republike Srbije u svetskom izvozu krompira je svega 0,1%. Vrednost izvoza krompira u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 2616 hilj. dolara.

U svetskim razmerama najveći uvoznik krompira je Belgija, sa 1371 hilj. tona i učešćem u svetskom uvozu od 13%. Pored Belgije, značajni uvoznici krompira su i Holandija (11%), Španija (7%), Italija i Nemačka sa oko 6,0%.

Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu krompira je 0,1%. Vrednost uvoza krompira u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 11235 hilj. dolara.

Tabela 6: Proizvodnja, izvoz i uvoz krompira u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Kina	Indija	Ruska Federacija	Ukrajina	Sjedinjene Američke Države	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	354610	85015	40027	28937	21626	19581	804
Učešće u svetu (%)	100,0	24,0	11,3	8,2	6,1	5,5	0,2
Proizvodnja po stanovniku (kg)	51	64	34	205	470	63	82

IZVOZ							
	Svet	Francuska	Holandija	Nemačka	Belgija	Kanada	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	11245	2090	1841	1621	801	528	11
Učešće u svetu (%)	100,0	18,6	16,4	14,4	7,1	4,7	0,1
UVOZ							
	Svet	Belgija	Holandija	Španija	Italija	Nemačka	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	10899	1371	1242	714	637	605	7
Učešće u svetu (%)	100,0	12,6	11,4	6,6	5,8	5,5	0,1

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

7. Paradajz

Paradajz ima široku upotrebu u ishrani stanovništva. Koristi se u svežem obliku i u obliku prerađevina (paradajz pire, kečap, sokovi i drugo).

Proizvodnja – Svetska proizvodnja paradajza je oko 157 miliona tona, odnosno po stanovniku 23 kilograma (tabela 7). Najveći proizvođač u svetu je Kina, sa učešćem od 30%, a zatim slede Indija (10%), Sjedinjene Američke Države (8%), Turska (7%) i Egipat (6%). Učešće svih pet zemalja u svetskoj proizvodnji je 61%.

Paradajz se u našoj zemlji gaji na oko 18 hilj. hektara, sa prosečnim prinosom po hektaru od 9,4 tone (2013). U svetskoj proizvodnji paradajza Republika Srbija učestvuje sa 0,1%, sa proizvodnjom po stanovniku od 18 kilograma.

Promet – Među pet zemalja koje imaju najveću proizvodnju paradajza samo je Turska značajniji izvoznik, dok ostale zemlje proizvode za svoje potrebe. Najveći izvoznik paradajza u svetu je Meksiko, sa 1380 hilj. tona i 20% učešća, zatim slede Holandija (14%), Španija (12%), Turska (8%) i Jordan (6%).

Učešće Republike Srbije u svetskom izvozu paradajza u posmatranom periodu je 0,1%. Vrednost izvoza paradajza u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 4071 hilj. dolara. Najveći uvoznik paradajza u svetu su Sjedinjene Američke Države, sa 1,4 miliona tona i učešćem od 21% u svetskom uvozu. Potom slede Ruska Federacija i Nemačka, čija su učešća 10,7% odnosno 10,3%, Francuska sa 7,8% i Velika Britanija sa 6,0%. Ovih pet zemalja čine 56% svetskog uvoza.

Tabela 7: Proizvodnja, izvoz i uvoz paradajza u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Kina	Indija	Sjedinjene Američke Države	Turska	Egipat	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	156672	47011	15307	13078	10994	8817	181
Učešće u svetu (%)	100,0	30,0	9,8	8,3	7,0	5,6	0,1
Proizvodnja po stanovniku (kg)	23	35	13	42	149	108	18
IZVOZ							
	Svet	Meksiko	Holandija	Španija	Turska	Jordan	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	6955	1380	986	844	564	413	4
Učešće u svetu (%)	100,0	19,8	14,2	12,1	8,1	5,9	0,1
UVOZ							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Ruska Federacija	Nemačka	Francuska	Engleska	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	6614	1404	708	682	518	399	23
Učešće u svetu (%)	100,0	21,2	10,7	10,3	7,8	6,0	0,3

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Republika Srbija u svetskom uvozu paradajza učestvuje sa 0,3%. Vrednost uvoza paradajza u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 16419 hilj. dolara.

8. Jabuka

Jabuka nema veliku energetska vrednost, ali je bogata mineralima, vitaminima i ostalim korisnim sastojcima. Pored korišćenja u svežem stanju, jabuke se prerađuju i koriste u vidu rakije, sirćeta, sokova, džemova i dr.

Proizvodnja – Svetska proizvodnja jabuka je 74,7 miliona tona, što po stanovniku iznosi 11 kilograma (tabela 8). Lider u ovoj proizvodnji je Kina, sa 28,9 miliona tona, što čini čak 39% svetske proizvodnje ovog voća. Iza nje su: Sjedinjene Američke Države (6%), Turska i Poljska, sa učešćem od po 4% i Italija 3%.

U Republici Srbiji broj stabala jabuke sposobnih za rod iznosi 18,2 miliona, sa prinosom od oko 18 kilograma po stablu (2013). Učešće Republike Srbije u svetskoj proizvodnji jabuke je 0,3% i zauzima 31. mesto u svetu (2013.).

Tabela 8: Proizvodnja, izvoz i uvoz jabuka u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Kina	Sjedinjene Američke Države	Turska	Poljska	Italija	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	74683	28945	4216	2816	2588	2230	260
Učešće u svetu (%)	100,0	38,8	5,6	3,8	3,5	3,0	0,3
Proizvodnja po stanovniku (kg)	11	22	14	38	68	37	26
IZVOZ							
	Svet	Kina	Italija	Sjedinjene Američke Države	Čile	Poljska	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	8205	1110	855	813	774	679	92
Učešće u svetu (%)	100,0	13,5	10,4	9,9	9,4	8,3	1,1
UVOZ							
	Svet	Ruska Federacija	Nemačka	Velika Britanija	Holandija	Španija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	7901	1157	636	458	332	248	25
Učešće u svetu (%)	100,0	14,6	8,1	5,8	4,2	3,1	0,3

Izvor: Tabela je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Promet – Zemlje koje su najveći proizvođači jabuka javljaju se i kao najveći izvoznici (osim Turske). Vodeći izvoznik je Kina, sa učešćem od 13,5% u svetskom izvozu ovog voća. Iza Kine su: Italija sa učešćem od 10,4%, Sjedinjene Američke Države (9,9%), Čile (9,4%) i Poljska (8,3%). Ovih pet zemalja pokrivaju polovinu svetskog izvoza ovog proizvoda.

Republika Srbija u svetskom izvozu jabuka učestvuje sa 1,1%. Vrednost izvoza jabuka u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 53025 hilj. dolara.

U posmatranom periodu vodeći uvoznik jabuke u svetu je Ruska Federacija, sa 1,1 milion tona i učešćem u svetskom uvozu od 15%. Veliki uvoznici su još i Nemačka, Velika Britanija, Holandija i Španija (sve ove zemlje zajedno ostvaruju 36% svetskog uvoza jabuka). Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu ovog voća iznosi 0,3%. Vrednost uvoza jabuka u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 10429 hilj. dolara.

9. Šljiva

Plod **šljive** se koristi u svezem, suvom i prerađenom stanju (rakija šljivovica, džemovi, marmelade i drugo).

Proizvodnja – Proizvodnja šljive u svetu je 11,0 miliona tona, odnosno 2 kilograma po stanovniku (tabela 9). Najveći proizvođač šljive u svetu je Kina, sa proizvodnjom od 5,8 miliona tona, što znači da Kina daje više od polovine svetske proizvodnje šljive. Iza nje, znatno zaostaju Republika Srbija i Rumunija sa učešćem od oko 5% u svetskoj proizvodnji šljive, i Sjedinjene Američke Države i Čile sa oko 3%. Ako se posmatra proizvodnja ovog voća po stanovniku, vodeću poziciju ima Republika Srbija, sa 57 kilograma po stanovniku, zatim Rumunija sa 25 kilograma i Čile sa 18 kilograma. Po proizvodnji šljive, Republika Srbija se nalazi na 2. mestu u svetu (2013.), sa učešćem u svetskoj proizvodnji od 5,1%.

U našoj zemlji broj rodni stabala šljive iznosi oko 40 miliona, sa prosečnim prinosom po stablu od 18,7 kilograma (2013.).

Promet – U međunarodnom prometu se nalazi oko 0,6 miliona tona šljive, što predstavlja samo oko 5% ukupne svetske proizvodnje (2009–2013). Najveći izvoznici šljive u svetu su Španija i Čile, sa ujednačenim učešćem u svetskom izvozu od oko 15%; zatim slede Sjedinjene Američke Države i Južna Afrika, sa po 9% i Italija, sa 8%.

Učešće Republike Srbije u svetskom izvozu šljive u posmatranom periodu je 4,1%. Vrednost izvoza šljive u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 20902 hilj. dolara.

Što se svetskog uvoza šljive tiče, zapaža se da 45% ovog uvoza apsorbuje pet najvećih uvoznika ovog voća. To su: Ruska Federacija sa 13%, Velika Britanija sa 11%, Holandija i Nemačka sa 8% i Sjedinjene Američke Države sa 5%.

Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu šljive je 0,1%. Vrednost uvoza šljiva u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 119 hilj. dolara.

Tabela 9: *Proizvodnja, izvoz i uvoz šljiva u svetu (2009–2013)*

PROIZVODNJA							
	Svet	Kina	Republika Srbija	Rumunija	Sjedinjene Američke Države	Čile	
Proizvodnja (hilj. tona)	11049	5797	560	534	353	299	
Učešće u svetu (%)	100,0	52,5	5,1	4,8	3,2	2,7	
Proizvodnja po stanovniku (kg)	2	4	57	25	1	18	
IZVOZ							
	Svet	Španija	Čile	Sjedinjene Američke Države	Južna Afrika	Italija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	601	93	90	57	52	47	24
Učešće u svetu (%)	100,0	15,5	15,0	9,4	8,7	7,9	4,1
UVOZ							
	Svet	Ruska Federacija	Velika Britanija	Holandija	Nemačka	Sjedinjene Američke Države	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	569	73	61	48	46	28	0,5
Učešće u svetu (%)	100,0	12,8	10,8	8,5	8,1	5,0	0,1

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

10. Višnja

Višnja se koristi u svežem ili prerađenom stanju (sokovi, sirupi, kompoti, džemovi, likeri, rakije, voćni jogurti i drugo). Takođe se, u smrznutom stanju, čuva za pravljenje raznih poslastica.

Proizvodnja – U svetu se proizvodi oko 1,3 miliona tona višanja (tabela 10). Zemlje koje su najveći proizvođači višanja u svetu su Turska i Ruska Federacija, sa proizvodnjom od 187 hilj. tona odnosno 186 hilj. tona, što čini po 15% svetske proizvodnje ovog voća. Zatim slede: Poljska, sa učešćem od 14%, Ukrajina (13%) i Sjedinjene Američke Države (8%). Ovih pet najvećih zemalja proizvođača višanja ostvaruje 65% svetske proizvodnje ovog voća. Što se Republike Srbije tiče, iako se

nalazi na sedmom mestu u svetu po proizvodnji višanja, sa učešćem od 6,9%, ona ima visoku proizvodnju po stanovniku (9 kilograma). Nasuprot tome, Sjedinjene Američke Države imaju proizvodnju od 0,3 kilograma po stanovniku; Ruska Federacija 1 kilogram; Turska 3 kilograma; Ukrajina 4 kilograma i Poljska 5 kilograma.

U Republici Srbiji broj stabala višnje sposobnih za rod iznosi oko 8,0 miliona, sa prinosom od 12,2 kilograma po stablu (2013).

Promet – Najveći izvoznik višanja u svetu je Mađarska, koja daje 53% svet-skog izvoza ovog voća. Pored nje, veliki izvoznici su još i Poljska (18%), Češka (7%), Španija (5%) i Nemačka (2%). Ove zemlje čine 85% svetskog izvoza višanja. Republika Srbija je u 2013. izvezla višanja u vrednosti od 10443 hilj.dolara.

Najveći uvoznik višanja u svetu je Nemačka, sa 55% učešća u svetskom uvozu ovog voća. Iza nje su: Ruska Federacija (20%), Holandija (6%), Austrija (5%) i Belgija (4%). Vrednost uvoza višanja u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 129 hilj.dolara.

Tabela 10: Proizvodnja, izvoz i uvoz višnje u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Turska	Ruska Federacija	Poljska	Ukrajina	Sjedinjene Američke Države	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	1265	187	186	174	163	105	87
Učešće u svetu (%)	100,0	14,8	14,7	13,8	12,9	8,3	6,9
Proizvodnja po stanovniku (kg)	0,2	3	1	5	4	0,3	9

IZVOZ						
	Svet	Mađarska	Poljska	Češka	Španija	Nemačka
Količina (hilj. tona)	39	21	7	3	2	1
Učešće u svetu (%)	100,0	53,3	18,1	7,1	4,5	2,2

UVOZ						
	Svet	Nemačka	Ruska Federacija	Holandija	Austrija	Belgija
Količina (hilj. tona)	39	21	8	2	2	2
Učešće u svetu (%)	100,0	55,1	19,6	5,6	5,4	4,1

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

11. Malina

Malina je značajno voće (dosta lekovitih materija i jako antioksidaciono dejstvo) koje se koristi u svežem stanju, prerađenom (sokovi, sirupi, slatko i dr.) i kao sirovina u farmaceutskoj i industriji kozmetike.

Proizvodnja – Svetska proizvodnja maline u posmatranom periodu je 552 hilj. tona (tabela 11). U okviru pet zemalja koje su najveći proizvođači malina ostvaruje se 78% svetske proizvodnje. Najveće učešće u svetskoj proizvodnji maline ima Ruska Federacija (25%), potom slede Poljska i Republika Srbija (sa po 19% odnosno 15%), Sjedinjene Američke Države (13%) i Ukrajina (5%). Ako se posmatra proizvodnja maline po stanovniku, među navedenim zemljama, najveću proizvodnju ima Republika Srbija (9 kilograma), a najnižu Sjedinjene Američke Države (0,2 kilograma).

Površina pod malinama u našoj zemlji iznosi oko 15 hilj. hektara. Prosečan prinos je 4,4 tone po hektaru (2013).

Tabela 11: Proizvodnja, izvoz i uvoz maline u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA						
	Svet	Ruska Federacija	Poljska	Republika Srbija	Sjedinjene Američke Države	Ukrajina
Proizvodnja (hilj. tona)	552	136	107	85	73	28
Učešće u svetu (%)	100,0	24,7	19,4	15,4	13,3	5,1
Proizvodnja po stanovniku (kg)	0,08	1	3	9	0,2	1
IZVOZ						
	Svet	Poljska	Španija	Republika Srbija	Austrija	Holandija
Količina (hilj. tona)	62	29	13	5	3	2
Učešće u svetu (%)	100,0	46,3	20,1	8,7	5,1	2,7
UVOZ						
	Svet	Kanada	Nemačka	Sjedinjene Američke Države	Austrija	Holandija
Količina (hilj. tona)	106	23	17	13	12	11
Učešće u svetu (%)	100,0	22,0	16,1	12,7	11,4	10,3

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Promet – U posmatranom periodu, međunarodni promet maline iznosi 62 hilj. tona, što predstavlja 11% proizvodnje ovog voća. Oko 83% svetskog izvoza

maline čine pet zemalja koje su najveći izvoznici. Sa učešćem od čak 46%, Poljska je vodeći izvoznik u svetu. Zatim slede Španija (20%), Republika Srbija (9%), Austrija (5%) i Holandija (3%). Republika Srbija u svetskom izvozu malina u posmatranom periodu ima značajno treće mesto.

Što se uvoza tiče, 72% svetskog uvoza obuhvata pet najvećih uvoznika ovog voća. Najveći uvoznik malina je Kanada, sa 23 hilj. tona i učešćem od 22% u svetskom uvozu. Pored nje, značajni uvoznici malina su: Nemačka (16%), Sjedinjene Američke Države (13%), Austrija (11%) i Holandija (10%).

12. Jagoda

Jagode se koriste u svežem i prerađenom stanju (sokovi, marmelade, slatko i drugo).

Proizvodnja – Proizvodnja jagoda u svetu je oko 5 miliona tona (tabela 12). Sa proizvodnjom od 1,3 miliona tona i učešćem od 26% u svetskoj proizvodnji, Sjedinjene Američke Države su lider u proizvodnji ovog voća. Iza njih su: Turska (6,3%), zatim Meksiko, Španija i Egipat sa učešćem od 5,6%, 5,5% i 4,8%. Površina pod jagodama u Republici Srbiji iznosi 6,7 hilj. hektara, a prosečan prinos je 4,3 tone po hektaru (2013). Po proizvodnji jagoda, Republika Srbija se nalazi na 27. mestu u svetu (2013.), sa učešćem u svetskoj proizvodnji od 0,6%.

Tabela 12: Proizvodnja, izvoz i uvoz jagoda u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Turska	Meksiko	Španija	Egipat	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	5109	1321	324	286	281	244	32
Učešće u svetu (%)	100,0	25,8	6,3	5,6	5,5	4,8	0,6
Proizvodnja po stanovniku (kg)	0,7	4	4	3	6	3	3
IZVOZ							
	Svet	Španija	Sjedinjene Američke Države	Meksiko	Egipat	Holandija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	766	272	136	68	53	45	1
Učešće u svetu (%)	100,0	35,5	17,8	8,9	6,9	5,9	0,2

UVOZ							
	Svet	Kanada	Nemačka	Francuska	Sjedinjene Američke Države	Velika Britanija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	731	113	100	97	95	41	1
Učešće u svetu (%)	100,0	15,4	13,7	13,2	13,0	5,7	0,1

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Promet – Među pet zemalja sa najvećom proizvodnjom jagoda samo Turska nije značajniji izvoznik. Trećinu svetskog izvoza jagoda ostvaruje Španija, a zatim slede: Sjedinjene Američke Države (18%), Meksiko (9%), Egipat (7%) i Holandija sa 6% učešća u svetskom izvozu. Republika Srbija u svetskom izvozu jagoda učestvuje sa 0,2%. Vrednost izvoza jagoda u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 8902 hilj. dolara.

U svetskim razmerama najveći uvoznik jagoda je Kanada, sa 113 hilj. tona i učešćem u svetskom uvozu od 15%. Pored Kanade značajni uvoznici jagoda su i Nemačka, Francuska i Sjedinjene Američke Države, sa oko 13% i Velika Britanija sa 6%. Učešće Republike Srbije u svetskom uvozu jagoda je 0,1%. Vrednost uvoza jagoda u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 3168 hilj. dolara.

13. Pileće meso

Pileće meso, sa aspekta pravilne ishrane, zauzima značajno mesto među ostalim vrstama mesa, jer je lako svarljivo, visoke biološke vrednosti, sa optimalnim sadržajem belančevina. Pored toga, ono je i jeftinije od ostalih vrsta mesa.

Proizvodnja – Svetska proizvodnja pilećeg mesa u posmatranom periodu iznosi oko 90 miliona tona (tabela 13). Prosečna svetska proizvodnja pilećeg mesa po stanovniku je 13 kilograma. Najveći proizvođač pilećeg mesa u svetu su Sjedinjene Američke Države, sa 17,0 miliona tona, što čini 19% svetske proizvodnje. Pored njih, veliki svetski proizvođači pilećeg mesa su: Kina (14%), Brazil (13%), Ruska Federacija i Meksiko sa po 3% učešća u svetskoj proizvodnji. U okviru ovih pet najvećih proizvođača pilećeg mesa ostvaruje se 52% svetske proizvodnje ovog proizvoda.

U Republici Srbiji prirast živine u 2013. godini iznosio je 128 hilj. tona. Prosečna proizvodnja pilećeg mesa u posmatranom periodu u Republici Srbiji iznosila je 87 hilj. tona, odnosno 9 kilograma po stanovniku. Učešće Republike Srbije u svetskoj proizvodnji pilećeg mesa je 0,1%.

Promet – U međunarodnom prometu se nalazi 11,6 miliona tona pilećeg mesa, što predstavlja oko 13% ukupne svetske proizvodnje (2009–2013). Brazil

i Sjedinjene Američke Države su najveći izvoznici pilećeg mesa u svetu, sa učešćem od 29,5% odnosno 29,4%. Učešće ostalih zemalja među prvih pet je sledeće: Holandija (8%), Kina – Hong Kong (6%) i Francuska (3%). Učešće Republike Srbije u svetskom izvozu pilećeg mesa iznosi svega 0,02%. Vrednost izvoza pilećeg mesa u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 7682 hilj. dolara.

U posmatranom periodu najveći uvoznici pilećeg mesa su: Kina – Hong Kong, Saudijska Arabija, Ruska Federacija, Kina i Meksiko, koji zajedno učestvuju u svetskom uvozu sa 32%.

U svetskom uvozu pilećeg mesa Republika Srbija učestvuje sa simboličnih 0,01%. Vrednost uvoza pilećeg mesa u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 9057 hilj. dolara.

Tabela 13: Proizvodnja, izvoz i uvoz pilećeg mesa u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Kina	Brazil	Ruska Federacija	Meksiko	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	89577	17001	12288	11226	2890	2733	87
Učešće u svetu (%)	100,0	19,0	13,7	12,5	3,2	3,1	0,1
Proizvodnja po stanovniku (kg)	13	55	9	58	20	25	9
IZVOZ							
	Svet	Brazil	Sjedinjene Američke Države	Holandija	Kina – Hong Kong	Francuska	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	11616	3432	3418	869	639	385	2
Učešće u svetu (%)	100,0	29,5	29,4	7,5	5,5	3,3	0,02
UVOZ							
	Svet	Kina – Hong Kong	Saudijska Arabija	Ruska Federacija	Kina	Meksiko	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	10417	968	646	633	566	527	1,4
Učešće u svetu (%)	100,0	9,3	6,2	6,1	5,4	5,1	0,01

Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

14. Kravlje mleko

Pored korišćenja u konzumnom stanju **kravlje mleko** se koristi i u vidu pre-
rađevina (jogurt, kiselo mleko, pavlaka, kefir i drugo).

Proizvodnja – U svetu se proizvodi oko 612 miliona tona kravljeg mleka, odnosno po stanovniku 89 litara (tabela 14). Najveću proizvodnju kravljeg mleka imaju Sjedinjene Američke Države (88,9 miliona tona, sa učešćem od 15% i proizvodnjom po stanovniku od 285 litara). Zatim slede: Indija (9%), Kina (6%), Brazil i Ruska Federacija – čije je učešće izjednačeno i iznosi oko 5%.

U Republici Srbiji proizvodnja mleka po muženoj kravi iznosi 3172 litara. U posmatranom periodu prosečna proizvodnja kravljeg mleka u Republici Srbiji iznosila je oko 1,5 miliona tona, izraženo po stanovniku 156 litara. U svetskoj proizvodnji kravljeg mleka učešće Republike Srbije je 0,2%.

Tabela 14: Proizvodnja, izvoz i uvoz kravljeg mleka u svetu (2009–2013)

PROIZVODNJA							
	Svet	Sjedinjene Američke Države	Indija	Kina	Brazil	Ruska Federacija	Republika Srbija
Proizvodnja (hilj. tona)	612002	88899	53245	36243	32066	31494	1491
Učešće u svetu (%)	100,0	14,5	8,7	5,9	5,2	5,1	0,2
Proizvodnja po stanovniku (l)	89	285	45	27	167	223	156
IZVOZ							
	Svet	Nemačka	Francuska	Belgija	Češka Republika	Holandija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	8355	2047	708	681	587	506	36
Učešće u svetu (%)	100,0	24,5	8,5	8,2	7,0	6,1	0,4
UVOZ							
	Svet	Italija	Nemačka	Belgija	Španija	Holandija	Republika Srbija
Količina (hilj. tona)	8662	1858	1633	674	417	415	11
Učešće u svetu (%)	100,0	21,5	18,9	7,8	4,8	4,8	0,1

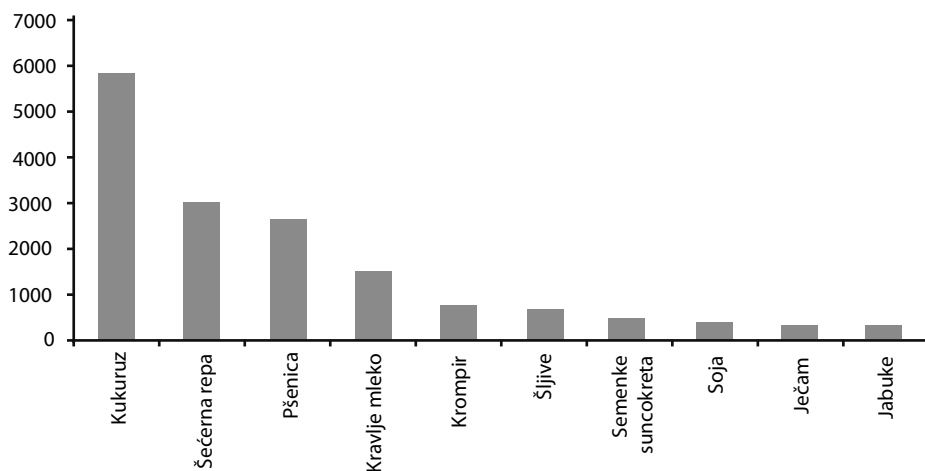
Izvor: Tabelu je kreirao autor na osnovu podataka FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

Promet – Najveći izvoznik kravljeg mleka u svetu je Nemačka sa izvozom od 2,0 miliona tona i učešćem u svetskom izvozu od 25%. Pored nje, veliki izvoznici su i: Francuska (9%), Belgija (8%), Češka Republika i Holandija (sa učešćem od 7% odnosno 6%). U svetskom izvozu kravljeg mleka Republika Srbija uče-

stvuje sa 0,4%. Vrednost izvoza kravljeg mleka u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 10425 hilj. dolara.

Najveći uvoznik kravljeg mleka u svetu je Italija, sa 1858 hilj. tona i učešćem u svetskom uvozu od 22%. Zatim slede Nemačka (19%), Belgija (8%), Španija i Holandija sa po 5%. U svetskom uvozu kravljeg mleka Republika Srbija učestvuje sa 0,1%. Vrednost uvoza kravljeg mleka u Republici Srbiji (2013.) iznosila je 11673 hilj. dolara.

Grafikon 1: Deset vodećih poljoprivredno prehrambenih proizvoda koje proizvodi Republika Srbija, 2013. (hilj. tona)

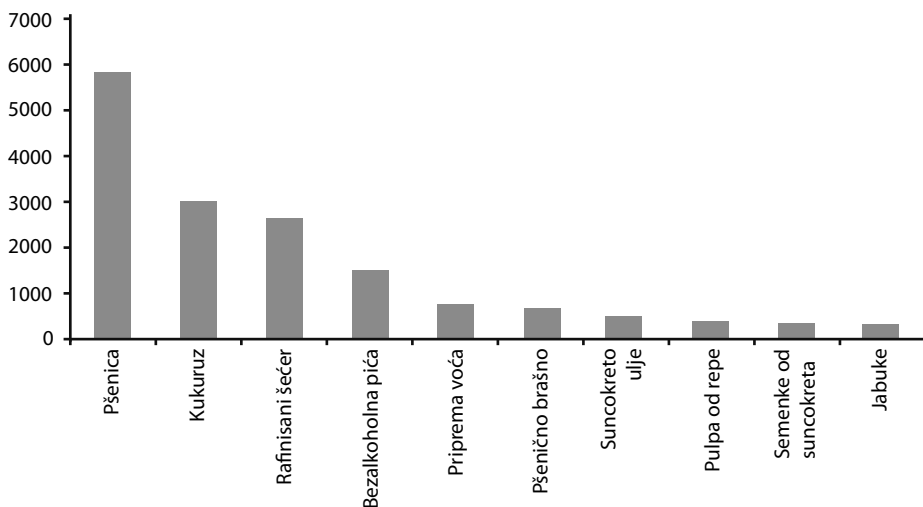


Deset poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u kojima je Republika Srbija ostvarila najveću proizvodnju (2013.) jesu kukuruz (5,8 mil. tona); šećerna repa (3,0 mil. tona); pšenica (2,7 mil. tona); kravlje mleko (1,5 mil. tona); krompir (766,8 hilj. tona); šljive (738,3 hilj. tona); semenke suncokreta (512,3 hilj. tona); soja (385,2 hilj. tona); ječam (344,3 hilj. tona) i jabuke (332,2 hilj. tona).

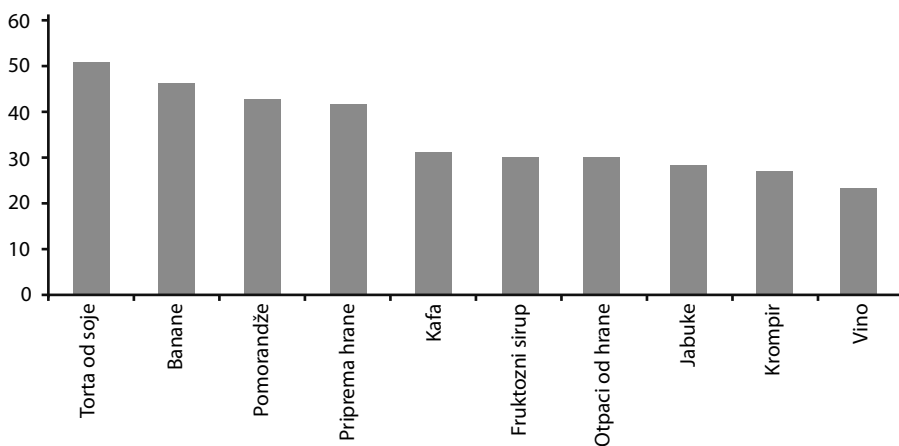
Deset poljoprivredno-prehrambenih proizvoda sa kojima je Republika Srbija tokom 2013. ostvarila najveći izvoz su: pšenica (1106,4 hilj. tona); kukuruz (810,2 hilj. tona); rafinisani šećer (195,2 hilj. tona); bezalkoholna pića (161,8 hilj. tona); priprema voća nepomenuta na drugom mestu (155,4 hilj. tona); pšenično brašno (148,2 hilj. tona); suncokretovo ulje (124,6 hilj. tona); pulpa od repe (119,5 hilj. tona); semenke od suncokreta (116,1 hilj. tona); i jabuke (115,9 hilj. tona).

Deset poljoprivredno-prehrambenih proizvoda sa kojima je Republika Srbija tokom 2013. ostvarila najveći uvoz su: torta od soje (53,2 hilj. tona); banane (48,3 hilj. tona); pomorandže (44,4 hilj. tona); priprema hrane nepomenuta na drugom mestu (43,7 hilj. tona); kafa (31,6 hilj. tona); fruktoza i sirup (31,5 hilj. tona); otpad od hrane (30,0 hilj. tona); jabuke (28,7 hilj. tona); krompir (28,1 hilj. tona) i vino (23,9 hilj. tona).

Grafikon 2: Deset vodećih poljoprivredno prehrambenih proizvoda koje izvozi Republika Srbija, 2013. (hilj. tona)



Grafikon 3: Deset vodećih poljoprivredno prehrambenih proizvoda koje uvozi Republika Srbija, 2013. (hilj. tona)



Zaključak

Prateći svetsku proizvodnju i promet u posmatranom periodu (2009–2013) pojedinih poljoprivredno–prehrambenih proizvoda zapaža se sledeće:

- Najveći deo proizvodnje je skoncentrisan u relativno malom broju zemalja: Sjedinjenim Američkim Državama, Kini, Ruskoj Federaciji, Turskoj, Ukrajini, Indiji itd.
- Povećanjem proizvodnje rastao je i međunarodni promet.
- Sve zemlje sveta izvoze i uvoze čak i iste proizvode.
- Najveći deo međunarodnog prometa takođe se vrši u okviru malog broja zemalja. Kako u izvozu, tako i u uvozu, razvijene zemlje, u odnosu na nerazvijene, imaju znatno veće učešće. Zemlje koje su najveći izvoznici u svetu su: Sjedinjene Američke Države, Francuska, Holandija, Nemačka, Kanada, Brazil, Španija itd. Zemlje koje su najveći uvoznici u svetu su: Sjedinjene Američke Države, Nemačka, Velika Britanija, Japan, Francuska, Holandija, Španija itd.
- Analizirajući svetsku proizvodnju pomenutih proizvoda, zapaža se da se u Republici Srbiji ostvaruje visoka proizvodnja šljiva, višanja i malina u odnosu na ostale zemlje, izražena po stanovniku (per capita).

Literatura

- Bilten *Poljoprivreda* za odgovarajuće godine, preuzeto sa sajta Republičkog zavoda za statistiku: www.stat.gov.rs
- Saopštenja *Zasejane površine u jesenjoj setvi u Republici Srbiji*- za odgovarajuće godine, preuzeto sa sajta Republičkog zavoda za statistiku: www.stat.gov.rs
- Saopštenja *Ostvareni prinosi kasnih useva, šljiva i grožđa u Republici Srbiji*- za odgovarajuće godine, preuzeto sa sajta Republičkog zavoda za statistiku: www.stat.gov.rs
- *Statistički godišnjak Srbije 2014*, preuzeto sa sajta Republičkog zavoda za statistiku: www.stat.gov.rs
- FAO – *Export of cereals by source and destinations*, preuzeto sa sajta www.fao.org/waicent/faostat/agricult/expdest-e.htm
- FAO – *Food and People – Dimensions of Need*, preuzeto sa sajta www.fao.org/docrep/018/i3434e/i3434e.pdf
- Vlahović B. [2003] Tržište poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Popović M. [1987] *Proizvodnja i potrošnja povrća u Jugoslaviji - stanje i perspektive, hrana i razvoj*, Beograd.
- Ivanović D. [1997] *Tržište i plasman povrća u svetu i Jugoslaviji*, Ekonomika poljoprivrede, Beograd, br. 1-2.

VESNA ZLATANOVIĆ, SENIOR ADVISOR
Republic Statistical Office of Serbia, Belgrade

THE CHARACTERISTICS OF PRODUCTION AND TRADE OF CERTAIN AGRICULTURAL AND FOOD PRODUCTS IN THE WORLD AND THE REPUBLIC OF SERBIA

The aim of this paper is to show the movement of production and trade (exports and imports) of some major agri-food products in the world and in our country.

The paper represents the countries that are the largest producers (top five in the world) and largest exporters / importers of the given goods. In addition to that, data shows percentages of the mentioned countries in world production, imports/exports, as well as production per capita.

Also, ten most significant agricultural products that are made in the Republic of Serbia are presented. Data analysis included the period of 2009–2013 (five-year averages).

Data sources used in the analysis are statistical database of FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), and the publication of the Statistical Office of Serbia (Press Bulletin and agricultural statistics and foreign trade).

Key words: *production, trade, agricultural products, world, Republic of Serbia*

Originalni naučni rad

Primljen: 27.9.2016.

Odobren: 16.12.2016.

IZBORNI SISTEMI I REFORMA IZBORNOG SISTEMA U REPUBLICI SRBIJI

U radu se iznose osobine i efekti klasičnih izbornih sistema, a to su sistem relativne većine, sistem apsolutne većine i proporcionalni sistem. Ovi sistemi pored pozitivnih daju i određene negativne efekte, koje nije lako eliminisati, s obzirom da su oni izazvani samom prirodom tih sistema. U cilju uklanjanja negativnih efekata izbornog sistema danas se sve više primenjuju kombinovani sistemi i proporcionalni sistemi umerene proporcionalnosti. Autor predlaže da se buduće promene izbornog sistema u Republici Srbiji zasnivaju na modelu proporcionalnog izbornog sistema umerene proporcionalnosti i uvođenju više izbornih jedinica.

Ključne reči: *izborni sistem, većinski izborni sistem, proporcionalni izborni sistem, izborne jedinice*

* Prof. dr Miroslav Živković, Pravni fakultet, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd,
e-mail:miroslavnv@gmail.com

1. Uvod

Izborni sistem, kako je još Diverže utvrdio, bitno utiče na stranački sistem u određenoj zemlji, a time i na funkcionisanje parlamentarnog sistema.¹ Većina izbornih sistema je po svojoj prirodi takva da dozvoljava izvesno prilagođavanje s obzirom na političke prilike i potrebe određene zemlje. S obzirom na dijapazon različitih rešenja i modela, može se reći da je proporcionalni sistem najelastičniji tj. najpogodniji za modeliranje kada je reč o poželjnim efektima. On se može modelirati tako da daje maksimalnu, srednju ili minimalnu proporcionalnost. Ukoliko daje efekat minimalne proporcionalnosti, on u praksi deluje kao varijanta većinskog sistema.

Kada je reč o evropskim zemljama, nijedna od četiri najveće zemlje ne prihvata čist proporcionalni sistem (V. Britanija, Francuska, Nemačka, Italija). U Nemačkoj i Italiji postoje mešoviti sistemi koji kombinuju elemente većinskog i proporcionalnog sistema. Čist proporcionalni sistem postoji uglavnom u istočnoj i jugoistočnoj Evropi, nekim zemljama severne Evrope i Latinskoj Americi. Karakter i efekti proporcionalnog sistema veoma su različiti, zavisno od toga da li u njemu postoji propisani cenzus, kolika je njegova visina (4, 5, 7 ili 10 procenata) i kolika je veličina izbornih jedinica. U praksi se sreću rešenja od 2 do 250 poslanika u izbornoj jedinici. U Srbiji je posle uvođenja višestranačkog sistema na prvim slobodnim izborima bio većinski sistem, ali je on posle toga zamenjen proporcionalnim sistemom koji je od tada neprekidno na snazi. Posle političkih promena 2000. godine primenjuje se proporcionalni sistem sa jednom izbornom jedinicom u celoj zemlji i propisanim cenzusom od pet procenata. Ovakvo rešenje nije dobro, pošto je omogućilo da u parlament, posle izbora u decembru 2000, uđe dvadesetak stranaka. Ovo rešenje pospešuje nekontrolisan raspad postojećih stranaka i uvođenje novih stranaka u stranački sistem.

Da bi se bolje razumeli predlozi za promenu i poboljšanje postojećeg izbornog sistema u Srbiji, neophodno je prethodno sagledati osobine i efekte postojećih izbornih sistema, a posebno proporcionalnog sistema.

2. Izborni sistemi

Izborni sistemi su načini raspodele mandata nakon održanih izbora. Ovo pitanje nije samo tehničko ili organizaciono, kako na prvi pogled izgleda, s obzirom da od načina njegovog uređenja zavisi rezultat izbora. Pri istom broju dobijenih glasova jedna stranka može izgubiti ili dobiti izbore, zavisno od sistema ili načina raspodele mandata koji je primenjen.

¹ Duverger Moris (1951): *Les partis politiques*, Paris, 27

Tokom 19. i 20. veka afirmisale su se dve glavne vrste izbornog sistema:

1. većinski sistem:
 - a) putem relativne većine (V. Britanija, SAD),
 - b) putem apsolutne većine (Francuska),
2. srazmerni (proporcionalni) sistem (preovlađuje u centralnoj i istočnoj Evropi).

Ovi izborni sistemi mogu se kombinovati tako da se jedan deo poslanika bira po jednom sistemu, a drugi po drugom sistemu u cilju ublažavanja nepoželjnih efekata svakog od ovih sistema. Danas su kombinovani sistemi prilično popularni, tako da se javljaju u većem broju zemalja (Italiji, Mađarskoj, Japanu, Meksiku, do skoro i u Rusiji).

2.1. Sistem relativne većine

Većinski izborni sistem je najstariji. On je dominirao u 19. veku i većem delu 20. veka. Najrasprostranjenija varijanta većinskog sistema je ona sa izborima putem relativne većine. Ovaj sistem je zastupljen u anglosaksonskim, ali i mnogim drugim zemljama.² Prema ovom sistemu u zemlji ima onoliko izbornih jedinica koliko se bira poslanika. To znači da se izbori odvijaju u velikom broju malih izbornih jedinica, s tim da se u svakoj izbornoj jedinici više stranaka takmiči za izbor jednog poslanika. Da bi se izbori mogli okončati u jednom krugu usvojen je sistem relativne većine. To znači da je pobjednik onaj kandidat, odnosno stranka, koji osvoje najveći broj glasova, odnosno više glasova od drugih, pri čemu ne moraju imati prostu, odnosno apsolutnu većinu.

Prednost ovog sistema je u tome što u njemu po pravilu postoji pobjednik i to u vidu jednostranačke vlade. Najjača stranka, pa i svaka druga stranka u odnosu na sledeću je pojačano predstavljena, što omogućava formiranje stabilne parlamentarne većine. Ovaj sistem je nepovoljan za male stranke i na duži rok dovodi do njihove eliminacije. Usled toga u velikoj većini zemalja koje primenjuju ovaj izborni sistem došlo je do formiranja dvostranačkog sistema, ili postoji tendencija ka ovakvom sistemu.

U dvostranačkom sistemu svaka stranka koja teži pobjedi, bilo da je leva ili desna, mora biti umerena, jer je to jedini način da osvoji glasove centra i time pobjedi. Ekstremne stranke u sistemu relativne većine teško stižu mandate, jer im je za svaki mandat neophodna pobjeda u jednoj izbornoj jedinici. U ovom sistemu za osvajanje mandata nije dovoljno to što je jedna stranka u celini gledano jaka i ima veliki broj glasača u zemlji, na primer 20-25 %. Ona će ostati bez mandata, ukoliko nije u stanju da ove glasove koncentriše da bi ostvarila pobjedu barem u određenom broju izbornih jedinica. Iz ovog primera se vidi značaj koncentracije glasova u većinskom sistemu. U proporcionalnom sistemu koncentracija

² Sartori Đovani (2003): *Ustavni inženjering*, Beograd, 21

cija glasova nema ni približno takav značaj (ukoliko su izborne jedinice dovoljno velike). Međutim, u većinskom sistemu ona ima veliki značaj za stranku koja teži pobedi ili solidnom rezultatu. Glavna primedba većinskom sistemu je da je zbog efekta pojačane predstavljenosti jačih stranaka, grub tj. nepravedan u odslikavanju političkog stanja u biračkom telu. Treba, međutim, imati u vidu da bez efekta pojačane predstavljenosti pobjednika, ne bi bilo ni ubedljive parlamentarne većine, tj. političke stabilnosti.

Efekat pojačane predstavljenosti jakih stranaka ima još jednu važnu posledicu. Male promene u biračkom telu vode značajnim promenama u broju mandata, a time i promeni parlamentarne većine i vlade.³ Usled toga, izborni sistem relativne većine stimuliše čestu promenu mesta između vlade i opozicije, tzv. naizmeničnost promena. S obzirom da obično vodi dvostranačkom sistemu, ovaj izborni sistem, što je veoma važno, omogućava biračima da sami izaberu premijera, jer je glasanje za stranku i premijera jedna ista stvar.

2.2. Sistem apsolutne većine

Moguće je da se u većinskom sistemu za pobjedu zahteva apsolutna većina glasova. Pošto je takvu većinu veoma teško postići, ukoliko se istovremeno takmiči više stranaka, u ovom sistemu je neophodan drugi krug izbora. U drugi krug ulaze stranke koje su postigle propisani procenat glasova (na primer 12,5% glasova upisanih birača), ili dve najjače stranke (sistem balotaže). U drugom krugu za pobjedu je dovoljna relativna većina, a u sistemu balotaže jedna od dve stranke neminovno ostvaruje apsolutnu većinu.⁴

Sistem apsolutne većine nije tako poguban za male stranke, kao sistem relativne većine, mada i on prilično efikasno smanjuje broj stranaka. U nekim varijantama sistema apsolutne većine treća stranka, a teorijski i četvrta, mogu proći u drugi krug izbora, što znači da dve najjače stranke nisu apsolutno favorizovane, kao u sistemu relativne većine. Za pobjedu u drugom krugu neophodna je koalicija, što znači da ovaj sistem favorizuje povezivanje stranaka. U praksi obično nastaju dve koalicije, levice i desnice, koje jedine imaju šansu za pobjedu. Šanse ostalih koalicija su minimalne. Stoga ovaj izborni sistem ne vodi dvostranačju, već višestranačju, koje je po pravilu bipolarizovano. Đ. Sartori, jedan od najvećih stručnjaka za izborne i stranačke sisteme, smatra da je sistem apsolutne većine jedan od najodmerenijih i najefikasnijih. U ovom sistemu se eliminišu neki apsurdni sistema relativne većine, pre svega mogućnost da na izborima zbog povoljne koncentracije glasova pobjedi stranka koja nije ostvarila najveći broj glasova u zemlji. U sistemu relativne većine je takođe moguće da pobjednik na izborima (koji ima relativnu većinu), ima manje glasova od druge i treće stranke uzete zajedno, pri čemu one nemaju mogućnost da oforme koaliciju,

³ Nohlen Dieter (1992): *Izborni pravo i stranački sustav*, Zagreb, 99

⁴ Sartori Đovani, 82-90

s obzirom da su izbori okončani u prvom krugu relativnom većinom najjače stranke. Postojanje drugog kruga glasanja u ovom sistemu omogućava glasačima da izraze svoju drugu preferenciju, ukoliko stranka koja je njihov prvi izbor nije prošla. Drugi krug izbora ima još jednu dobru stranu, on podrazumeva visok cenzus koji eliminiše slabe i ekstremne stranke i favorizuje udruživanje stranaka tj. koalicije, što vodi bipolarizovanom višestranačju, dok proporcionalni sistemi često rezultiraju fragmentizovanim i/ili multipolarnim višestranačjem.⁵

2.3. Srazmerni (proporcionalni) izborni sistem

Ovaj sistem je nastao sa ciljem da eliminiše mane većinskog sistema, a pre svega princip da pobedniku u okviru izborne jedinice pripada sve (jedan mandat koji ne može da se deli), a ostalim učesnicima izbora ništa. Da bi se omogućila srazmernost u deobi mandata, neophodno je da u izornoj jedinici postoji više mandata za deobu, teorijski najmanje dva, a praktično najmanje tri. Prema tome, pri srazmernim izborima, ne glasa se za pojedinačne kandidate u velikom broju malih izbornih jedinica, već se glasa u većim izbornim jedinicama za stranačke liste sa više kandidata. Po pravilu kandidata ima onoliko koliko se i bira u toj izornoj jedinici.⁶

Izborne jedinice mogu biti različite veličine i u njima se može birati od nekoliko kandidata, do više desetina kandidata. Ponekad i cela država može biti jedna izborna jedinica, no to se po pravilu dešava samo u manjim državama. Što su izborne jedinice veće, srazmera u deobi mandata je izraženija. Srazmerni izbori imaju mnogo podvarijanti koje se zasnivaju pre svega na stepenu njihove srazmernosti, a ona zavisi od veličine izborne jedinice koja definiše prirodni cenzus, ili od propisanog cenzusa. Cenzus je broj glasova koji se mora osvojiti da bi se učestvovalo u deobi mandata. Najčešće propisani cenzus iznosi 5%, ali se u poslednje vreme pojavljuju i viši cenzusi od, na primer, 7% u Rusiji i Gruziji, ili 10% u Turskoj. Ukoliko cenzus nije izričito propisan on posredno, matematički proizlazi iz broja kandidata koji se bira u izornoj jedinici, odnosno iz veličine izborne jedinice. Tako na primer, ukoliko se u izornoj jedinici bira deset kandidata, prirodni cenzus je 10%, a ukoliko se bira pet kandidata prirodni cenzus je 20% glasova.

Prema tome, putem određivanja veličine izborne jedinice, može se podešavati efekat srazmernosti (natpredstavljenosti) u raspodeli mandata. Iz ove činjenice proizlazi da je srazmerni izborni sistem veoma elastičan, jer se može postaviti tako da njegov efekat bude veoma srazmeran, umereno srazmeran, ili čak nesrazmeran, slično većinskom sistemu. Međutim, većinski izborni sistem ne može, osim slučajno, dati srazmerne efekte. Mada srazmerni sistem može da se primenjuje na umeren način, ova mogućnost se na žalost u praksi ne koristi dovoljno, već se on po pravilu primenjuje u varijanti u kojoj postoje velike

⁵ *ibid*, 87-89

⁶ Nohlen Dieter, 109-115

izborne jedinice, a samim tim i prenaplašen efekat srazmernosti. Ovaj efekat pak slabi parlamentarnu većinu i time političku stabilnost.

Glavna prednost srazmernih izbora, da obezbeđuju veću srazmernost, odnosno pravičnost u raspodeli mandata, jeste i njihova glavna mana. Takozvana pravednost u raspodeli mandata omogućava postojanje malih stranaka, cepanje postojećih stranaka i time preveliki broj parlamentarnih subjekata. Usled toga, nastaju veliki problemi u formiranju parlamentarne većine, a i onda kada se ona formira, dolazi do njenog lakog raspada.

Nedostatak srazmernih izbora, naročito onih u velikim izbornim jedinicama, jeste i dominacija stranaka pri sastavljanju izbornih listi. U ovom sistemu raspodele mandata stranke su mnogo značajnije od kandidata, a nezavisni kandidati, odnosno kandidati grupe građana nemaju gotovo nikakve šanse. U srazmernom izbornom sistemu u stvari se glasa za stranke, a ne za kandidate. Monopol stranaka u ovom sistemu je tako jak, da se izbori bliže posrednim izborima, jer „birači biraju neposredno političku stranku, a ova zatim bira poslanike, što posebno važi za izbore sa tzv. nevezanim listama“.⁷

Srazmernim izbornim sistemom po pravilu se ustanovljava čist višestranački sistem. Mada on, gledano sa jedne strane omogućava predstavništvo svih mišljenja i interesa, sa druge strane omogućava opstanak ne samo malih, već i ekstremnih stranaka. Ovaj sistem ne tera stranke na pobedu, te stoga ne stimuliše umerenost. Ko teži pobedi mora da zadovolji veliki broj glasača, što znači da mora da bude umeren. Proporcionalni sistem omogućava da se stranka zadovolji manjim brojem glasova, što znači da ne mora biti umerena, jer i bez toga može ostvariti značajan rezultat.

Srazmerni izborni sistem omogućava prihvatanje društvenih promena, novih političkih ideja i stranaka. On podstiče kompromise različitih društvenih i političkih snaga i vodi koalicionim vladama. U njemu nema tako jasne podele na parlamentarnu većinu i opoziciju, jer iste stranke često učestvuju u različitim vladama, tj. stranačkim kombinacijama. To obično slabi političku odgovornost i slabi mogućnost smene parlamentarne većine i opozicije, tzv. Naizmeničnost, koja postoji u sistemima većinskih izbora.

Bez obzira na neke dobre osobine, ovaj izborni sistem, naročito u svojim ekstremno proporcionalnim varijantama, po mišljenju većeg broja teoretičara u osnovi je nespojiv sa parlamentarizmom koji ne može funkcionisati bez jasne, stabilne i ubedljive parlamentarne većine. U drugim sistemima podele vlasti, srazmerni izborni sistem daje manje pogubne rezultate, pošto u njima egzekutiva ne zavisi u toj meri od podrške legislative.

Matematička tehnika raspodele mandata u srazmernom sistemu može biti različita, a najčešće se primenjuju sistem izbornog količnika, D'Ontov sistem, Badenski sistem i Herov sistem.

⁷ Marković Ratko (1995): *Ustavno pravo i političke institucije*, Beograd, 297

2.4. Kombinovani izborni sistem

Ovaj sistem počiva na uviđanju loših strana i efekata dva glavna sistema većinskog i srazmernog. On nastoji da kombinovanjem izbalansira dobre i loše strane glavnih sistema. U kombinovanom sistemu ukupan broj poslaničkih mesta u parlamentu deli se na dva dela, s tim što se jedan deo parlamenta popunjava po jednom izbornom sistemu, najčešće sistemu relativne većine, dok se drugi deo parlamenta popunjava po proporcionalnom izbornom sistemu. Pri tom parlament može biti podeljen na dva jednaka dela, a moguće je da se da primat jednom od dva izborna sistema, tako što će se veći broj poslanika, na primer dve trećine ili tri četvrtine, birati po tom sistemu. Prema tome kombinovani izborni sistem može dati pretežno proporcionalne ili većinske efekte, zavisno od toga kako je konkretno modeliran. U ovom sistemu glasanje se po pravilu obavlja putem dva glasačka listića, na kojima se glasa za svaki sistem posebno. Kombinovani sistem su, pored drugih zemalja, primenjivale ili danas primenjuju Italija, Mađarska, Japan, Rusija i Meksiko.

Đ. Sartori sa pravom ukazuje na jednu lošu osobinu kombinovanih sistema. Po njegovom mišljenju, bez obzira na njihovu praktičnu odmerenost, ovi sistemi su nelogični i protivurečni, jer je neobjašnjivo to da se jedno isto mišljenje birača, odnosno biračkog tela istovremeno iskazuje na dva načina, koji daju dva različita izborna rezultata.⁸ Ovaj argument je veoma ubedljiv, te stoga sredinu između većinskog i srazmernog sistema možda, umesto kroz kombinovani izborni sistem, treba tražiti na neki drugi način. Sartori kao srednje, optimalno rešenje predlaže sistem apsolutne većine, čije vrline još uvek nisu dovoljno zapažene. Slične efekte bi po našem mišljenju mogle dati i neke varijante srazmernog sistema koje se zasnivaju na izbornim jedinicama umerene veličine (do deset poslanika), sa prirodnim cenzusom. Propisani cenzus nije srećno rešenje, jer on podrazumeva velike izborne jedinice. Međutim, ukoliko se već ide na propisani cenzus, on bi morao biti veći od 5%.

3. O reformi izbornog sistema u Srbiji

Optimalan izborni sistem, bez obzira o kojoj je zemlji reč, mora da obezbedi dva glavna efekta, odnosno vrednosti. On mora, istovremeno, relativno verno da odslikava raspoloženje biračkog tela, što znači da mora biti pravedan, ali ta osobina ne sme biti apsolutna, ona ne sme protivrečiti zahtevu da se kroz formiranje parlamentarne većine obezbedi politička efikasnost i stabilnost. To znači da se izborni sistem mora zasnivati na određenom stepenu nesrazmernosti, tj. pojačane predstavljenosti, što neko može smatrati nesavršenom pravednošću, ali bi bez ovog efekta parlamentarna većina bila veoma tanka i lomljiva.

U Srbiji trenutno postoji proporcionalni izborni sistem, s tim da cela teritorija Republike čini jednu izbornu jedinicu. Ovakvo rešenje o veličini izborne jedinice u

⁸ Sartori Đovani, 96

svetu je veoma retko i vodi efektu preterane srazmernosti, na račun efikasnosti i stabilnosti parlamentarnog sistema. Postojeće rešenje je rezultat izbornih interesa koalicije od 17 članova koja je pobedila na izborima za Narodnu skupštinu Srbije 2000. godine. Zajedno sa parlamentarnim opozicionim strankama u Narodnoj skupštini je u tom periodu bilo zastupljeno oko 20 stranaka, što predstavlja stanje ekstremne stranačke fragmentacije. Mada se izborni sistem nije menjao, broj stranaka se smanjio, tako da danas u Srbiji, izuzevši stranke nacionalnih manjina, ima pet do šest stranaka koje bi, verovatno, prešle cenzus od 5 procenata. Ovaj broj stranaka nije prevelik, mada bi bilo poželjno da bude nešto manji. Veći problem u Srbiji je odsustvo bipolarizacije stranačkog sistema. Preterana srazmernost izbornog sistema omogućava delovanje ekstremnih stranaka. One su svesne da nemaju izgleda za pobjedu, ali računaju da bi odsustvo jasne većine primoralo jednu od stranaka koja teži većini da ih pozove u koaliciju. Imajući u vidu ovakvo stanje stvari, može se zaključiti da je reforma izbornog sistema u Srbiji, ne samo poželjna, već i neophodna. Do reforme važećeg izbornog zakonodavstva je teško doći zbog suprotnih političkih interesa u okviru parlamentarne većine, pri čemu postoje i suprotni interesi parlamentarne većine i opozicije. Do sada je nadležno ministarstvo uradilo Nacrt zakona o izmenama izbornog zakona, koji predviđa uvođenje jedne vrste personalizovanog proporcionalnog sistema uz zadržavanje cenzusa od pet procenata. Ovakav izborni zakon ne bi proizveo poželjne efekte, ukoliko bi se zadržalo rešenje da cela teritorija Republike čini jednu izbornu jedinicu.

Poželjni ciljevi reforme izbornog sistema mogu se ostvariti na više načina: 1. uvođenjem dvokružnog izbornog sistema apsolutne većine 2. uvođenjem kombinovanog izbornog sistema ili 3. očuvanjem proporcionalnog izbornog sistema, s tim da se uvede veći broj manjih izbornih jedinica.

Politički gledano, treće rešenje ima najviše izgleda na uspeh. Imajući u vidu da Narodna skupština Srbije ima 250 poslanika, optimalno bi bilo da se uspostavi oko 25 izbornih jedinica, što znači da bi se u svakoj izornoj jedinici biralo oko 10 poslanika, pri čemu bi prirodni cenzus iznosio oko 10 %. Ovakvo rešenje bi delovalo u pravcu smanjenja broja stranaka, udruživanja stranaka, bipolarizacije i smanjivanja prostora za delovanje ekstremnih stranaka. Ukupnost ovakvih efekata znatno bi unapredilo funkcionisanje parlamentarnog sistema. Efekti novog izbornog sistema obezbedili bi efikasnost i stabilnost, a ne samo srazmernost, kako je to do sada bio slučaj.

Poželjni efekti mogu se postići i putem sistema apsolutne većine sa izborima u dva kruga, ili putem kombinovanog izbornog sistema. U našim uslovima uvođenje sistema apsolutne većine sa izborima u dva kruga nije mnogo verovatno, s obzirom na animozitet malih stranaka prema bilo kom obliku većinskog sistema. Mada kombinovani sistem u praksi daje dobre efekte, nije preterano poželjan jer se u njemu, kako ukazuje Sartori, toleriše apsurd da se jedno isto mišljenje birača istovremeno iskazuje na dva načina, koji daju dva različita izborna rezultata.⁹ Stoga se čini da je najrealnije treće rešenje, da se postojeći proporcionalni izborni sistem unapredi putem uvođenja većeg broja izbornih jedinica u kojima se bira manji broj poslanika, kako je to napred izloženo. Navedena

⁹ *ibid*

promena izbornog sistema omogućila bi da se i u Srbiji, kao i u većini stabilnih parlamentarnih demokratija, izgradi bipolarizovano višestranačje, koje kombinuje dobre strane dvostranačkog i višestranačkog sistema.

Optimalan izborni sistem mora da obezbedi još jednu vrstu ravnoteže, onu između građana i stranaka kao učesnika izbornog procesa. Mada su stranke nužan i koristan subjekat izbora, one ne smeju postati jedini učesnici na izborima, niti se sme dopustiti da one u celosti monopolizuju proces kandidovanja.¹⁰ Srazmerni izborni sistem, iznikao na zahtevu za pravednijim prebrojavanjem glasova, preti da u potpunosti potisne građanina u korist stranaka.¹¹ Ovaj razlog takođe govori u prilog sistema apsolutne većine, ili personalizovanog proporcionalnog sistema sa izbornim jedinicama umerene veličine.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu prethodna razmatranja može se zaključiti da je proporcionalni izborni sistem najpogodniji i najelastičniji jer može da obezbedi doziranje i kombinovanje različitih izbornih efekata. Za razliku od većinskih sistema, u proporcionalnom sistemu je moguće podešavanje stepena proporcionalnosti njegovih efekata. To se postiže podešavanjem broja i veličine izbornih jedinica, što matematički nužno utiče na stepen proporcionalnosti izbornog rezultata. Stepem proporcionalnosti umanjuje odnosno negira efektivnost i stabilnost izbornog sistema. Stoga, pošto se oba efekta ne mogu istovremeno maksimirati nužno je naći srednje tj. optimalno rešenje. Proporcionalni izborni sistem može se podesiti tako da putem smanjene proporcionalnosti daje umerene efekte slične većinskom sistemu. Pri tome on u varijanti personalizovanog proporcionalnog sistema, kakav postoji u SR Nemačkoj daje i mogućnost da se putem drugog glasačkog listića glasa i za konkretnog poslaničkog kandidata, a ne samo za određenu stranku.

Literatura:

- Duverger Moris (1951): *Les partis politiques*, Paris
- Jovanović Milan (2006): *Oblikovanje izborne demokratije*, Sl. list SCG i Institut za političke studije, Beograd
- Marković Ratko (1995): *Ustavno pravo i političke institucije*, Beograd
- Nikolić Pavle (1993): *Ustavno pravo*, Sl. list SRJ, Beograd
- Nohlen Dieter (1992): *Izorno pravo i stranački sustav*, Školska knjiga, Zagreb
- Rae Douglas (1971): *The Political Consequences of Electoral Laws*, New Haven-London
- Rose Richard (1974): *Electoral Behavior: A Comparative Handbook*, New York-London
- Sartori Đovani (2003): *Ustavni inženjering*, Filip Višnjić, Beograd

¹⁰ Nikolić Pavle (1993): *Ustavno pravo*, Beograd, 221

¹¹ Rae Douglas (1971): *The Political Consequences of Electoral Laws*, New Haven-London, 43

PROF. MIROSLAV ŽIVKOVIĆ, PHD

The Faculty of Law, John Naisbitt University, Belgrade Serbia

ELECTORAL SYSTEMS AND THE REFORM OF ELECTORAL SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SERBIA

This paper is concentrated on the characteristics and effects of the classical electoral systems, that is, the system of the relative majority, the system of the absolute majority and the proportional system. These systems, in addition to their positive, also result in negative effects which are not easy to eliminate as they are themselves the result of the nature of these same systems. Aiming to eliminate the negative effects of the electoral system, today we are more inclined towards combined systems and proportional systems of moderate proportionality. The author suggests that the future changes in the electoral system of the Republic of Serbia should be founded on the model of proportional electoral system of moderate proportionality with the introduction of more electoral units.

Key words: *electoral system, electoral system of the majority, proportional electoral system, electoral units*

Scientific review article

Received: 2.2.2017

Approved: 1.3.2017.

ANALYSIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN SERBIA

The concept of public-private partnership (PPP) (Public-Private Partnership - PPP) in the last few decades have become a very desirable way of financing the construction, maintenance and operation of public infrastructure and provision of public services, activities that traditionally belong to the public sector. As there is constant need for improvement of public services and lack of funds, PPP emerges as a possible way of solving the problem of financing the development. In countries in transition, such as Serbia, especially during periods of recession and fiscal restrictions, PPP takes on at least it should gain in importance. Will the concept of PPP be used to the desired extent depends on a number of very different factors such as: the capacity of professional sector, political environment, economic policy, market conditions, macroeconomic stability, institutional framework, the quality of legal system. The impact of some of these factors on PPP will be analyzed in this paper with more attention paid to the legal system which represents a backbone for successful partnerships.

Keywords: *Public Private Partnerships (PPP), Western Balkan Countries, project, economy, development*

* Associate Professor Aleksandar M. Damjanović, PhD
Faculty for Economics "Dositej", Belgrade, Serbia;
Center for Public-Private Partnership, Belgrade, Serbia;
email: adm.tfc@gmail.com

** Prof. Milomir Minić, PhD
The Faculty of Law, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
email: mminic@naisbitt.edu.rs

*** Assistant Professor Svetislav Milovanović, PhD
Faculty for Economics "Dositej", Belgrade, Serbia;
Center for Public-Private Partnership, Belgrade, Serbia;
email: sv.milovanovic@institution.rs

1. Introduction

Public-private partnerships (PPP) stand for cooperation between the public and private sectors. The term public-private partnership first appeared in the USA during the fifties of the last century in education programs about the possibilities of cooperation between the public and private sectors. Later, during the sixties widely used also in the United States, the term continued its practice. It is interesting that, during the XVIII and XIX centuries in the UK, small groups of entrepreneurs joined in order to renew and repair local roads, or it was done by borrowing from private investors.

After that, the invested money returned to them through charging tolls for a certain period. Most of London's bridges, as well as the Brooklyn Bridge in New York were maintained or built up from private funds. In France, the construction of the Channel with the capital of private sector began during the 17th century.

The economic objective of public-private partnerships is that each party provides services within its means and knowledge. The interests of the public and private partners are complementary because each side achieves its interests by such an arrangement. Most of the authors state that the 'golden rule' of PPP is as follows: when redistributing the risk, in principle, the rule is that the success of the PPP project assumes that the risk is directed at the participant (party) who has the ability and interest to eliminate or reduce the probability of occurrence of the risk or eliminate its consequences; also has resources (technological, economic, expert, political) to, as soon as possible and with the least possible costs, respond to the occurrence or risk or the emergence of a particular risk.

In financial institutions, for example development banks, which usually provide financial support and monitor these projects, efficient risk sharing is a crucial issue and the subject of analysis. The PPP is a model which significantly brings into balance risks and rewards between public and private partners. This does not mean that all the parties in the model participate on an equal basis, but that each party's involvement depends on its quality and performance. An important aspect of PPP is its principle of conceptual transparency, which must be clearly limited in practice by means of a special regulation, on a long term basis.

2. Literature review

The literature covers a wide range of discussions on various issues of introduction and implementation of PPP at the national and global level. A significant research carried out at national level covers the following countries: Malaysia, Abdul-Aziz¹ introduced the control mechanisms of the PPP during the build housing units;

¹ Abdul-Aziz, A.-R. (2012): Control mechanisms exercised in Malaysian housing public-private partnerships. *Construction Management and Economics*, 30(1), 37–55.

Indonesia, Abednego&Ogunlana² presented an analysis of risk allocation in order to enhance project management; Ghana, the Ameyaw&Chan³ also took into account the allocation of risks applicable to projects of water supply; United Arab Emirates, Dulaimi et al.⁴ made an overview of how the execution of PPP projects to that country; Portugal, several publications by Franco&Quintela;Silvestre; Rodrigues&Sangster^{5,6,7} covered the issues of the tourism sector and business; Australia, the authors Jefferies&McGeorge; Keating&Keating^{8,9} were concerned with matters of procurement of funds for the development of public infrastructure through PPP projects. In Denmark, Koch&Buser¹⁰ presented the concept of meta-management as institutionalized framework; the definition of non-financial determinants for PPP in Europe was the subject of the paper by Mota&Moreira¹¹. Pârvu&Voicu-Olteanu¹²

² Abednego, M. P., &Ogunlana, S. O. (2006): Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24(7), 622–634. Ahmadjian, C. J., &Collura, J. (2012): Evaluating public-private partnership organizational alternatives for existing toll roads. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 114–119.

³ Ameyaw, E. E., & Chan, A. P. C. (2015). Risk allocation in public-private partnership water supply projects in Ghana. *Construction Management and Economics*, 33(3), 187–208. Amponsah, C. T., & Forbes, J. L. (2012). Public-private partnerships: Critical factors for procurement of capital projects. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 165(4), 211–221.

⁴ Dulaimi, M. F., Alhashemi, M., Ling, F. Y. Y., &Kumaraswamy, M. (2010): The execution of public-private partnership projects in the UAE (United Arab Emirates). *Construction Management and Economics*, 28(4), 393–402.

⁵ Franco, M., &Quintela, F. (2013): Public-private partnerships in the ecotourism sector: A Portuguese case study. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(3), 365–392.

⁶ Silvestre, H. C. (2012): Public-private partnership and corporate public sector organizations: Alternative ways to increase social performance in the Portuguese water sector? *Utilities Policy*, 22, 41–49.

⁷ Rodrigues, L. L., & Sangster, A. (2012): “Public-private partnerships”: The Portuguese General Company of Pernambuco and Paraíba (1759). *Business History*, 54(7), 1142–1165.

⁸ Jefferies, M., &McGeorge, W. D. (2009): Using public-private partnerships (PPPs) to procure social infrastructure in Australia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5), 415–437.

⁹ Keating, B. & Keating, M. . (2013): Private firms, public entities, and microeconomic incentives: Public private partnerships (PPPs) in Australia and the USA. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 176–197.

¹⁰ Koch, C., &Buser, M. (2006): Emerging metagovernance as an institutional framework for public private partnership networks in Denmark. *International Journal of Project Management*, 24(7), 548–556.

¹¹ Mota, J., & Moreira, A. C. (2015): The importance of non-financial determinants on public-private partnerships in Europe. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1563–1575.

¹² Pârvu, D. &Voicu-Olteanu, C. (2009): Advantages and limitations of the public private partnerships and the possibility of using them in Romania. *Transylvanian Review of*

analyzed the actual use of value, benefits and limitations of public-private partnerships in Romania, Greece, Roumboutsos&Anagnostopoulos¹³ ranked the risks and presented the best ways to allocate risks in projects; Sweden, Ruuska&Teigland¹⁴ discussed the impact of the collective commitment to the implementation of the project as the basis of success; China, Shen et al.¹⁵ analyzed the impact of PPPs on risk management in public sector projects in Hong Kong.

Authors Yuan J. et al. and Yuan J.-F. et al.^{16,17} analyzed the build housing units in the public sector and urban transport systems. Zhao¹⁸ presented the results of the renewal of architecture and historical importance in the city of Dali, Belgium, the authors van den Hurk&Verhoest¹⁹ analyzed project management in the field of sport, in the United States, Wang²⁰ examined the evolution of the PPP model in American development projects, Wojewnik-Filipkowska&Trojanowski²¹ presented the principles of PPP financing in Poland, Grimsey&Lewis²² examined the principles of risk assessment tests on the case of the factory for waste water treatment in Scotland.

Administrative Sciences, (27 E), 189–198.

- ¹³ Roumboutsos, A., &Anagnostopoulos, K. P. (2008). Public private partnership projects in Greece: Risk ranking and preferred risk allocation. *Construction Management and Economics*, 26(7), 751–763.
- ¹⁴ Ruuska, I., &Teigland, R. (2009): Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323–334.
- ¹⁵ Shen, L.-Y., Platten, A., & Deng, X. P. (2006): Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 24(7), 587–594.
- ¹⁶ Yuan, J., Guang, M., Wang, X., Li, Q. &Skibniewski, M. J. (2012): Quantitative SWOT analysis of public housing delivery by public-private partnerships in China based on the perspective of the public sector. *Journal of Management in Engineering*, 28(4), 407–420.
- ¹⁷ Yuan, J.-F., Skibniewski, M. J., Li, Q., & Shan, J. (2010): The driving factors of China's public-private partnership projects in metropolitan transport systems: Public sector's viewpoint. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(1), 5–18.
- ¹⁸ Zhao, Y. (2015): "Chinas leading historical and cultural city": Branding Dali City through public-private partnerships in Bai architecture revitalization. *Cities*, 49, 106–112.
- ¹⁹ van den Hurk, M., &Verhoest, K. (2015): The governance of public-private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium. *International Journal of Project Management*, 33(1), 201–211.
- ²⁰ Wang, Y. (2015): Evolution of public-private partnership models in American toll road development: Learning based on public institutions' risk management. *International Journal of Project Management*, 33(3), 684–696.
- ²¹ Wojewnik-Filipkowska, A., &Trojanowski, D. (2013): Principles of public-private partnership financing - Polish experience. *Journal of Property Investment and Finance*, 31(4), 329–344.
- ²² Grimsey, D., &Lewis, M. K. (2002): Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107–118.

Bloomfield²³ in his paper explores some of the practical obstacles to achieving competitiveness, fair sharing of risk, and adequate transparency in innovative long-term contracts. Carbonara et al.²⁴ developed a new mechanism for setting the guaranteed level of income that is provided by the Government, which balances the needs of the profitability in the private sector and the fiscal interests of the management in the public sector using the concept of equality for structuring the minimum revenue guaranteed.

3. Types of PPP

The range of possibilities in the provision of public infrastructure and public services, depending on the subjects, is large. It ranges from the direct providing of services by the state only to privatization when the state transfers all the responsibilities, risks and rewards of providing services to private sector. Within this spectrum, public-private partnerships can be classified into several forms depending on the level of involvement of the public and private sectors and allocation of risk.

Besides, there is a series of models of public-private partnership (PPP), which allocate responsibilities and risks between public and private partners in different ways. The modalities of public-private partnerships that are most frequent in practice to describe typical partnership agreements, and which are recognized by many authors, are given below in alphabetical order:

- 1) BBO (Buy-Build-Operate): The transfer of public assets to the private entity, usually under a contract that funds the need to be upgraded and guided during this period. Public control is performed through a contract at the time of transmission (in this case there is a transfer of public assets to the private partner or mixed entity).
- 2) BLOT (Build-Lease-Operate-Transfer): Private entity receives a franchise funds, designs, manages, builds or rents a facility (charging user costs) for the period of the lease, instead of paying the rent.
- 3) BOO (Build-Own-Operate): The private sector finances, builds, owns and manages the institution or service indefinitely. Public restrictions are specified in the original contract and the permanent regulatory body.
- 4) BOOT (Build-Own-Operate-Transfer): Private entity receives franchise funds, designs, builds and manages the facility (charging user costs) for a certain period, whereupon ownership is transferred to public sector.

²³ Bloomfield, P. (2006): The challenging business of long-term public-private partnerships: Reflections on local experience. *Public Administration Review*, 66(3), 400–411.

²⁴ Carbonara, N., Costantino, N., & Pellegrino, R. (2014): Revenue guarantee in public-private partnerships: a fair risk allocation model. *Construction Management and Economics*, 32(4), 403–415.

- 5) BOT (Build-Operate-Transfer): Private sector designs, finances and constructs a new facility under long-term concession projects and manages the facility for the duration of the concession, whereupon the ownership is transferred to public sector unless it is transferred at the end of building.
- 6) DB (Design-Build): Private sector designs and builds infrastructure to meet public sector performance specifications, often at a fixed price at a turnkey, so that the risk of exceeding costs is transferred to private sector. Most often fixed price is set, cost risk is mainly on a private partner (DB projects are often considered not to be within the spectrum of public-private partnerships).
- 7) DBFO (Design-Build-Finance-Operate): Private sector designs, finances and constructs a new facility under a long-term rental, and manages the facility during the rental period. Private partner transfers the new facility to public sector at the end of the rental period.
- 8) FO (Finance Only): Private entity, usually a company for funding, finances the project directly or uses various mechanisms such as long-term lease or bond issue.
- 9) O&M (Operation & Maintenance Contract): Family manager, under contract, manages public funds for a certain period. The ownership of the means remains in public sector.
- 10) OL (Operation License): Family Head obtains a license or the right to manage public services, usually for a limited period of time. This model is widely used in IT projects.

4. Private Public Partnership projects in Serbia

Before the PPP Law came into force only a few documented PPP projects had been implemented in Serbia. At the central government level a large number of user-financed concessions were approved, but many were weaned. The most important project was the proposed concession Horgos-Pozega. The length of 300 km was supposed to connect the city of Pozega, Western Serbia to border crossing with Hungary Horgos. Instead of making a capital investment, the government sent an invitation to tender in 2005. The contract was awarded to the Spanish-Austrian consortium and signed in 2007. However, the financial agreement was never reached and private partners withdrew, so the arbitration procedure was initiated in 2008.

At the local administrative level, a number of contracts were signed for public services, mainly in the sectors of waste management and public transport. Information on these contracts does not contain a lot of details and therefore is not widely described. After the adoption of the PPP Law, nine proposals were submitted to the PPP Committee for approval. PPP Committee approved seven – all submitted by local authorities.

The list of approved and submitted projects is given below:

- Renovation and expansion of existing optical telecommunication network in Novi Sad;
- The construction, financing and operation of the internal ports and roads on the Danube in Apatin;
- Acquisition of necessities of public transport services in Loznica;
- Design, construction, financing and operation of public car parks in Sabac;
- Construction of factories for the processing of biomass (energy) in Zrenjanin;
- Acquisition of necessities of public transport services in Topola; and
- Acquisition of necessities of public transport services in Srbobran.

Only the project of renovation and expansion of optical telecommunication network in Novi Sad was implemented by the deadline. Other projects are still in the stage of preparation or procurement. The central government and the autonomous province of Vojvodina have recently signed cooperation protocol for the preparation of the project of constructing the highway Novi Sad-Ruma. The project value of 180 million euros can be implemented according to the PPP scheme. Table 1 provides an overview of just some of the potential and approved projects on the territory of the Republic of Serbia in the period 2008-2015.

Serbia is also one of the largest recipients of EU funding among all WBC with 200 million euros a year EU Info Centre²⁵. Since 2000 the EU has implemented projects in transport infrastructure, health, water quality and air quality, solid waste treatment, and administrative legal reforms to provide better services for citizens.

The current legal framework allows for different types of cooperation between public and private sectors - the contract on entrusting public utilities, to the establishment of institutional partnerships when setting up a new legal entity. The Republic of Serbia, autonomous provinces and local government units can entrust the provision of municipal services to private entities (conducting commercial activities - companies), other legal entities (non-profit organizations) and natural persons (entrepreneurs). In order for these entities to perform the required activities, the public entity must entrust them with performance of these activities through a contract, which defines the rights and obligations related to the performance of activities of general interest (contractual PPPs).

Public-private partnership (PPP), according to Article 7 of the Law is a long-term cooperation between public and private partners to ensure funding, construction, reconstruction, management or maintenance of infrastructure and other public facilities, and the provision of services of public interest, which may be contractual or institutional. The law specified the essential elements of the PPP which, *inter alia*, relate to:

²⁵ EU Info Centre, GROWING TOGETHER, Most Successful EU Funded Projects in Serbia, EU Info Centre in Belgrade, January 2015, pp. 1-48.

- 1) the object of the PPP, which cannot be solely commercial use of commonly used goods or other property;
- 2) forms of PPP which may be:
 - a) contract - mutual rights and obligations in the implementation of the PPP project, with or without elements of concession, the parties executing the public contract, (the contents prescribed in Article 46). Public contract granting a concession shall regulate the rights and obligations of the grantor and the concessionaire in accordance with the provisions of this Law and provisions of special regulations governing the area that is the subject of the concession.

The issues relating to public contracts, which are not specifically regulated by this law, are regulated by the provisions of the law regulating contracts and torts. On 8th November 2016, the PPP commission approved 32 public-private partnerships out of 48 proposals in total; the PPP commission gave a positive opinion on the following approved projects, with or without elements of concession, in Serbia, as given in Table 1:

Table 1 *List of the approved projects in Serbia in period 2014-2016*

1. Name: Passenger transport - Srbobran	Description: Proposal for Concession Act of entrustment of performing activities urban-suburban passenger transport in the municipality of Srbobran;
2. Name: Passenger transport - Niš	Description: Proposal of a public-private partnership for the performance of public utilities urban and suburban passenger transportation in the city of Niš;
3. Name: Passenger transport – Jagodina	Description: Proposal for Concession Act of entrustment of performing activities urban-suburban transport of passengers on the territory of Jagodina;
4. Name: Sewage network	Description: Proposal of a public-private partnership for financing, construction, operation and maintenance of the sewerage network in the municipality of Stara Pazova;
5. Name: Replacement of boilers - Niš	Description: Proposal of a public-private partnership filed by the city of Niš, which proposes replacing boilers on fuel oil and coal-fired boilers as well as wood biomass boilers (pellet) in schools and preschools of the city of Niš with the delivery of thermal energy;
6. Name: Municipal waste - Topola	Description: Proposal for the concession document entrusting the performance of utility activities of collection and transport of municipal waste from rural areas of the municipality of Topola;

7. Name: Municipal waste - Žagubica

Description: Proposal for the concession document entrusting the performance of utility activities of collection and transport of municipal waste from the municipality of Žagubica;

8. Name: Passenger transport - Šabac

Description: Proposal for Concession Act for municipal activities of urban and suburban passenger transportation in the city of Sabac;

9. Name: High-way E-763, Belgrade-Požega

Description: Proposal for Concession Act with the analysis of financial-economic effects of giving concessions to the highway E-763 Belgrade-Pozega;

10. Name: Heat energy – Batočina

Description: Proposal for Concession Act which proposes entrusting production and distribution of thermal energy in the municipality of Batočina;

11. Name: Waste management - Keleš

Description: Proposal for Concession Act which proposes the construction of a regional waste management center Keleš;

12. Name: Public lighting - Topola

Description: Proposal of a public-private partnership that proposes conducting public utilities of reconstruction, rationalization and maintenance of public lighting in the municipality of Topola;

13. Name: Public lighting - Sečanj

Description: Proposal of a public-private partnership which proposes replacing the existing lamps of public lighting with energy saving „LED” lights in the area of streets, parks, promenades, public areas, external decorative lighting of public buildings and monuments in the villages of the municipality;

14. Name: Passenger transport - Negotin

Description: Proposal for Concession Act which proposes entrusting the performance of suburban passenger transport in the municipality of Negotin;

15. Name: Heat energy - Gocka

Description: Proposal of a public-private partnership for entrusting the performance of utility activities of collection, transport and disposal of municipal waste and the production and distribution of thermal energy in the territory of Gocka;

16. Name: Passenger transport – Paraćin

Description: Proposal for Concession Act which proposes entrusting the performance of suburban passenger transportation in the municipality of Paracin;

17. Name: Public lighting - Vrbas

Description: Proposal of a public-private partnership that proposes reconstruction of a part of the system of public lighting in the municipality of Vrbas;

18. Name: Energy production - Vrbas

Description: Proposal of a public-private partnership for the production of heat and electricity using renewable energy sources in the municipality of Vrbas;

19. Name: Replacement of boilers - Pirot

Description: Proposal of a public-private partnership which proposes replacing of the existing fuel oil boilers to biomass boilers and contract delivery of thermal energy in the facilities of Dairy School „DrObrenPajic,“ elementary school „SvetiSava“, elementary school „DusanRadovic“ elementary school „8. September“, in the municipality of Pirot;

20. Name: Municipal waste - Belgrade

Description: Proposal of a public-private partnership has been submitted by the city of Belgrade, which proposes treatment and disposal of municipal waste;

21. Name: Passenger transport – Belgrade

Description: Proposal of a public-private partnership for the performance of public utilities of public transport of passengers in the city of Belgrade;

22. Name: Passenger transport – Kanjiža

Description: Proposal for Concession Act of entrustment of urban-suburban passenger transport in the municipality of Kanjiža;

23. Name: Public lighting – Vranje

Description: Proposal of a public-private partnership for reconstruction of a part of the public lighting in the city of Vranje;

24. Name: Road infrastructure - StaraPazova

Description: Proposal of a public-private partnership for financing, construction and maintenance of local road infrastructure in the municipality of StaraPazova;

25. Name: Public lighting – Varvarin

Description: Proposal of a public-private partnership for reconstruction of a part of the public lighting in the municipality of Varvarin;

26. Name: Public lighting - Žabalj

Description: Proposal of a public-private partnership for reconstruction, rationalization and maintenance of public lighting in the villages of the municipality of Žabalj;

27. Name: Water supply – Brus

Description: Proposal of a public-private partnership submitted by JKP „Rasina“ Brus proposing the construction of the main pipeline for water supply of the municipality of Brus and construction of a small hydropower plant;

28. Name: Public lighting - Ada

Description: Proposal of a public-private partnership for modernization, rationalization and maintenance of public lighting in the villages of the municipality of Ada;

29. Name: Public lighting - Beočin

Description: Proposal of a public-private partnership for modernization, rationalization and maintenance of public lighting in the villages of the municipality of Beočin;

30. Name: Passenger transport – Belgrade

Description: Proposal of a public-private partnership for the performance of suburban and local transport of passengers in the city of Belgrade;

31. Name: Public lighting - Plandište

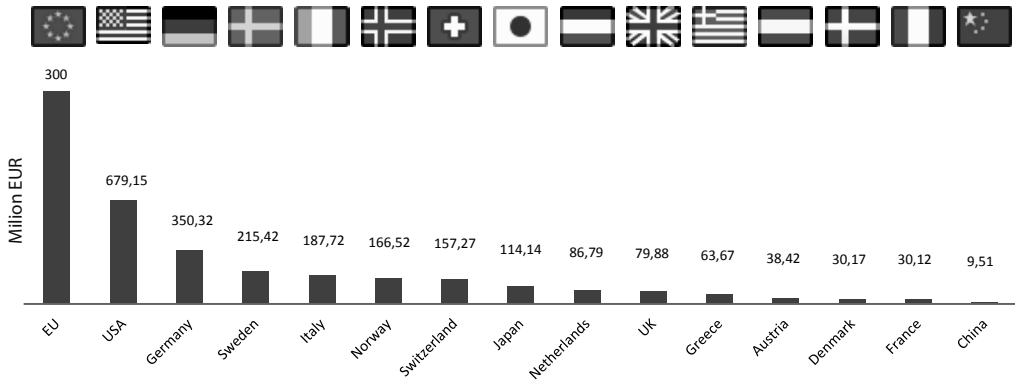
Description: Proposal of a public-private partnership for replacement of the existing public lighting lamps with energy-saving „LED” lights in the area of streets, parks, promenades, public areas and exterior decorative lighting of public buildings in the settlements of the municipality of Plandište;

32. Name: Urban equipment - Belgrade

Description: The Proposal of Concession Act for financing of the purchase and handover to the city of Belgrade, for the purpose of installation, of street furniture elements that cannot be used commercially and financing of the purchase, installation, maintenance and commercial use of certain street furniture elements that can be used commercially.

Figure 1 gives a comparative view of the amount of investments in Serbia by donor countries for the period from 2000 to 2015, where we can see that investments from European funds are by far the largest amounting to 3 billion. The second-ranking according to its investments were the United States with 679 million euros. The most notable fact is that the majority of investment comes from Europe, while Serbia has also the support of large and technologically developed countries such as Germany with 350 million euros and China and Japan, total investment of which is about 120 million for the reference period.

Figure 1 Donors to Serbia for the period 2000-2015 in millions of euro



Source: ²⁶

²⁶ The Delegation of the European Union to the Republic of Serbia <http://europa.rs/eu-assistance-to-serbia/>

5. Conclusion

The concept of public-private partnerships in the last few decades has become a preferred way of financing construction, maintenance and operation of public infrastructure and the provision of public services, activities that traditionally belong to public sector. The need for constant improvement of public services and lack of funds, have led to establishing PPP model as a way of solving the problem of financing development. In countries in transition, such as Serbia, especially during periods of recession and fiscal restrictions, PPP takes on or should at least gain in importance. Will the PPP concept be used to the desired extent depends on a number of very different factors such as: the capacity of public sector, political environment, economic policy, market conditions, macroeconomic stability, institutional framework, the quality of the legal system.

In the Republic of Serbia there are underused possibilities of applying the concept of public-private partnerships for capital projects such as highways, tunnels, bridges, railways, airports, ports, and the underground. The fact that there are problems and lack of efficiency in the implementation of initiated projects for which the country provided funds from international sources indicates that lack of funds is not the only problem. Obviously there are many reasons for decision makers in public sector why they are reluctant to enter into PPP arrangements. In the context of this study, the causes that lead to this were analyzed. The reasons why public sector must use PPP concept more, are reflected not only in the lack of budget funds, but also in the fact that private sector participation ensures rationalization of projects, ranking them by priority and effects.

References

- Abdul-Aziz, A.-R. (2012): Control mechanisms exercised in Malaysian housing public-private partnerships. *Construction Management and Economics*, 30(1), 37–55.
- Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006): Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24(7), 622–634.
- Ahmadjian, C. J., & Collura, J. (2012): Evaluating public-private partnership organizational alternatives for existing toll roads. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 114–119.
- Ameyaw, E. E., & Chan, A. P. C. (2015): Risk allocation in public-private partnership water supply projects in Ghana. *Construction Management and Economics*, 33(3), 187–208.
- Amponsah, C. T., & Forbes, J. L. (2012): Public-private partnerships: Critical factors for procurement of capital projects. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 165(4), 211–221.
- Dulaimi, M. F., Alhashemi, M., Ling, F. Y. Y., & Kumaraswamy, M. (2010): The execution of public-private partnership projects in the UAE (United Arab Emirates). *Construction Management and Economics*, 28(4), 393–402.
- Franco, M., & Quintela, F. (2013): Public-private partnerships in the ecotourism sector: A Portuguese case study. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(3), 365–392.
- Silvestre, H. C. (2012): Public-private partnership and corporate public sector organizations: Alternative ways to increase social performance in the Portuguese water sector? *Utilities Policy*, 22, 41–49.
- Rodrigues, L. L., & Sangster, A. (2012): “Public-private partnerships”: The Portuguese General Company of Pernambuco and Paraíba (1759). *Business History*, 54(7), 1142–1165.
- Jefferies, M., & McGeorge, W. D. (2009): Using public-private partnerships (PPPs) to procure social infrastructure in Australia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5), 415–437.
- Keating, B. & Keating, M. (2013): Private firms, public entities, and microeconomic incentives: Public private partnerships (PPPs) in Australia and the USA. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 176–197.
- Koch, C., & Buser, M. (2006): Emerging metagovernance as an institutional framework for public private partnership networks in Denmark. *International Journal of Project Management*, 24(7), 548–556.
- Mota, J., & Moreira, A. C. b. (2015): The importance of non-financial determinants on public-private partnerships in Europe. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1563–1575.
- Pârveu, D. & Voicu-Olteanu, C. . (2009): Advantages and limitations of the public private partnerships and the possibility of using them in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (27 E), 189–198.

- Roumboutsos, A., & Anagnostopoulos, K. P. (2008): Public private partnership projects in Greece: Risk ranking and preferred risk allocation. *Construction Management and Economics*, 26(7), 751–763.
- Ruuska, I., & Teigland, R. (2009): Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323–334.
- Shen, L.-Y., Platten, A., & Deng, X. P. . (2006): Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 24(7), 587–594.
- Yuan, J., Guang, M., Wang, X., Li, Q. .e, & Skibniewski, M. J. . (2012): Quantitative SWOT analysis of public housing delivery by public-private partnerships in China based on the perspective of the public sector. *Journal of Management in Engineering*, 28(4), 407–420.
- Yuan, J.-F. b, Skibniewski, M. J., Li, Q., & Shan, J. . (2010): The driving factors of China's public-private partnership projects in metropolitan transport systems: Public sector's viewpoint. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(1), 5–18.
- Zhao, Y. (2015). "China's leading historical and cultural city": Branding Dali City through public-private partnerships in Bai architecture revitalization. *Cities*, 49, 106–112.
- van den Hurk, M., & Verhoest, K. (2015): The governance of public-private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium. *International Journal of Project Management*, 33(1), 201–211.
- Wang, Y. (2015): Evolution of public-private partnership models in American toll road development: Learning based on public institutions' risk management. *International Journal of Project Management*, 33(3), 684–696.
- Wojewnik-Filipkowska, A., & Trojanowski, D. (2013): Principles of public-private partnership financing - Polish experience. *Journal of Property Investment and Finance*, 31(4), 329–344.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002): Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107–118.
- Bloomfield, P. (2006): The challenging business of long-term public-private partnerships: Reflections on local experience. *Public Administration Review*, 66(3), 400–411.
- Carbonara, N., Costantino, N., & Pellegrino, R. (2014): Revenue guarantee in public-private partnerships: a fair risk allocation model. *Construction Management and Economics*, 32(4), 403–415.
- The Delegation of the European Union to the Republic of Serbia <http://europa.rs/eu-assistance-to-serbia/>

DR ALEKSANDAR M. DAMNJANOVIĆ, VANREDNI PROFESOR

Visoka škola akademskih studija „Dositej“, Beograd;

Centar za javno – privatno partnerstvo, Beograd

PROF. DR MILOMIR MINIĆ

Pravni fakultet, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd

DR SVETISLAV MILOVANOVIĆ, DOCENT

Visoka škola akademskih studija „Dositej“, Beograd;

Centar za javno – privatno partnerstvo, Beograd

ANALIZA PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U SRBIJI

Koncept javno-privatnog partnerstva (JPP) (Javno-privatno partnerstvo - JPP) u poslednjih nekoliko decenija postali su veoma poželjan način finansiranja izgradnje, održavanja i funkcionisanja javne infrastrukture i pružanja javnih usluga, aktivnosti koje tradicionalno pripadaju u javnom sektoru. Potreba za stalnim poboljšanjem javnih usluga i nedostatka sredstava, tako da je JPP mogući način rešavanja problema razvoja finansiranja. U zemljama u tranziciji, poput Srbije, posebno tokom perioda recesije i fiskalnih ograničenja, JPP dobija ili bi bar trebalo da dobije na značaju. Da li će to biti koncept JPP koji će se koristiti u željenom meri zavisi od velikog broja veoma različitih faktora, kao što su: karakteristike privatnog sektora, političkog okruženja, ekonomske politike, tržišnih uslova, makroekonomske stabilnosti, institucionalnog okvira, kvalitet pravnog sistema. Uticaj nekih od ovih faktora na JPP će se analizirati u ovom radu sa posebnom pažnjom na pravni aspekt koji predstavlja osnovu uspešnog partnerstva.

Ključne reči: *Javno-privatno partnerstvo (JPP), zemlje Zapadnog Balkana, projekat, privreda, razvoj*

Pregledni naučni članak

Primljen 20.7.2016.

Odobren 31.10.2016.

ISLAMSKI FAKTOR NA TERITORIJI CENTRALNE AZIJE

Zemlje regiona Centralne Azije pripadaju uglavnom turkofonom govornom području, samim tim i islamskoj religiji i kulturi. Islam je na ovoj teritoriji počeo da se širi kroz nove kulturološke kontakte oko 700. godine nove ere, kao rezultat osvajanja, daleke trgovine i misionarskih aktivnosti. Tendencije Rusije i Turske ka regionu Centralne Azije, utiču na povećanje opasnosti od izbijanja sukoba u kritičnim oblastima regiona. Od početka 2000-tih do danas, centralna Azija je postala mnogo više međuetnički podeljena nego što je bila tokom Sovjetskog perioda. Krajem 70-ih godina prošlog veka dolazi do osnivanja islamskih pokreta od kojih su danas najaktivniji: Hizb Ut-Tahrir, Islamski pokret Uzbekistana i Islamska partija obnove Tadžikistana. Ekstremizam i radikalizam su najaktivniji i najmanji deo islamskog pokreta u svetu, uključujući i centralnu Aziju. Ovi pokreti koriste različite taktike, a razlike se ispoljavaju u vidu metoda i sredstava korišćenih za dostizanje ciljeva.

Ključne reči: Centralna Azija, region, islam, ekstremizam, radikalizam.

* Miloš Radivojević, doktorand Geoekonomskog fakulteta, Univerzitet "Džon Nezbit", Asocijacija nevladinih organizacija jugoistočne Evrope CIVIS, e-mail: milos8@gmail.com

1. Uvod

Od raspada Sovjetskog Saveza, a posebno poslednjih dvadeset godina, izražena je tendencija država poput Kine, Amerike, Rusije, Turske i Indije da ulažu veliki novac u zemlje centralne Azije. Zabeleženo je da se i industrijska tekstilna postrojenja sele sa teritorija zemalja „Azijskih tigrova” u ovo područje. Većina zemalja iz ovog regiona pripada turkofonom govornom području, samim tim i islamskoj religiji i kulturi. Geostrateški gledano, dominacija nad turkofonskim zemljama postsovjetskog prostora je uvek aktuelan cilj Rusije i Turske, što neprestano povećava opasnost od izbijanja sukoba u kritičnim oblastima.

Kazahstan kao najnaprednija zemlja u centralnoj Aziji sa populacijom od gotovo 17,8 miliona stanovnika,¹ sa BDP-om od 218 milijardi američkih dolara, beleži rast BDP-a od 1,26%². U martu 2016. godine stopa nezaposlenosti iznosila je 5,1%, a prema podacima iz aprila 2016. godine trgovinski bilans je iznosio 712 miliona američkih dolara. Javni dug čini 23,3% BDP-a.

Uzbekistan sa 31,5 miliona stanovnika,³ i BDP-om od skoro 62,7 milijardi dolara, beleži rast BDP-a od 7,5% u prvom kvartalu 2016. godine. Stopa nezaposlenosti je skoro 11%, a trgovinski bilans je krajem 2015. godine iznosio 455 miliona američkih dolara. Javni dug čini 11% BDP-a.⁴

U Turkmenistanu živi oko 5,4 miliona stanovnika.⁵ BDP ove zemlje je gotovo 48 milijardi američkih dolara i beleži rast BDP-a od 6,7%, sa stopom nezaposlenosti od 10,5%. Trgovinski bilans iznosi 2,4 milijarde američkih dolara, a javni dug je 16,8% BDP-a.⁶

Kirgistan sa nešto više od 6 miliona stanovnika⁷ ima BDP od 7,4 milijardi američkih dolara. Beleži negativan rast BDP-a od gotovo 5%. Stopa nezaposleno-

¹ „Социально экономическое развитие Республики Казахстан“, Министерство национальной экономики Республики Казахстан Комитет по статистике, Астана, Maj 2016, <http://www.stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT128309>, (05.07.2016.) 5

² Trading Economics, Kazakhstan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/kazakhstan/indicators> (03.07.2016.)

³ Državni komitet za statistiku Republike Uzbekistan: <http://www.stat.uz/ru/statinfo/demograficheskie-dannye> (04.07.2016.)

⁴ Trading Economics, Uzbekistan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/uzbekistan/indicators> (03.07.2016.)

⁵ “World Population Prospects The 2015 Revision Volume II: Demographic Profiles”, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Population Division, New York 2015, 777, https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2015_Volume-II-Demographic-Profiles.pdf, (04.07.2016.)

⁶ Trading Economics, Turkmenistan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/turkmenistan/indicators> (03.07.2016.)

⁷ Državni komitet za statistiku Republike Kirgistan: <http://www.stat.kg/en/statistics/naselenie/> (04.07.2016.)

sti je 2,3%- Trgovinski bilans je u deficitu sa 217 miliona američkih dolara, dok javni dug iznosi 55,2% BDP-a.

U Tadžikistanu živi oko 8,4 miliona stanovnika,⁸ a stopa nezaposlenosti je 2,4%. BDP je 9,24 milijardi američkih dolara, a rast BDP-a je 6,5%. Trgovinski bilans beleži deficit od skoro 170 miliona američkih dolara, uz javni dug koji je skoro 36% BDP-a.

Časopis Global finans (Global Finance) objavio je istraživanje koje upoređuje BDP zasnovan na paritetu kupovne moći, pa tako Kazahstan zauzima 50. mesto sa oko 25.370 američkih dolara po stanovniku, iza njega je Turkmenistan na 77. mestu sa 15.840 dolara, sledi Uzbekistan na 127. mestu sa oko 5.970 dolara, Kirgistan na 142. mestu sa 3.580 dolara i Tadžikistan na 153. mestu sa 2.830 dolara po stanovniku. U poređenju sa drugim bogatijim islamskim zemljama, koje su u samom vrhu liste, ovih pet centralnoazijskih država je u znatno lošijem položaju. Tako je Katar prvi na listi sa 146.000 američkih dolara po stanovniku, sledi Kuvajt koji je na 5. mestu sa 71.600 dolara, Ujedinjeni Arapski Emirati na 7. mestu sa 67.000 dolara, Saudijska Arabija je na 11. mestu sa 56.000 dolara i Bahrein sa 52.300 američkih dolara po stanovniku.⁹

Krajem osamdesetih godina prošlog veka, sprovedena je liberalizacija verske politike. To se ogledalo ispoljavanjem težnji stanovništva ka islamskoj istoriji i kulturi u prvih nekoliko godina nezavisnosti i to u svim muslimanskim područjima bivšeg Sovjetskog Saveza. Nakon raspada Sovjetskog Saveza ponovo počinje jačanje islamske religije u Centralnoj Aziji, kroz brojne aktivnosti kao što je izgradnja novih džamija, formiranje brojnih katedri islamskih studija, ulazak u svakodnevni život građana, što se ogleda u sve većoj posvećenosti žitelja dnevnim i večernjim molitvama. Formira se sve više pokreta koji deluju u ime islama. Mnogi analitičari su saglasni da je zapravo period perestrojke uticao na ponovno jačanje islama širom Sovjetskog Saveza, a potom u postsovjetskim državama, koje su kulturološki bile sklone islamskoj religiji.¹⁰

Rad obrađuje islamski faktor u Centralnoj Aziji iz posebnog ugla, tj. sa težnjom da odgonetne dilemu da li je termin islamizam u vezi sa terorizmom ili sa širenjem islamske kulture.

Vodeće islamske struje koje mogu bitno uticati na razvoj daljih događaja su pan-islamska politička organizacija HizbUt-Tahrir, zatim Islamski pokret Uzbekistana i Islamska partija obnove Tadžikistana.

Svakako, potencijalno veliki uticaj radikalnog islama moguć je i iz pravca Avganistana i Pakistana, ali to je mnogo kompleksnija tema za posebnu studiju. Sa

⁸ Agencija za statistiku predsedništva Republike Tadžikistan: <http://www.stat.tj/ru/data-base/socio-demographic-sector/> (pristupljeno 04.07.2016.)

⁹ Pasquali Valentina, „The Richest Countries in the World“, Financial Magazine: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/richest-countries-in-the-world?page=12> (06.07.2016.)

¹⁰ Heathershaw John, Montgomery W. David (2014): *The Myth of Post-Soviet Muslim Radicalization in the Central Asian Republics*, London 4

druge strane, Rusija kao istorijski partner zainteresovan za ovo područje, itekako prati situaciju u zemljama Centralne Azije, vrši uticaj različitim merama, ali i sama trpi posledice turbulentnih događaja na međunarodnoj sceni i u regionu posebno.

Rad se sastoji iz uvodnog dela, dva poglavlja i zaključnih razmatranja. Nakon uvodnog dela, prvo poglavlje objašnjava početak Islama u Centralnoj Aziji, potom drugo poglavlje objašnjava savremene i najzastupljenije islamske organizacije u Centralnoj Aziji. Treće poglavlje obrađuje stanje islamskog ekstremizma i radikalizma u Centralnoj Aziji, dok četvrto poglavlje objašnjava pojam neosmanizma i pravi paralelu sa stanjem u Centralnoj Aziji.

2. Počeci Islama u Centralnoj Aziji

Centralna Azija je prostrana teritorija na kojoj je živelo nomadsko i plemensko stanovništvo. Sa ovih prostora poteklo je nekoliko talasa osvajača, od indoevropskih do Huna i Turaka, što je dovelo do izuzetne šarolikosti i raznovrsnosti regiona, pa samim tim i interesa i uticaja. Islam je počeo da se širi kroz nove kulturološke kontakte oko 700. godine nove ere, kao rezultat osvajanja, daleke trgovine i misionarskih aktivnosti. Širenje islama se odvijalo i putem vojnih osvajanja, iako su muslimani retko prisiljavali pripadnike drugih veroispovesti da promene svoju veru. Umesto toga, preferirali su da im nametnu poseban porez na manjinske zajednice. Geografske dimenzije muslimanskog sveta su bile prilično dobro utvrđene do 1450. godine. Mnogi oblici islama su koegzistirali u Centralnoj Aziji od kraja VII veka, uključujući i Hanafi Sunite, Ismail Šiite, Nakšbandi Jasavi ogranke sufizma i sveprisutnost svetog bogoslužjenja.

Počevši od svoje baze na Bliskom istoku i u Severnoj Africi, islam je stekao privrženost u nekoliko delova Južne Evrope, u Subsaharskoj Africi, Centralnoj Aziji, uključujući i Zapadnu Kinu, Indiju, kao i u Jugoistočnu Aziju.

Širenje islama na prostoru Centralne Azije otpočelo je u VIII veku, a u većini regiona i danas žive uglavnom muslimani. Ovaj proces se odvijao na dva načina: upotrebom sile i ubeđivanjem. U XIX veku muslimanski trgovci i misionari počeli su da napuštaju gradove i da odlaze u nomadske stepe, šireći islam među Tribalima. Turske migracije iz Centralne Azije na Bliski istok počinju u X veku i dalje su ih uvele u islam.

U XIII veku, tokom invazije Mongola u Centralnu Aziju i Bliski istok, nastupa konačna faza. Iako oni nisu bili muslimani, njihova osvajanja su dovela do stvaranja novog kontakta između Centralne Azije i Bliskog istoka, što je doвршило preobraćanje teritorije u islam. U Istočnoj centralnoj Aziji, muslimanski trgovci i misionari nastavili su i dalje da stvaraju kontakte i preobraćanja, dovodeći islam u delove današnje Kine (Zapadna Kina) i u današnji Istočni Turkmenistan.¹¹

¹¹ Peter N. Stearns (2001): *Cultures in Motion: Mapping Key Contacts and Their Imprints in World History*, New Haven 46-55

Dva najveća pravca u islamu su: sunitski i šiitski islam. Sunitski islam okuplja oko 90% islamskih vernika. Šiitski islam je najzastupljeniji u Iranu, gde je proglašen za zvaničnu državnu religiju, potom u Iraku i Bahreinu, i Libanu gde trećina stanovništva pripada ovoj religiji.

Osnovna razlika je u verovanju, jer Suniti veruju da Prorok Muhamed nije imenovao svog naslednika pre smrti, već da se grupa njegovih najbližih prijatelja sastala, te da su izabrali Ebu-Bekra, Muhamedovog bliskog prijatelja za prvog halifu. U početku je među Sunitima vladalo uverenje da pozicija halife treba biti demokratski izabrana, ali nakon prva četiri halifa pozicija postaje vladavina dinastije. Nakon pada Osmanlijskog carstva 1923. godine, nestaje i halifata i do danas nije izabran nijedan novi halifa.

Šiiti veruju da nakon Muhameda, halifat pripada dvanaestorici imama. Šiitski muslimani veruju da je Alija ibn Ebu-Talib izabran od strane Poslanika da bude vođa islamske zajednice. Za njih je on prvi imam, dok su ostali imami njegovi potomci. Najveća grupa Šiita veruje u dvanaest imama. Njihovo verovanje tvrdi da će se dvanaesti imam pojaviti neposredno pre sudnjeg dana.

Pripadnici Šiitskog islama smatraju da je Prorok Muhamed imenovao svog naslednika pre smrti i smatraju da je Alija ibn Ebu-Talib, njegov zet i otac Muhamedovih jedinih potomaka, trebalo da bude njegov naslednik. Takođe smatraju da jedino Muhamedova porodica ima pravo da vodi islamski svet (ummet).

3. Savremene islamske organizacije u Centralnoj Aziji

Pad Sovjetskog Saveza je stvorio prave granice između veštačkih centralnoazijskih država, koje su stvorene tokom komunističke ere. Ove granice razdvajaju ljude i postaju izvor problema, ograničavajući slobodu kretanja i poslovanja među državama. Mnogi smatraju i da bi država zasnovana na šerijatskim zakonima značila društvo bez korupcije i nepravde.

Od početka 2000-tih pa do danas, Centralna Azija je postala mnogo više međuetnički podeljena nego što je bila tokom Sovjetskog perioda. Vlade demonizuju jedna drugu kako bi se obični građani plašili autsajdera do te mere, da se susedne centralnoazijske države suočavaju sa diskriminacijom van svoje teritorije u različitim okolnostima: prilikom poslovnih putovanja, venčanja, stipendiranja itd, što je nezamislivo za one koji su odrasli u sovjetskom sistemu. Politizovani islam koji se protivi ideologiji država Centralne Azije prirodno izbegava pitanja etničke različitosti i priziva sebi sve vernike da priđu jedni drugima kao zajednica vernika koji toliko toga dele kroz islamsku dogmu i učenje.

Tadžikistan i Kirgistan imaju potencijalnu opasnost od razvoja Avganistana i Pakistana, jer je pretpostavka da bi džihadisti iz ove dve države mogli da izvrše veliki islamski uticaj na njih. Dodatna pretnja dolazi od jedne, možda najvažnije grupe: pan-islamske političke organizacije „Hizb Ut-Tahrir“. Ova struja se

najčešće povezuje sa vizijom ujedinjavanja svih muslimanskih zemalja u jednu državu, odnosno Kalifat, kojim bi se vladalo po islamskom (šerijatskom) zakonu i sa kalifom na vrhu države, izabranim od strane muslimanskog naroda.

Za vreme Sovjetskog Saveza nije došlo do „brisanja“ verskih saznanja na teritoriji Centralne Azije. Međutim, slom Sovjetskog Saveza ostavio je ideološki vakuum koji je upotpunjen islamskim identitetom. Islamski identitet nije uvek u vezi sa stvarnim poznavanjem islama. Na primer u Uzbekistanu, iako preko 90% ljudi smatra sebe muslimanima, skoro polovina njih nije verski obrazovana ili ne poznaje dovoljno islam. Slična situacija je i u Tadžikistanu.

Pojedini autori smatraju da religija u Centralnoj Aziji funkcioniše kao sila koja prevazilazi političke okvire i zalazi u društvene aspekte svakodnevnog života. Prema preciznim procenama, u Centralnoj Aziji postoji oko 20.000 sledbenika najbrojnije islamske grupe Hizb Ut-Tahrir. Napredak ove grupe ogleđa se u njihovoj ideologiji, organizaciji i socio-ekonomskoj i političkoj situaciji u Centralnoj Aziji.

Druge dve glavne islamske grupe u Centralnoj Aziji su Islamski pokret Uzbekistana i Islamska partija obnove koja je legalna politička partija u Tadžikistanu. Islamističke grupe šire svoje mreže koristeći porodična i prijateljska poznanstva, a ujedno ih koriste i za vrbovanje novih članova. Mreže se formiraju na stubovima ideologije i solidarnosti.¹²

Uticaj ovih i sličnih ekstremističkih organizacija jedino je slab u Turkmenistanu, pošto totalitarni vladajući režim na čelu sa Berdimukhamedovim (Бердымухамедов) drži strogu kontrolu nad svim društvenim pitanjima u zemlji.¹³

3. 1. Hizb Ut-Tahrir

Hizb Ut-Tahrir se smatra jednom od najvećih islamskih pretnji za Centralnu Aziju. Ujedno je i najpopularniji radikalni pokret u Centralnoj Aziji. Osnovna razlika, a možda i prednost, u odnosu na ostale radikalne islamističke grupe je teološka i ideološka potpora njihovom postojanju, kojima ujedno i opravdavaju sprovedene akcije.

Osnovani su oko 1953. godine. Za sebe tvrde da su nenasilna organizacija što im omogućava da legalno postoje i rade u zapadnoj Evropi, osim u Nemačkoj, gde su zabranjeni. Ipak, smatraju da nasilje može biti sredstvo za zbacivanje onih političkih režima koji stoje na putu kalifata. Ovaj pristup primenjuju naučeni iskustvima drugih islamskih organizacija koje su primenjivale „mirnodop-

¹² Munster Anna (2013): *Growing Islamic Extremism in Central Asia and the Caucasus – Situation and Outlook*, Chatham House, 16

¹³ Wolters Alexander (2014): „The State and Islam in Central Asia: Administering the Religious Threat or Engaging Muslim Communities?“, *PFH Private Hochschule Göttingen*, No. 2014/03, 7

ske“ zbacivanje režima, jer tako imaju međunarodnu podršku. Iako ne učestvuju direktno u terorističkim akcijama, oni ih podržavaju i podstiču.

Postojale su pretpostavke da je Hizb Ut-Tahrir mogao da preuzme tron ozloglašene Al-Kaide, s obzirom na to da se islamska situacija u Uzbekistanu često objašnjava prisustvom Tahrira, a poznato je da je ova grupa prilično snažna u ovoj zemlji, i predstavlja stalnu pretnju za budućnost ovog regiona.¹⁴

Njihova ideologija je stara više od 50 godina. Tvorac te ideologije je Takudin An Nabani, koji je preminuo 1970. godine. Njegov rad i danas nastavlja da bude glavna inspiracija za funkcionisanje ovog pokreta u Centralnoj Aziji i šire. Nakon nezavisnosti, liberalizacija religijske prakse je pokazala važnost islama u životu ljudi Centralne Azije. Kao primer možemo pomenuti izgradnju brojnih džamija koje su bile finansirane isključivo od novca građanstva, bez učešća države i to u vreme kada je ekonomska situacija već bila prilično teška.

Hizb Ut-Tahrir je za glavni cilj imao obnovu islamskog kalifata, koji je 1924. godine uništio Kemal Atatürk. Sledbenici ovog pokreta smatraju da bi samo uz ovaj novi kalifat, muslimanski svet bio slobodan i snažan. U okviru ovog kalifata, društvo bi bilo organizovano prema islamskim standardima koji bi doneli mir i prosperitet, a takođe bi se veoma poštovao šerijatski zakon. Za jedan deo stanovništva Centralne Azije ideja o kalifatu čini se dobrom, zato što ima transnacionalni pristup.

Ideologija ovog pokreta podrazumeva i viziju koja podseća na modernu verziju socijalizma: dobra, usluge i resursi koji su u interesu društva ne mogu biti u vlasništvu individualca. Kalifat nije prava demokratija, jer je prema Hizb Ut-Tahriru demokratija antiislamska i protivna *Kuranu*, što je verovatno razlog zašto tokom svog postojanja nisu učestvovali na izborima. Organizacija ovog pokreta je decentralizovana, što podrazumeva da propaganda funkcioniše po principu širenja kroz male grupacije od, u proseku, šest sledbenika.

Postoji nekoliko uticajnijih ogranaka Hizb Ut-Tahrira: Hizb Un-Nusrat, Akramija, Al-Muhadžirun i Palestinski islamski Džihad.

3.2. Islamska partija obnove Tadžikistana

Islamska partija obnove je nacionalističko-islamski pokret bez međunarodnog karaktera, iako je svojevremeno oformljena kao svesovjetska islamistička partija, polovinom 1990. godine. Imaju nacionalističko-islamistički karakter. Danas je to čisto politička partija. Prilično su bili aktivni tokom građanskog rata u Tadžikistanu. Veruje se da je građanski rat u Tadžikistanu bio u manjoj meri konflikt između sekularista i koalicije islamista i demokrata, a u većoj meri borba za prevlast između frakcija, klanova i podnacionalnih grupa. Na primer, dolina Garm u Tadžikistanu postala je sinonim za islamizam i mnogi komunisti

¹⁴ Добаев, И., П., (2014): *Радикализация ислама в современной России*, Социально-гуманитарные знания, Москва – Ростов на Дону, 181

i bivši komunisti podržali su narodni front – militante sačinjene od klanova koji su brojali na hiljade sledbenika u regionu južnog Kuluba. Tokom istog ovog perioda, čak su i muslimanski činovnici Kuluba podržali neokomuniste. Krajem septembra 2015. godine ovaj pokret je zabranjen od strane Vrhovnog suda Tadžikistana, i uvršten je na crnu listu kao ekstremistička i teroristička organizacija.

3.3. Islamski pokret Uzbekistana

Glavni cilj ove organizacije je uspostavljanje islamskog kalifata u Centralnoj Aziji. Bori se za očuvanje, između ostalog, morala u islamu. Pored Uzbekistana, aktivni su u Kirgistanu, Tadžikistanu i Avganistanu. Krajem marta 2012. godine savezničke trupe u severozapadnom Avganistanu su ubile dugogodišnjeg lidera Islamskog pokreta Uzbekistana Makhduma Nusrata. Verovalo se da je bio povezan sa terorističkom organizacijom Al-Kaida. Pristup ovog pokreta zasnovan je na ideji da stvari mogu učiniti drugačijim, a problem rešiti na drugačiji način, pa tako i pridobijaju sve veći broj sledbenika. Važe za organizaciju koja je veoma dobro povezana na globalnom nivou, tj. ima široku mrežu centralnoazijskih muslimanskih grupa.

Veruje se da Islamski pokret Uzbekistana može dosta uticati na destabilizaciju u regionu, jer svojim aktivnostima ukazuje na to da su mnogo nasilnija islamiistička grupa. Ovaj pokret nije zasnovan na ideološkim principima, a finansira se pomoću sredstava koje obezbeđuje trgovina narkoticima. Kao glavni cilj organizacije ističu očuvanje morala islama, zatim borbu protiv kriminala i protiv nepravde prema drugim muslimanima. U skladu sa time, spremni su da pribegnu upotrebi sile, kako bi širili svoju ideju.

Islamski pokret Uzbekistana se izdvojio u dodatne grupe: Islamski pokret istočnog Turkestana, Islamski pokret Centralne Azije i Islamsku Džihad grupu.

3. 4. Islamski pokret Centralne Azije

Ovaj pokret je oformljen 2002. godine sa ciljem da okupi islamske radikalne organizacije zarad jednog cilja – formiranja Islamske centralnoazijske države. Okuplja članove islamskog pokreta Uzbekistana, radikalne organizacije iz Tadžikistana i Kirgistana, Ujgure iz Kine koji teže separatizmu, Avganistance, Čečene, i ostale zagovornike stvaranja Islamske centralnoazijske države. Sve manje i novije radikalne grupe, automatski potpadaju pod ovaj pokret.

4. Odsustvo islamskog ekstremizma i radikalizma u Centralnoj Aziji

Prve radikalne islamske grupe formiraju se krajem sedamdesetih godina 20. veka.¹⁵ Regionalni ratni sukobi idu u korist radikalnim organizacijama, pošto imaju razlog više da zagovaraju ratne sukobe, potpiruju ratni duh i mobilišu dobrovoljce kao što je bio slučaj na ratištima u Bosni, Iraku, Libiji i Siriji. Ove organizacije često su deo organizovanog kriminala, što im omogućava finansiranje planiranih aktivnosti¹⁶.

U Uzbekistanu su se suprotstavili interesi kako Uzbeka i Turaka, tako i Uzbeka i Tadžika. U Kazahstanu i Turkmenistanu se takmiče tzv. velike, srednje i male horde, odnosno najuticajniji lokalni klanovi. U Kirgistanu lideri Džalalabadske oblasti pretenduju ka visokim državnim položajima. Tu se razlikuju i oni koji teže da stvore samostalnu južnokirgijsku državu. Ovi primeri govore o tome kako vremenom, lokalne islamske etno-kulture, stiču sve više izražen nacionalni kolorit.

Tokom 1988. i 1989. godine, sprovedena je liberalizacija verske politike. Stanovništvo je ispoljavalo veliku težnju usmerenu ka istoriji i kulturi islama u prve tri godine nezavisnosti i to u svim muslimanskim područjima bivšeg Sovjetskog Saveza. Takve težnje i islamska raspoloženja se ne mogu porediti sa psihološkim i ideološkim pojavama u arapskom svetu koje su bile očigledne nakon izgubljenog rata 1967. godine u Izraelu. Osećaj protesta protiv Zapada koji u arapskom svetu predstavlja važan psihološki temelj za uspeh islamskog pokreta, nije bio zastupljen u centralnoj Aziji.¹⁷

Termin "islamizam" ne mora automatski da bude povezan sa terminom "terorizam", već može biti ključ za pokretanje jedne nove ideologije.

Opšte je poznato da radikalnim grupama najčešće pristupaju pojedinci zagriženi ideologijom, koji uglavnom pripadaju siromašnom društvenom sloju. Za sve države postsovjetskog prostora „nacionalni preporod“ je predstavljao psihološku tačku suvereniteta. Koncept „nacionalnog preporoda“ se mogao na desetak jezika čuti u programima nevladinih organizacija i neformalnih grupa. U islamskim područjima temelj kulture nacionalnog preporoda je predstavljala islamska religija.

Opasnosti od islamskog ekstremizma u centralnoj Aziji su se pokazale neopravdanim. Nasilje kao metod političkih borbi nije dobio rasprostranjenost. Ispoljavanja antiruskih i antizapadnih raspoloženja nisu stekla masovni karakter. Nepotrebno je govoriti o stvaranju jedinstvenog modela islamizacije u regi-

¹⁵ Brill Olcott Martha (2007): *The Roots of Radical Islam in Central Asia*, Washington DC, 10

¹⁶ Türker Tolga (2011): „Radicalization of Islam in Central Asia: Theory, Trends and Prospects”, *Journal of Central Asian & Caucasian Studies* Vol. 6 No. 11/2011, 69

¹⁷ Жуковская, Н. Л., Шукуров, Р. М., (2014): *Востоковедческие исследования на постсоветском пространстве*, Москва, 113

onu, a zvanični verski objekti od trenutka raspada Sovjetskog Saveza, nalaze se pod budnom kontrolom zvaničnih državnih organa.

Dolazi do „islamskog preporoda“ koji je u nešto mekšem obliku. Zapravo, kulturne dimenzije islama preovladavaju nad religioznim. Ova činjenica kvalitativno razlikuje smer islamske orijentacije centralno-azijskog regiona od država arapskog sveta i Irana. U Kazahstanu, Kirgiziji i Turkmenistanu obnavljanje pozicije islama je umereno i ne stvara napetost. Sasvim druga situacija je u Tadžikistanu i Uzbekistanu. Dolazi do velikog pritiska na islamske snage od strane vlade, što je prouzrokovano strahom zbog mogućeg širenja radikalnog islama.

Većina muslimana u centralnoj Aziji su sledbenici sufizma¹⁸, dominantne struje islama, za razliku od šiitskog Irana koji podrazumeva klerikalne kaste. Recimo, u Turkmenistanu i Kirgistanu je znatno prisustvo sufizma nespojivo sa propovedanjem netrpeljivosti i ekstremizmom. Sledbenici sufizma se pridržavaju i poštuju tradiciju Hanafitske škole koja se razlikuje od drugih teoloških učenja po svojoj umerenosti. Što se tiče zahteva za izvršenje muslimanskih ritualnih procedura, oni nisu pretarano strogi. Dopušteno je racionalno tumačenje islamskih kategorija uporedo sa božanskom interpretacijom. Može se moliti i na drugim jezicima, a ne samo na arapskom jeziku. Prisutna je i umerenost po pitanju razvoda, položaja žena u društvu, tj. stavovi su fleksibilniji.

U Gornjo-Badahšamskoj oblasti (Tadžikistan) i uzbečkim zajednicama u Samarkandu, Bukhari i Taškentu se mahom nalaze šiitske manjine. U ovim oblastima etnički faktori pozitivno utiču na preporod islama. Jedan od njih je suprotan radikalnom islamu, ali takođe ima nacionalistički karakter. Reč je o panturkizmu, o kome će biti reči malo kasnije.

Čuveni džihad (sveti rat), opisan od strane proroka Muhameda, uglavnom je bio korišćen za odbranu islamske vere, a ne za prisilno preobraćanje u istu. Međutim, ljudi su se ipak odlučivali da promene veru, a za to su postojala dva razloga: jedan je bio uspeh muslimanske vojske u osvajanjima, a drugi je bila atraktivnost religije koja se manifestovala kroz moć i trijumf. Pomenuta atraktivnost se takođe ogledala kroz eksplicitan skup verovanja u vezi sa tim šta treba, a šta ne treba raditi sa ciljem obezbeđivanja pristupa raju, a kako bi se izbegla večnost u paklu.

Ekstremizam i radikalizam su najaktivniji i najmanji deo islamskog pokreta u bilo kom regionu sveta, uključujući i centralnu Aziju. Treba napomenuti da mnogi izjednačavaju ova dva pojma, „islamski radikalizam“ i „islamski ekstremizam“. Ova dva pojma imaju dosta sličnosti, ali i neke bitne razlike. Naime, i ekstremizam i radikalizam su islamski pokreti, ali sa različitim taktikama koje se ispoljavaju u vidu raznih metoda i sredstava u dostizanju ciljeva.

¹⁸ Sufizam predstavlja mistički islamski pokret, koji je udaljen od tradicionalnog pristupa islama. Ovaj pristup teži daleko ličnijoj vezi sa Bogom. Akcenat je na važnosti unutrašnjeg traženja Boga kao komplement spoljnom redu „shariaha“, odnosno zakona. Sufizam ne pripada ni sunitskoj ni šiitskoj grani islama, ali može deliti uverenja jednih ili drugih. Naziv potiče od reči „suf“ što znači „vuna“. Preci koji su „svedoci tih priča“ su nosili vunenu odeću, pa su ujedno i začetnici ovog pokreta.

U grupaciju radikalnog islama spadaju islamske partije i pokreti koji su nastali u zemljama centralne Azije nakon 1991. godine na pravnoj osnovi i koji u početku nisu bili u konfrontaciji sa vlastima, već im je cilj bio uspostavljanje reda u svim sferama javnog života. Vremenom, zbog gubljenja efikasnog dijaloga sa vladom, najradikalniji subjekti ove grupe se odvajaju i počinju ilegalno da djeluju. U kategoriju radikalnog islama spadaju islamske političke organizacije, partije i pokreti koji u praksi koriste mirne, ali i nelegalne metode vođenja političkih borbi, kao što su demonstracije, protesti i protivzakoniti agitacijski materijali.

U grupaciju ekstremni islam spadaju islamske organizacije, partije i pokreti, koji se za razliku od radikala, služe nasilnim i terorističkim metodama za dostizanje svojih ciljeva. One su nastale početkom devedesetih godina u vidu radikalnog islama, a zatim su se odvojile i pribegle taktici vođenja terorističkih napada.

Širenje uticaja prve generacije radikalnog islamskog pokreta u centralnoj Aziji, bilo je zasnovano na promovisanju tradicionalnih islamskih vrednosti, uglavnom unutar teritorije Centralne Azije. Jedini i uglavnom bezuspešni pokušaj širenja islamskog radikalizma je delovanje partije Islamskog preporoda. Ova partija je bila finansirana dobrovoljnim fondacijama i komercijalnim delatnostima. Aktivnosti radikalnih islamista bile su vezane za određene teritorije, tj. nisu djelovali van granica tog regiona. Za razliku od netradicionalnih islamskih partija i pokreta, koji djeluju u mnogim regionima sveta, centralnoazijski radikali prve generacije su bili usmereni ka borbi za stvaranje države Kalifat u centralnoj Aziji, svrgavanju vladajućih režima i njihovom zamenom islamskim oblikom vladavine. Važna karakteristika druge generacije radikalnog islamskog pokreta je vrbovanje predstavnika vladajućih struktura republika u regionu. Druga se razlikuje od prethodne po tome što se naučila na greškama prve generacije i počela da koristi nov pristup. Primera radi, po regionu širi ilegalnu islamsku literaturu, i to veoma intenzivno, dok je jedno vreme vodila i islamističku propagandu na internetu.

Ferganska dolina predstavlja centar radikalnog i ekstremističkog islama u centralnoj Aziji. Ovo je ujedno i ulazna tačka radikalnog islama u region Centralne Azije. To je najveći višenacionalni region, sa najvećom gustinom naseljenosti u centralnoj Aziji. Zbog ekonomskih, socijalnih, etničkih i drugih problema, Ferganska dolina je već odavno postala najveći „eksplozivni“ region u Evroaziji. Teški socijalni uslovi, velika hronična nezaposlenosti, „glad za informacijama“, mogu u svakom trenutku da izazovu nasilne reakcije stanovništva ispod verske parole.

5. Neoosmanizam u Centralnoj Aziji

Za neoosmanizam ne postoji tačna definicija. Mahom se pod njim podrazumeva kompleksna makroideološka platform, prema kojoj današnja Turska, kao legitimna civilizacijska naslednica osmanskog carstva, treba da reafirmiše njegovo celokupno duhovno, kulturno i političko nasleđe, kako bi u preraspodeli

svetske moći i uticaja koja je u toku, obezbedila i delotvorno igrala ulogu jednog od globalno značajnih međunarodnih činilaca.

Islamizam je usko vezan za neoosmanizam, kao program društvenog i političkog delovanja i ponašanja u skladu s odredbama islamskog verozakona. Iako odnos između neoosmanizma i islamizma nikako nije jednostavan i jednoznačan, vlada nepodeljeno mišljenje da su jačanje neoosmanističkih tendencija i postepeni rast upliva islama na ukupni život turskog društva u inherentnom uzajamnom prožimanju. Tako dolazimo do drugog termina "(re)islamizacija" koji se često upotrebljava u Turskoj. Ubrzo nakon Drugog svetskog rata, sa ubrzanim širenjem nakon završetka Hladnog rata, počinje intenzivna upotreba ovog termina. U osnovi on označava "prihvatanje islama". Zapravo, zvuči čudno jer preko 95% stanovništva čine muslimani i postavlja se pitanje čemu to?

Reč je o islamskom osveščivanju sekularizovanih, verski nedovoljno svesnih i revnosnih građana, s pratećim nastojanjem da se društvenim i državnim institucijama, kao čitavom socijalnom ambijentu, vrati islamski karakter.

Sve ovo pominjemo jer Turska ima veoma važnu ulogu, ne samo po pitanju položaja islamskih zemalja u svetskoj politici, već se slobodno može reći da je jedan od glavnih faktora u rešavanju važnih političkih pitanja, te se njen uticaj proteže na tri kontinenta (Severna Afrika, Bliski Istok - Centralna Azija i Evropa). Zahvaljujući novoj poziciji država na međunarodnoj političkoj sceni, Turskoj se otvorio prostor za znatno samostalnije osmišljavanje i realizovanje sopstvenih državno-nacionalnih interesa, što se ispoljilo i putem sve samosvesnijeg ispoljavanja u početku nedeklarisanih neoosmanističkih ambicija.¹⁹

Već tokom ranih devedesetih godina prošlog veka, Turska je počela da pokazuje interesovanje za zemlje centralne Azije i postavlja se kao "stariji brat" koji treba da zameni "velikog brata" (Rusiju), iz čijeg zagrljaja su se iskobeljale, i to nikad u potpunosti. Za razliku od Turske, koja je suptilnija i koristi već oprobanu metodologiju velikih sila (SAD i Vel. Britanija) tako što pomaže svojim zemljama, RF to radi rigidno, smatrajući te zemlje svojom teritorijom, ali nikako da prihvati da te teritorije više nisu njene. RF se trudi da otvara univerzitetu u tim zemljama, uvodi ruski jezik kao drugi jezik, ali pre toga neophodno je da sredstvima narodne diplomatije stekne simpatije kod stanovnika tih zemalja.

Sastavni deo neoosmanizma je koncept „strategijska dubina“ koji je sastavni deo neoosmanizma. Praktična spoljopolitička primena neoosmanističkog koncepta, vezuje se za predsednika Turske R.T. Erdogana i bivšeg ministra spoljnih poslova Turske Ahmeta Davutoglua, koji uvodi pojam strategijske dubine. "Turska poseduje potencijal „strategijske dubine“ pošto joj kao naslednici istorije i geografije Osmanskog carstva pripadaju velika istorijska i geografska dubina, jer je na središnjem evroazijskom geopolitičkom prostoru vekovima bila epicentar događaja. Po njemu je Turska na raskršću i poseduje takvu geopolitičku pozici-

¹⁹ Milošević Zoran (2011): „Turska stvara veliki Bliski istok“, www.pecat.co.rs/2011/01/turska-stvara-veliki-bliski-istok/ (18.06.2016.)

ciju da mora postati „srce Evroazije” u novom evroazijskom poretku.²⁰ Ovde dolazimo do ključnog momenta, jer ako se podsetimo da upravo i Rusija ima slične tendencije sa sličnim argumentima, postavlja se pitanje sukoba interesa. „Mesto obračuna” mogu upravo biti zemlje Centralne Azije i Južnog Kavkaza. Te zemlje jesu mahom turkofonske sa uglavnom muslimanskim življem, što je olakšavajuća okolnost Turskoj, ali su one teritorijalno zavisnije od Ruske Federacije. Ostavimo po strani uticaj Amerike na nekolicinu zemalja Centralne Azije, upravo preko Turske, radi stavljanja energetskog sektora tih zemalja pod svoju kontrolu. U prilog tome ide i činjenica da se zagovornici neoosmanizma pozivaju na „istorijsku dubinu”, kao komponentu „strategijske dubine”, koja uzima u obzir činjenicu da u Turskoj žive milioni ljudi dalekim ili bližim poreklom iz krajeva centralne Azije, kojima je Osmansko carstvo upravljalo vekovima, u imperijalnom smislu. S druge strane, Rusija se poziva na realnu situaciju, da u njoj žive, kao autohtono stanovništvo, milioni muslimana. Upravo to može poslužiti kao „okidač” za sukobe na ovom delu teritorije.

6. Zaključak

Kako će se dalje odvijati politička situacija u centralnoj Aziji u mnogome zavisi od strategije Rusije i Turske. Naravno, treba uzeti u obzir da i SAD svoj uticaj više vezuju za tursku poziciju. Mada, SAD svoju ulogu grade na drugim pozicijama, profitnim pre svega, a Turska ima daleko dublji interes, sa istorijskom, populacionom i kulturološkom osnovom. Ukoliko bi Turska primenila strategiju neoosmanizma, stvorila bi se mogućnost da zauzme poziciju glavnog „igrača” u centralnoj Aziji. Sa druge strane, Rusija je oduvek bila kontinentalna sila. Iako ima izlaze na otvoreno more, širila je svoju imperiju ka zapadu i jugozapadu. Rusija treba da bude oprezna u odnosu prema ovom regionu, a u vezi sa potrebom za novim osmišljavanjem strategije prema istom. Rusija preduzima manje od Turske po pitanju izgradnje odnosa sa turkofonskim zemljama. Izlaz bi joj mogao biti u tome da počne sa primenjivanjem strategije velikih sila (SAD, Velike Britanije, Francuske, Nemačke itd.), koji podrazumeva ”izlaženje u susret” zemljama koje su u nevolji. S toga, ukoliko Rusija želi da zadrži primat na teritoriji centralne Azije, treba da preispita strategiju odnosa prema zemljama centralne Azije, po ugledu na druge velike sile.

Situaciju usložnjava i činjenica da se muslimani u Rusiji osećaju sve neprijatnije, jer se širi negativan stav ruskog društva prema islamu, sa tendencijom porasta. Pošto je islam bitan faktor u ekonomskom, političkom i bezbednosnom životu Rusije, treba biti obazriv. Svi ti faktori koji se tiču islama, a koji otvaraju sukobe sa ekstremistima, stvaraju na jugu Rusije pometnju koja bi vremenom

²⁰ Tanasković Darko (2011): *Neoosmanizam – Povratak Turske na Balkan*, JP Službeni glasnik, Beograd, 51

mogla da aktivira neku vrstu građanskog rata, o čemu se šapuće među njenim stanovništvom.

Naravno, nikome nije u interesu da dođe do ratnog sukoba, pre svega zbog međusobne saradnje u izgradnji energetske postrojenja. Sve ovo otvara novo pitanje, da li će se Turska udružiti sa Rusijom i postati veliki igrač u budućim događajima koji se tiču energetske krize? Ukoliko bi se ove dve velike zemlje dogovorile o nekakvoj zajedničkoj strategiji nastupa prema regionu, to bi moglo biti samo vezano za energetiku kao bitan strateški faktor, ili smirivanje radikalnog islama. Koliko je to istorijski realno, teško je prognozirati, ali je verovatno da bi uticalo na stabilizaciju regiona i smirivanje potencijalnih konflikata.

Literatura

- Baran Zeyno, Starr S. Frederick, Cornell E. Svante (2006): *Islamic Radicalism in Central Asia and the Caucasus: Implications for the EU*, Central Asia-Caucasus Institute, Washington DC
- Добаев И. П. (2014): *Радикализация ислама в современной России*, Социально-гуманитарные знания, Москва – Ростов на Дону
- Жуковская Н. Л., Шукуров, Р. М. (2014): *Востоковедческие исследования на постсоветском пространстве*, Издательство Московского университета, Москва
- Munster Anna (2013): *Growing Islamic Extremism in Central Asia and the Caucasus – Situation and Outlook*, Chatham House, London
- Olcott Martha Brill (2007): *The Roots of Radical Islam in Central Asia*, Carnegie Endowment for International Peace, Washington DC
- Stearns Peter N., (2001): *Cultures in Motion: Mapping Key Contacts and Their Imprints in World History*, Yale University Press, New Haven
- Tanasković Darko (2011): *Neosmanizam – Povratak Turske na Balkan*, JP Službeni glasnik, Beograd
- Türker Tolga: „Radicalization of Islam in Central Asia: Theory, Trends and Prospects”, *Journal of Central Asian & Caucasian Studies* Vol. 6 No. 11/2011, 51-74, http://www.usak.org.tr/_files/642016160309-FI3ME3S86C.pdf (21.06.2016.)
- Heathershaw John, Montgomery W. David (2014): *The Myth of Post-Soviet Muslim Radicalization in the Central Asian Republics*, Chatam House, The Royal Institute of International Affairs, London
- Wolters Alexander (2014): *The State and Islam in Central Asia: Administering the Religious Threat or Engaging Muslim Communities?*, PFH Private Hochschule Gottingen, Gottingen, Research Papers 03/2014

Internet izvori

- Agencija za statistiku predsedništva Republike Tadžikistan: <http://www.stat.tj/ru/database/socio-demographic-sector/> (04.07.2016.)
- Državni komitet za statistiku Republike Kirgistan: <http://www.stat.kg/en/statistics/naselenie/> (04.07.2016.)
- Državni komitet za statistiku Republike Uzbekistan: <http://www.stat.uz/ru/statinfo/demograficheskie-dannye> (04.07.2016.)
- Гафарлы Мехман, (25.09.1999.): „Как бороться с религиозным экстремизмом”, Независимая газета, <http://www.ng.ru/cis/1999-09-25/extreme.html> (09.04.2016.)
- Milošević Zoran (21.01.2011.): „Turska stvara veliki Bliski istok“, www.pecat.co.rs/2011/01/turska-stvara-veliki-bliski-istok/(18.06.2016.)
- Министерство национальной экономики Республики Казахстан Комитет по статистике (Май 2016): Социально экономическое развитие Республики Казахстан, Астана, <http://www.stat.gov.kz/getImg?id=ESTAT128309> (05.07.2016.)
- Pasquali Valentina: „The Richest Countries in the World“, Financial Magazine, <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/richest-countries-in-the-world?page=12> (06.07.2016.)
- Trading Economics, Kazakhstan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/kazakhstan/indicators> (03.07.2016.)
- Trading Economics, Uzbekistan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/uzbekistan/indicators> (03.07.2016.)
- Trading Economics, Turkmenistan Economic Indicators: <http://www.tradingeconomics.com/turkmenistan/indicators> (03.07.2016.)
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs Population Division, (2015): World Population Prospects The 2015 Revision Volume II: Demographic Profiles, New York, https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2015_Volume-II-Demographic-Profiles.pdf (04.07.2016.)

MILOŠ RADIVOJEVIĆ, PHD STUDENT

Faculty of Geoeconomics, University "John Naisbitt"

Association of Non-Governmental Organizations of Southeast Europe CIVIS

THE ISLAMIC FACTOR ON THE TERRITORY OF CENTRAL ASIA

The countries of Central Asia belong mainly to Turkish speaking area, thus the Islamic religion and culture. Islam began to spread across this territory through new cultural contacts around 700 AD as a result of conquest, distant trade and missionary activities. Tendencies of Russia and Turkey towards Central Asia are increasing the danger of the conflict outbreak in the critical areas of the region. From the early 2000s until now, Central Asia has become much more divided interethnically than it was during the Soviet period. At the end of 1970s the establishment of new Islamic Movements began. The most active movements today are: Hizb Ut-Tahrir, The Islamic Movement of Uzbekistan and The Islamic Renaissance Party of Tajikistan. Extremism and radicalism are the most active, but also the smallest part of the Islamic movement in the whole world, including Central Asia. These movements have different tactics that are manifested in the form of various methods and means used for achieving objectives.

Keywords: *Central Asia, Region, Islam, Extremism, Radicalism.*

Originalni naučni rad
Primljen: 16.9.2016.
Dorađen: 26.1.2017.
Odobren: 8.2.2017.

VIŠEKRITERIJUMSKI PRISTUP VREDNOVANJU STRATEGIJE POSLOVANJA MUZEJSKIH USTANOVA***

U radu se na studiji slučaja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", analiziraju i vrednuju muzejske aktivnosti u aktuelnom društvenom, ekonomskom i političkom kontekstu, kako bi se dokazala potreba za identifikacijom i evaluacijom strategija poslovanja u sektoru kulture, generalno. Pored toga, analiziraju se i metodološka pitanja vezana za model evaluacije strategije i procenu rada Spomen-parka. Primenom SWOT analize i Analitičkog mrežnog procesa, kao ekspertske metode za podršku odlučivanju, identifikovani su kritični faktori uspeha i izvršena njihova evaluacija, u cilju stvaranja pretpostavki za formulisanje optimalne strategije poslovanja i održivog razvoja Spomen-parka.

Ključne reči: osnovne vrednosti, kultura, Spomen-park "Kragujevački oktobar", muzej, kritični faktori uspeha, evaluacija strategije, održivi razvoj, Analitički mrežni proces.

* Predrag Mimović, vanredni profesor, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
mimovicp@kg.ac.rs

** Danijela Talijan, diplomirani ekonomista, Memorijalni park „Kragujevački Oktobar”,
dtalijan@gmail.com

*** Rad je rezultat istraživanja na internom projektu „Od krize do ekonomskog razvoja: savremeni izazovi u ekonomiji i menadžmentu”, koji realizuje Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

1. Uvod

Društveno-ekonomske promene koje su zahvatile Republiku Srbiju poslednjih decenija, značajno su promenile status i ulogu sektora kulture, s još dramatičnijim posledicama na nivou lokalnih samouprava. Neki od ključnih problema, s kojima se suočavaju organizacije u sektoru kulture, kao što je mali budžet, posebno za realizaciju novih projekata, kao i sve prisutniji profesionalizam u smislu definisanja i poštovanja standarda poslovanja, sve više vrše pritisak na institucije kulture i zaposlene u njima, da svoje aktivnosti i postupke redovno procenjuju i ocenjuju kako bi bolje shvatili i zadovoljili potrebe svojih posetilaca i korisnika usluga, kao kritične faktore uspeha.

Da bi takva evaluacija imala koristan i širi društveni uticaj, ona mora biti institucionalizovana, integrisana u sve organizacione aktivnosti i transparentna. Tako implementirana, sa jasno definisanim strategijama, evaluacija može biti korisno sredstvo strateškog razvoja i efikasnog menadžmenta u kulturi, kako na lokalnom, tako i na regionalnom i nacionalnom nivou. Kako se radi o realnim upravljačkim problemima koje karakteriše visok nivo neizvesnosti i kompleksnosti, u radu je primenjena metodologija višekriterijumskog, odnosno višeatributivnog odlučivanja, odgovarajućeg nivoa složenosti, koja je sposobna da obuhvati ne samo (po potrebi) kvantitativne i kvalitativne faktore ili determinante, već i kompleksne odnose i uticaje među njima.

U tom kontekstu, predmet istraživanja u radu je primena metoda višeatributivnog odlučivanja u optimizaciji upravljanja ustanovama kulture u savremenim uslovima poslovanja.

Cilj rada je definisanje efikasnog, formalnog okvira za podršku menadžmentskom odlučivanju u institucijama kulture.

Rad, u tom smislu, predstavlja nastavak istraživanja realizovanog u okviru projekta Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, pod nazivom "Od krize do ekonomskog razvoja: savremeni izazovi u ekonomiji i menadžmentu", a koje se, između ostalog, jednim delom fokusira na ekonomske perspektive razvoja grada Kragujevca, i uključuje i sektor kulture.

Rad je strukturiran na sledeći način: najpre je dat kratak pregled literature sa osvrtom na ključne probleme u menadžmentu u ustanovama kulture, pre svega muzejima, kao i na do sada praktikovane i primenjene metode i pristupe u rešavanju ovih problema. Zatim je dat prikaz metoda Analitičkog mrežnog procesa, nakon čega je formiran njegov odgovarajući mrežni model kao formalni prikaz problema evaluacije ključnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Na kraju je izvršena analiza dobijenih rezultata, analiza osetljivosti rešenja i i komparativna analiza rezultata iz obe studije.

2. Pregled literature

Istraživanja i naučne studije na temu evaluacije u institucijama kulture, do sada su bile fokusirane uglavnom na evaluaciju muzejskih ustanova i koristile su se za pružanje informacija u cilju unapređenja njihovog poslovanja, poboljšanja kvaliteta usluga prema krajnjim korisnicima i kao osnova za njihov održivi razvoj. Pri tome, u zavisnosti od definisanih predmeta istraživanja i ciljeva rada, primenjivani su različiti pristupi u identifikaciji, analizi i oceni bazičnih determinanti održivog razvoja^{1, 2, 3, 4}, evaluaciji strategija poslovanja muzeja^{5, 6}, merenju efikasnosti⁷, i merenju i oceni performansi muzeja⁸, kao i drugih institucija u sektoru kulture. S obzirom na različite aspekte posmatranja, višedimenzionalnost, kompleksnost, prisustvo više heterogenih kriterijuma i više, često međusobno konfliktnih ciljeva koji se žele ostvariti, razumljivi su pokušaji da se u obuhvatanju i rešavanju takvih problema primene metode višekriterijumskog odlučivanja. Većina navedenih problema po svojim karakteristikama prilagođena je za strukturiranje i rešavanje metodama višeatributivnog odlučivanja, poput Analitičkog hijerarhijskog procesa (analiza kritičnih faktora uspeha kulturne i kreativne industrije)⁹, (izbor optimalne strategije očuvanja kulturnog nasleđa)¹⁰,

¹ Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Francesca Renzi, M.F., Toni, M. (2014): "An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability", *Sustainability*, 6, 5745-5762.

² Alcaraz, C., Hume, M. Sullivan Mort, G. (2009): "Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums", *Australas. Mark. Journal* 17, 219-225.

³ Bernardi, C. (2006): "The sustainability of museum growth: A system dynamics approach", Presented at the 24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands, 23-27 July.

⁴ Pencarelli, T. Cerquetti, M. Splendiani, S. (2013): "The sustainable management of museums: Theoretical considerations and empirical evidence from marche region. In Proceedings of the 5th Advances in Tourism Marketing Conference on Marketing Places and Spaces: Shifting Tourist Flows, Algarve, Portugal, 2-4, October 2013, 31-36

⁵ Pei-Hsuan, T., Chin-Tsai, L. (2016): "Creating a Business Strategy Evaluation Model for National Museums Based on the Views of Curators", *Curator the museum journal*, 59(3), 287-303.

⁶ Economou, M. (2004): "Evaluation Strategies in Cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow", *Museum and Society*, 2(1), 30-46.

⁷ Barrio, M.J., Luis César Herrero, L.C., Sanz, J.A. (2009): "Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain", *Journal of Cultural Heritage*, 10, 258-268.

⁸ Pop, I.L., Borza, A. (2016): "Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement", *Sustainability*, 8(101), 1-22.

⁹ Chen-Yi, H., Che-Chen, H., Ti-Ming, C. (2012): "Study on Critical Success Factors of the Cultural and Creative Industries of Taiwans County and City Governments: An Application of AHP", *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 183-190.

¹⁰ Yaolin, Z. (2006): "An Application of the AHP in Cultural Heritage Conservation Strategy for China", *Canadian Social Science*, 2(3), 16-20.

Analitičkog mrežnog procesa (izbor optimalne strategije razvoja muzeja)¹¹, DEMATEL metode (izbor poslovne strategije muzeja)¹², Analize obavljanja podataka (DEA; merenje performansi muzeja)¹³, itd.

Na studiji slučaja Spomen-parka “Kragujevački oktobar”, urađenoj u okviru istraživanja¹⁴ u kojem su kombinovani SWOT analiza, za identifikaciju kritičnih faktora uspeha Spomen-parka, i Analitički hijerarhijski proces, kao empirijski potvrđen metod za podršku poslovnom odlučivanju, primenjen za merenje i ocenu ovih faktora, u ovom radu je primenjen Analitički mrežni proces, koji pored navedenog, obuhvata i ocenjuje i kompleksne, često dvosmerne veze među elementima problema odlučivanja, čime se postiže veća realnost i objektivnost u analizi.

3. Metodologija

Analitički mrežni proces (AMP, Saaty)¹⁵, proširuje koncept Analitičkog hijerarhijskog procesa (AHP, Saaty)¹⁶, na slučajeve kod kojih postoje međuzavisnost i povratna sprega, obuhvatajući interakcije i fidbek u klasterima (unutrašnja zavisnost) i između klastera (spoljašnja zavisnost). Ovakav pristup najpotpunije obuhvata kompleksne veze, posebno u situacijama koje karakterišu rizik i nezvesnost. U osnovi, AHP model je okvir za odlučivanje koji pretpostavlja jednosmernu hijerarhijsku vezu između nivoa odlučivanja, gde se elementi nižeg nivoa porede u odnosu na elemente višeg nivoa, dok AMP model ne zahteva striktno hijerarhijsku strukturu, pa je shodno tome i poređenje parova dvosmerno.

Postupak primene AMP modela odlučivanja ima pet koraka (Saaty¹⁷):

- 1) dekompozicija problema. Problem odlučivanja se dekomponuje na njegove glavne komponente.

¹¹ Ten, R-J, Lin, J-C. (2013): "Using the Analytic Network Process(ANP) with SWOT Analysis", *The Korean Academic Society of Culture and Tourism Journal of Culture and Tourism Research* 15(1), 110-121.

¹² Pei-Hsuan, T., Chin-Tsai, L. (2016): "Creating a Business Strategy Evaluation Model for National Museums Based on the Views of Curators", *Curator the museum journal*, 59(3), 287-303, DOI: 10.1111/cura.12166.

¹³ Basso, A., Funari, S. (2004): "A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums", *Journal of Cultural Economics*, 28(3), 195–216.

¹⁴ "Od krize do ekonomskog razvoja: savremeni izazovi u ekonomiji i menadžmentu", Interni projekat, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

¹⁵ Saaty, T. (2001): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.

¹⁶ Saaty L. T., (1980): *The Analytic Hierarchy Process*, New York, McGraw-Hill.

¹⁷ Saaty, T. (2001): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.

2) formiranje klastera za evaluaciju. Nakon definisanja ciljeva odlučivanja, neophodno je generisati i klastere za evaluaciju i to kriterijumski, sub-kriterijumski i klaster alternativa.

3) strukturiranje mrežnog AMP modela. Za razliku od AHP modela, jedan AMP model se sastoji iz dva dela. Prvi deo čine kontrolna hijerarhija ili mreža kriterijuma i podkriterijuma, koji kontrolišu interakcije u sistemu koji se proučava. Drugi deo je mreža uticaja, među elementima i klasterima, pri čemu jedan AMP model može imati jednu ili veći broj mreža.

4) poređenje parova i prioritizacija. U ovom koraku potrebno je izvršiti poređenje parova elemenata odlučivanja, prema skali poređenja 1-9 (tabela 2) kao i sintezu prioriteta za sve alternative.

5) analiza osetljivosti rešenja. Moguće je na kraju izvršiti i analizu osetljivosti rešenja, u smislu uticaja koji promena važnosti nekog kriterijuma ili podkriterijuma ima na dobijeno rešenje i konačan ishod, te posmatranjem utvrditi koliko su veliki ili mali ovi pokazatelji.

Tabela 1. Skala poređenja 1–9.

Intenzitet relativne važnosti	Definicija	Objašnjenje
1	Jednaka važnost	Dve aktivnosti jednako doprinose cilju
3	Umerena važnost jednog u odnosu na drugi	Iskustvo i procena blago favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu
5	Esencijalna ili jaka važnost	Iskustvo i procena jako favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu
7	Demonstrirana važnost	Jedna aktivnost se jako favorizuje i njena dominacija se demonstrira u praksi
9	Ekstremna važnost	Dokazi koji favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu su najvišeg mogućeg reda afirmacije
2, 4, 6, 8	Srednje vrednosti dve susedne procene	Kada je potreban kompromis
Reciprociteti gornjih nenultih brojeva		Ako jedna aktivnost ima neki od gornjih brojeva, (npr.3) u poređenju sa drugom aktivnošću, onda druga aktivnost ima recipročnu vrednost (tj. 1/3), kada se poredi sa drugom

Izvor: Saaty L. T., Kearns P. K. (1985). *Analytical planning, The Organization of Systems*, The Analytic Hierarchy Process Series, Vol. IV, RWS Publications, Pittsburgh.

Taslicali & Ercan¹⁸, navode sledeće prednosti AHP/AMP pristupa u odnosu na druge višekriterijumske metode:

- U komparaciji s drugim metodima višekriterijumske analize, AHP/AMP pristupi nisu previše komplikovani, pogodni su za menadžersko razumevanje i omogućuju transparentnost tehnika modeliranja;
- Omogućuju obuhvatanje i kvantitativnih i kvalitativnih faktora u procesu odlučivanja, istovremeno;
- Oba pristupa je moguće kombinovati i uklopiti s rešenjima dobijenim pomoću drugih pristupa, kao što su optimizacija i ciljno programiranje;
- Hijerarhijska struktura faktora uključenih u problem odlučivanja je karakteristična za većinu kompleksnih sistema, i prirodna je problem-rešenje paradigma u suočavanju s kompleksnošću;
- Procene u AHP/AMP pristupima se realizuju uz pomoć principa dekompozicije, koji se u eksperimentalnim studijama pokazao kao efikasan način za smanjenje grešaka u procesu odlučivanja;
- AHP je praktično potvrđen iz perspektive donosilaca odluka u brojnim empirijskim istraživanjima;
- AHP/AMP pristup je pogodan i za rešavanje problema grupnog odlučivanja i može biti instrument za postizanje konsenzusa.
- Mrežna struktura karakteristična za primenu AMP, omogućuje predstavljanje elemenata bilo kog realnog problema, bez obzira na njihovu poziciju, za razliku od hijerarhijskog strukturiranja.

Saaty¹⁹, navodi i sledeće prednosti AMP pristupa:

1. AMP koristi ideju kontrolne hijerarhije ili kontrolne mreže u radu s različitim kriterijumima problema odlučivanja, što na kraju vodi analizi koristi, troškova, rizika i mogućnosti (BOCR analiza);
2. AMP vrši priritizaciju ne samo elemenata problema odlučivanja, već i grupa ili klastera elemenata, što je u realnom svetu često neophodno;
3. Mrežna struktura karakteristična za primenu AMP, omogućuje predstavljanje bilo kog realnog problema, bez obzira na njihovu poziciju, kao što je slučaj u hijerarhijskom strukturiranju.

¹⁸ Taslicali, A. K., Ercan, S. (2006): "The analytic hierarchy and the analytic network processes in multicriteria decision making: A comparative study", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, July, 2(4), 55 –65.

¹⁹ Saaty, T. (2001): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.

Kao i Analitički hijerarhijski proces, i Analitički mrežni proces se može koristiti u rešavanju problema izbora u uslovima neizvesnosti ili kao instrument za predviđanje (Blair & Saaty²⁰; Azis²¹; Voulgaridou et al.²²), itd. Problem izbora obično podrazumeva evaluaciju preferentnosti alternativnih tokova akcije, dok se predviđanje primenom AHP/AMP, fokusira na izvođenje distribucije relativnih verovatnoća budućih ishoda. Dobar pregled AHP/AMP aplikacija dali su Vaidya & Kumar²³, Ishizaka & Labib²⁴ i Jayant et al.²⁵.

4. Studija slučaja: Spomen-park „Kragujevački oktobar”

Osnovna misija spomen parka ”Kragujevački oktobar” je prezentovanje istine o kragujevačkom oktobru i negovanje uspomena na žrtve streljanja 21. oktobra 1941. godine. Prioritetni ciljevi Spomen-parka ”Kragujevački oktobar”, definišu strategijske smernice za unapređenje kvaliteta usluga i obezbeđenje održivog razvoja institucije, u vremenu dinamičnih promena u okruženju i u uslovima globalne ekonomske krize.

Nesumnjivo da, uprkos činjenici da je Spomen-park neprofitna organizacija, sa jasno definisanom ulogom u društvu, postoji potreba i mogućnost da se ljudski i materijalni resursi kojima raspolaže, iskoriste na način koji će omogućiti veću, pre svega finansijsku samostalnost u radu, menadžerski način rukovođenja, veću fokusiranost na turistički potencijal Spomen-parka i sposobnost brže adaptacije na izražene tendencije u društvu i kulturi na početku 21. veka. Posebno ako se ima u vidu činjenica, da pored muzeja u svom sastavu, park upravlja relativno velikim prostranstvom zelenih površina sa nedovoljno jasno profilisanom namenom i nerešenim imovinsko-pravnim pitanjima. Dugoročna strategija funkcionisanja Spomen-parka i u okviru njega, muzeja kao njegovog integralnog dela, pokriva, pored stalne postavke, plan organizacije novih, prate-

²⁰ Blair, A.R., Mnadelker, G.N., Saaty, T.L., Whitaker, R. (2010): “Forecasting the resurgence of the U.S. economy in 2010: An expert judgment approach”, *Socio - Economic Planning Sciences*, 44(3) 114-121.

²¹ Azis, I.J. (2010): “Predicting a Recovery Date from the Economic Crisis of 2008, *Socio economic planning sciences*”, 44, 122-129.

²² Voulgaridou, D., Kirytopoulos K.E., Leopoulos, V. (2009): “An Analytic Network Process Approach for sales forecasting”, *Operations Research International Journal* 9, 35-53.

²³ Vaidya, O.S., Kumar, S. (2006): “Analytic hierarchy process: An overview of applications”, *European Journal Of Operational Research*, 169(1), Publisher: Emerald Group Publishing Limited, 1-29.

²⁴ Ishizaka, A., Labib, A. (2011): “Review of the main developments in the Analytic Hierarchy Process”; *Expert Systems with Applications*, 38(11): 14336–14345.

²⁵ Jayant, A., Paul, V., Kumar, U. (2015): “Application of Analytic Network Process (ANP) in Business Environment: A Comprehensive Literature Review”, *International Journal of Research in Mechanical Engineering & Technology*, 5(1), 29-37.

ćih izložbi, reorganizaciju funkcionisanja na zelenim površinama koje čine značajan deo memorijalnog kompleksa i integrisanje edukativno-istorijskog značaja i potrebe za redefinisanjem mesta i društvene uloge u cilju prilagođavanja izmenjenim okolnostima poslovanja u neprofitnom sektoru privrede.

Strukturiranje problema i formulisanje AMP modela

Osnovni cilj rada je da se kroz evaluaciju identifikovanih kritičnih faktora poslovanja, stvore pretpostavke za formulisanje i implementaciju optimalne strategije održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", jasnijeg profilisanja njegovog identiteta, društveno-istorijske uloge, kao i boljeg pozicioniranja u kontekstu aktuelnih promena u društvu. Implikacije istraživanja su šire i odnose se ne samo na aktivnosti Spomen-parka, već i na neke od zajedničkih trendova u sektoru kulture, i u krajnjoj konsekvenci reflektuju potrebu za redizajniranjem uloge, identiteta i prioriteta institucija kulture, generalno. Identifikacija kritičnih faktora uspeha izvršena je pomoću SWOT analize, a njihova evaluacija, primenom Analitičkog mrežnog procesa, kao višekriterijumskog metoda za podršku odlučivanju u uslovima neizvesnosti i kompleksnosti.

Polazeći od definisanog cilja, evaluacije kritičnih aktivnosti održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", i sprovedene SWOT analize²⁶, moguće je formirati odgovarajući model Analitičkog mrežnog procesa, koji će obuhvatiti faktore identifikovane pomoću SWOT analize, i njihove interakcije, relevantne za menadžersko odlučivanje:

- 1) Klaster *Snage* (Prednosti), kojeg čini grupa faktora P:
- P21 Jedinствena nadležnost i prepoznatljivost
 - P22 Spoljni saradnici
 - P23 Atraktivan prostor i lokacija
 - P24 Društveni ugled i uloga
 - P25 Siguran izvor finansiranja i podrška lok. samouprave
 - P26 Strateški partneri

ni grupa faktora O:

- O41 Partnerstvo sa lokalnom turističkom organizacijom
- O42 Partnerski projekti
- O43 Unapređenje saradnje sa lokalnim obr. institucijama
- O44 Unaprediti informisanost posetilaca
- O45 Inovacija izložbi i postavki
- O46 Integracija sa širom društvenom zajednicom

²⁶ Mimović, P. (2014): "Identifikacija i evaluacija ključnih aktivnosti održivog razvoja Spomen parka Kragujevački oktobar: integrativni pristup SWOT analize i Analitičkog hijerarhijskog procesa", Zbornik radova Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca, ISBN 978-86-6091-048-8, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, 411- 425.

3) Klaster *Slabosti*, kojeg čini grupa faktora S:

- S31 Fiksna izložba
- S32 Sezonski karakter poslovanja
- S33 Ne postoji marketing plan
- S34 Nedovoljna finansijska sredstva
- S35 Loša kadrovska struktura
- S36 Ne postoji menadžment plan

Klaster *Pretnje*, kojeg čini grupa faktora T:

- T51 Socio-ekonomska kriza u društvu
- T52 Stereotipi o muzejima
- T53 Popularnost konkurentskih ustanova kulture
- T54 Alternativni načini korišćenja slobodnog vremena
- T55 Pasivnost lokalnih korisnika usluga

Između i unutar ovih klastera postoje interakcije koje je potrebno uzeti u obzir prilikom poređenja parova komponenata modela, odnosno elemenata odlučivanja:

- 1) Između klastera *Snage* i klastera *Šanse* postoji međuzavisnost, jer je očito da postoji međusobni uticaj faktora iz jednog i drugog klastera. Tako, recimo, Jedinstvena nadležnost i prepoznatljivost, kao faktor snaga, može uticati na veću integraciju sa širom društvenom zajednicom. S druge strane, ima smisla meriti šta za realizaciju partnerskih projekata, ima veći značaj, Atraktivan prostor i lokacija, ili jedinstvena nadležnost i prepoznatljivost.
- 2) Između klastera *Slabosti* i klastera *Pretnje* postoji međuzavisnost, jer očito, na primer, da Socio-ekonomska kriza u društvu naglašava, u različitoj meri identifikovane slabosti Spomen-parka;
- 3) Unutar svih klastera postoji međusobni uticaj elemenata klastera i taj uticaj je različit i merljiv i manifestuje se kao relativna važnost elemenata klastera.

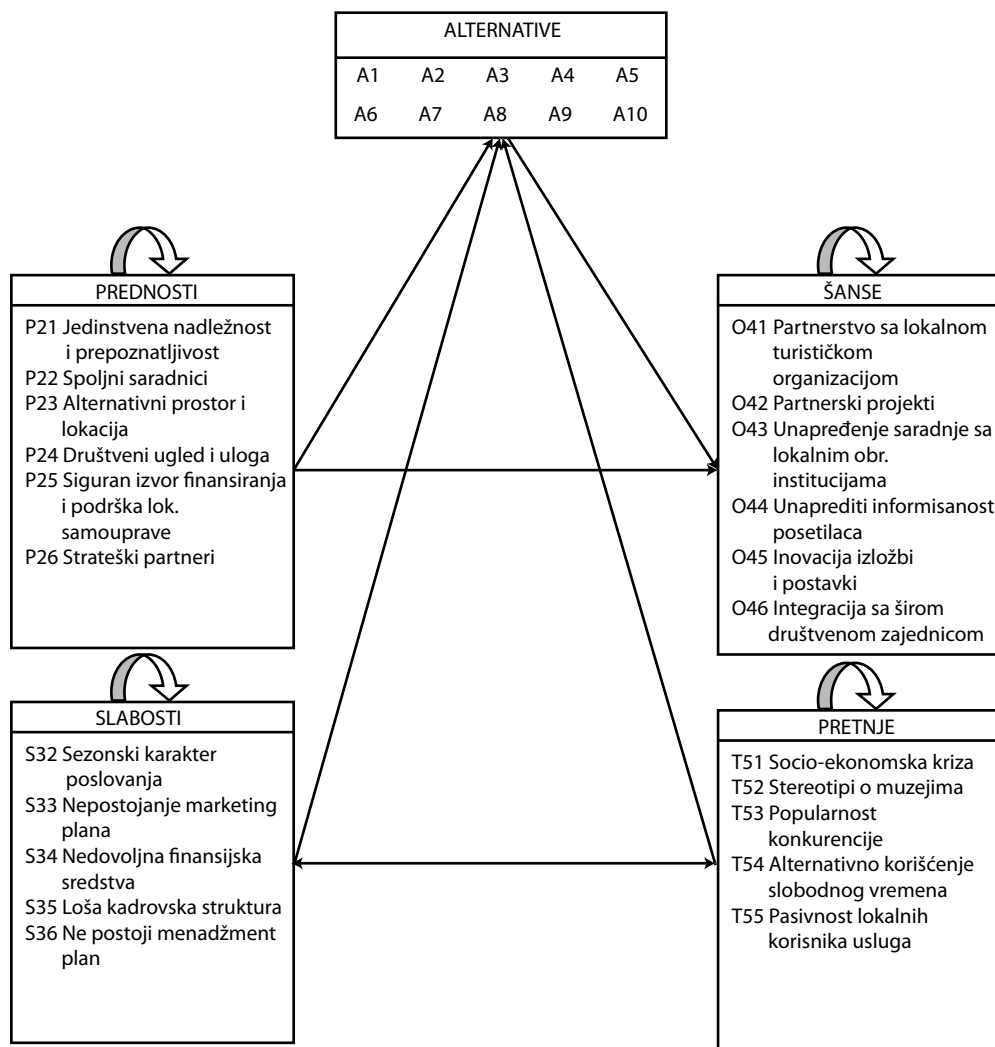
Ključne aktivnosti koje treba da doprinesu lokalnim ciljevima i omogućće održivi razvoj Spomen-parka identifikovane su takođe na osnovu SWOT analize, ali i na osnovu Lokalnog plana razvoja kulture grada Kragujevca, i predstavljaju osnov za definisanje konkretnih aktivnosti i strateških smernica za delovanje menadžmenta Spomen-parka:

- Analiza i procena opcija koje će stvoriti uslove za diversifikaciju i poboljšanje portfolija muzejskih usluga. (A1)
- Izrada menadžment-plana za uslugu koja povećava i diversifikuje korisnike usluga, povećava prihod, identifikuje strategije za unapređenje poslovanja i istovremeno obezbeđuje kontinuirano smanjenje troškova. (A2)
- Strukturiranje adekvatnog marketing miksa i izbor optimalne marketinške strategije kako bi se povećala sredstva i maksimizirao prihod. (A3)

- Razvoj i unapređenje kadrovske strukture i ispravljanje anomalija u sistematizaciji radnih mesta i platama. Implementacija koncepta doživotnog učenja u cilju kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, kao strategijski odgovor na tendencije u okruženju. (A4)
- Izrada i realizacija projekata vezanih za Drugi svetski rat, kao i inovativnih projekata koji se finansiraju iz fondova Evropske unije. Realizacija zajedničkih projekata sa lokalnom samoupravom i turističkom organizacijom grada Kragujevca. Organizovanje stalnih izložbi, radionica, predavanja iz istorije i permanentno osavremenjivanje veb-sajta. (A5)
- Poboljšati strukturu posetilaca sa posebnim akcentom na edukativne posete. U okviru toga da se uspostavi dugoročno partnerstvo sa školama i Univerzitetima, kako bi se privukli studenti odgovarajućih profila (istorija, umetnost, političke nauke). (A6)
- Poboljšati saradnju sa turističkim organizacijama i snabdeti ih sa više propagandnog materijala. Organizovati on-line rezervacije grupnih poseta kao i virtualne ture. (A7)
- Kontinuirano sprovesti konsultacije, monitoring i samovrednovanje kroz utvrđivanje internih standarda i strategije obezbeđenja kvaliteta. Operacionalizacija ovih aktivnosti, između ostalog, podrazumeva i formiranje adekvatne organizacione strukture za obezbeđenje kvaliteta pomoću donošenja adekvatnih pravnih akata, kao i posebnih mera koje će korisnike usluga inkorporirati u proces obezbeđenja kvaliteta. (A8)
- Razvoj novih sajtova i štampanih publikacija, kako uz oslanjanje na sopstvena sredstva, tako i uz eksternu finansijsku podršku, a u cilju razvoja svesti i kvalitetnijeg informisanja korisnika usluga. (A9)
- Reorganizovati i adaptirati radno vreme kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika usluga i maksimizirao potencijal za rast broja korisnika usluga u okviru postojećih resursa. (A10)

Kako elementi sprovedene SWOT analize imaju uticaja na identifikovane kritične aktivnosti, to se one porede međusobno u odnosu na elemente klastera, kao elemente višeg nivoa u formiranom AMP modelu.

Slika 1. AMP model evaluacije ključnih faktora održivog razvoja muzejskih ustanova



5. Rezultati modela

Poređenjem parova elemenata odlučivanja u skladu sa pretpostavljenim zavisnostima, a prema uobičajenoj skali 1-9, formiraju se matrice poređenja (Saaty²⁷) iz kojih se kasnije, procesom sinteze deriviraju rezultati, odnosno konačni prioriteti svih elemenata u modelu. Dobijeni rezultati su prikazani u tabelama 3 i 4 i poznato je, mogu se interpretirati na različite načine, u zavisnosti od konteksta

²⁷ Saaty, T. (2001): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.

problema. U posmatranom problemu, dobijeni prioriteti omogućuju rangiranje elemenata odlučivanja i faktora uspeha prema preferencijama donosilaca odluka koji su vršili procene.

Tabela 2. *Prioriteti kritičnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar" izračunati metodom Analitičkog mrežnog procesa uz pomoć softverskog paketa Superdecisions*

Name	Limiting	Normalized By Cluster
P21 Jedinstvena nadležnost i prepoznatljivost	0.060753	0.18542
P23 Atraktivan prostor i lokacija	0.121837	0.37185
P24 Društveni ugled i uloga	0.062217	0.18989
P25 Siguran izvor finansiranja i podrška lok. samouprave	0.014716	0.04491
P26 Strateški partneri	0.031001	0.09462
P22 Spoljni saradnici	0.037127	0.11331
S31 Fiksna izložba	0.011001	0.06728
S32 Sezonski karakter poslovanja	0.007121	0.04355
S34 Nedovoljna finansijska sredstva	0.010981	0.06716
S36 Ne postoji menadžment plan	0.066977	0.40962
S35 Loša kadrovska struktura	0.046510	0.28444
S33 Ne postoji marketing plan	0.020922	0.12795
O41 Partnerstvo sa lokalnom turističkom organizacijom	0.011975	0.06948
O42 Partnerski projekti	0.050139	0.29092
O45 Inovacija izložbi i postavki	0.069192	0.40146
O46 Integracija sa širom društvenom zajednicom	0.012238	0.07101
O43 Unapređenje saradnje sa lokalnim obr. institucijama	0.010337	0.05998
O44 Unaprediti informisanost posetilaca	0.018468	0.10715
T52 Stereotipi o muzejima	0.028013	0.08325
T53 Popularnost konkurentskih ustanova kulture	0.031000	0.09213
T54 Alternativni načini korišćenja slobodnog vremena	0.129572	0.38507
T55 Pasivnost lokalnih korisnika usluga	0.048983	0.14557
T51 Socio-ekonomska kriza u društvu	0.098920	0.29398

U prvoj koloni tabele 3, prikazane su relativne važnosti kritičnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", kao rezultat slobodnih autorskih procena, sa aspekta posmatranog cilja modela. Prema tim procenama,

najveći značaj ima faktor Alternativni načini korišćenja slobodnog vremena (0.129572), zatim Atraktivan prostor i lokacija (0.121837), Socio-ekonomska kriza u društvu (0.098920) itd. U drugoj koloni su dati lokalni proriteti faktora, normalizovani preko klastera kojem pripadaju. Tako recimo, u okviru klastera Prednosti, najveću relativnu važnost ima faktor Atraktivan prostor i lokacija (0.37185), zatim Društveni ugled i uloga (0.18989). itd.

Konačni prioriteti i redosled alternativa prema rangu, prikazani su u tabeli 4. Prema sintetizovanim autorskim procenama, najviši prioritet ima aktivnost A1 - Analiza i procena opcija koje će stvoriti uslove za diversifikaciju i poboljšanje portfolija muzejskih usluga (0.120925), zatim A4 - Razvoj i unapređenje kadrovske strukture (0.0934), itd. Uporedna analiza vrednosti prioriteta alternativa izračunatih primenom AMP i AHP metoda, pokazuje visok stepen podudarnosti dobijenih rezultata, uz napomenu da je u studiji, u kojoj je primenjen AMP metod prisutan manji broj alternativa (nema alternative A11, prisutne u prvoj studiji, ali koja je zbog svog slabog rezultata irelevantna za odlučivanje), što u određenoj meri umanjuje apsolutne vrednosti AHP prioriteta, ali ne umanjuje vrednost zaključaka, kako u metodološkom, tako i u teorijsko-aplikativnom pogledu.

Grafik 1. Prioriteti kritičnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", izračunati primenom Analitičkog mrežnog procesa.

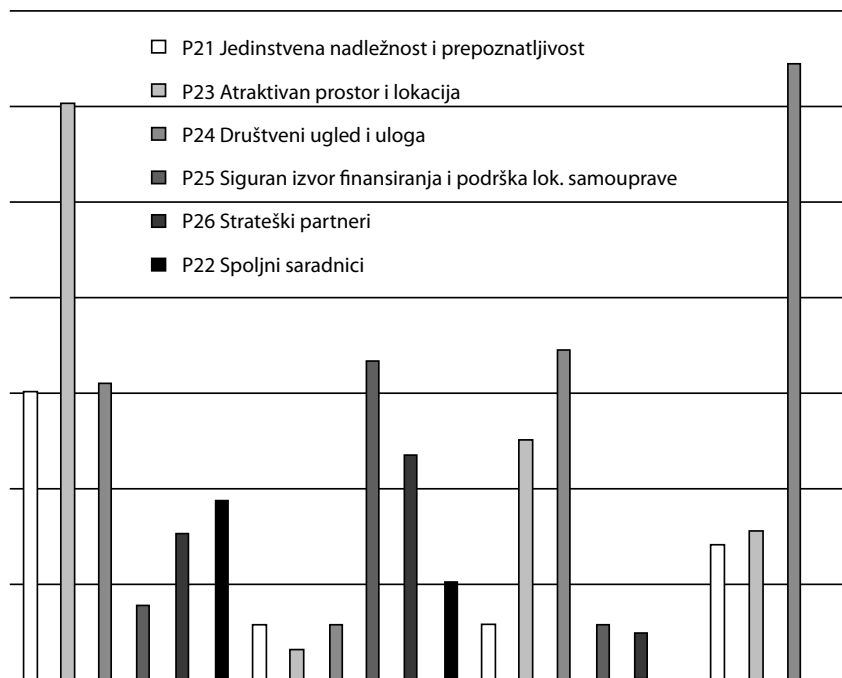
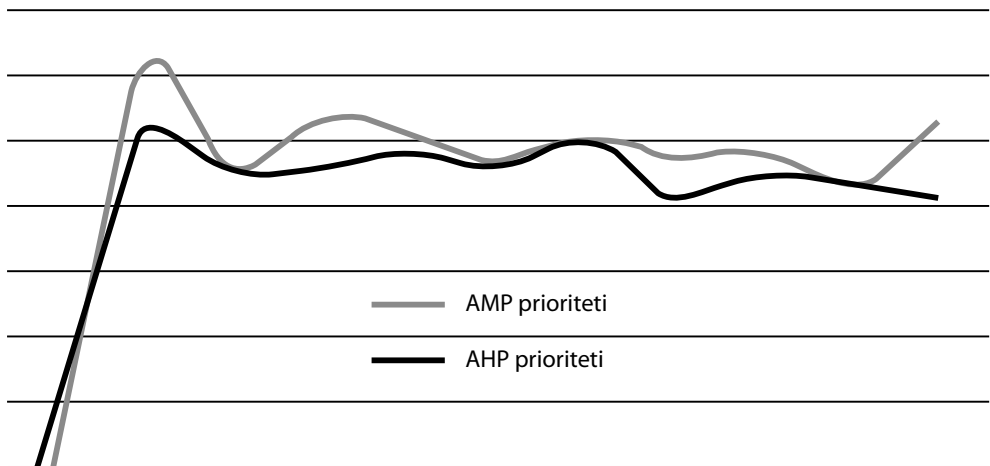


Tabela 4. *Konačni prioriteti i rang kritičnih aktivnosti održivog razvoja spomen-parka "Kragujevački oktobar", izračunati primenom softverskog paketa Superdecisions:*

Name	Ideals	Normals	Raw	Rank
A1	1.000000	0.120925	0.100608	1
A2	0.755832	0.091399	0.076043	9
A3	0.875023	0.105812	0.088034	2
A4	0.857328	0.103672	0.086254	4
A5	0.771040	0.093238	0.077573	8
A6	0.842592	0.101891	0.084772	5
A7	0.789957	0.095526	0.079476	7
A8	0.798110	0.096512	0.080296	6
A9	0.708036	0.085619	0.071234	10
A10	0.871666	0.105406	0.087697	3

Grafik 2. *Uporedna analiza vrednosti prioriteta alternativa izračunatih primenom AMP i AHP metoda.*



Moguće je sprovesti i analizu osetljivosti rešenja, kako bi se ustanovilo kako promene relativne važnosti pojedinih faktora, utiču na globalne prioritete alternativa, što omogućuje utvrđivanje uzročno-posledičnih relacija i intenziteta i smera uticaja između ključnih faktora poslovanja Spomen-parka. Iako se prezentovani model zasniva na subjektivnim procenama, viši nivo objektivnosti, a samim tim i realnija evaluacija, mogu se postići intervjuisanjem većeg broja ključnih stejkholdera (menadžera, članova upravnog odbora itd.) Spomen-parka, koji će vršiti procene smera i intenziteta uticaja elemenata posmatranog problema odlučivanja. Prednosti AHP-a u grupnom okruženju, koje uključuje

grupnu interakciju i grupno odlučivanje, ogledaju se u sledećem: (1) i vidljive i nevidljive, i pojedinačne i zajedničke vrednosti, se mogu uključiti u proces grupnog odlučivanja na bazi AHP-a, (2) sa AHP-om, diskusija u grupi se može fokusirati na ciljeve, a ne na alternative, (3) sa AHP-om, diskusija se može strukturirati tako da se svaki faktor koji je relevantan za odluku, razmotri, i (4) u jednoj strukturiranoj analizi, diskusija se nastavlja, dok se ne razmotre sve relevantne informacije od svakog pojedinačnog člana u grupi, i dok se ne ostvari konsenzus izbora alternativne odluke. Kod Golden et al.²⁸ i Forman & Dyer²⁹, se mogu naći detaljne diskusije o sprovođenju sastanaka AHP/AMP grupnog odlučivanja, uključujući sugestije za okupljanje grupe, konstruisanje hijerarhije, slaganje u grupi, nejednakosti moći, sakrivene ili izvrnute preferencije i implementiranje rezultata.

U grupnom okruženju postoje četiri osnovna načina koji se mogu upotrebiti za utvrđivanje prioriteta: (1) konsenzus, (2) glasanje ili kompromis, (3) geometrijska sredina pojedinačnih procena i (4) odvojeni modeli ili igrači³⁰. Primarni metod koji se koristi je pokušaj ostvarenja konsenzusa, na bazi ekstenzivne debate i diskusije. Međutim, ako se konsenzus ne može utvrditi, za izračunavanje konačnih težina posmatranih faktora, u slučajevima kada postoji više donosilaca odluka (članovi upravnog odbora Spomen-parka, na primer) moguće je koristiti geometrijsku sredinu, kao način za kombinovanje i objektivizaciju procena u situacijama grupnog odlučivanja, kako to sugerišu Saaty & Peniwati³¹:

$$w_i = \sqrt[k]{\prod_{k=1}^{k=K} w_{ik}} \quad \forall i$$

gde je w_i konačna težina i -tog faktora, a w_{ik} relativna težina i -tog faktora izračunata na osnovu procena k -tog evaluatora.

²⁸ Golden, B.L., Wasil, E.A., Harker, P.T., (1989): *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*, Springer, Berlin.

²⁹ Dyer, R.F., Forman, E., (1992): „Group decision support with the analytic hierarchy process“, *Decision support systems*, 8, 99-124.

³⁰ Ibid, p.115.

³¹ Saaty T.L. Peniwati K. (2008): *Group decisionmaking: drawing out and reconciling differences*, 1, RWS, Pittsburgh.

5. Zaključna razmatranja

U radu je prikazana studija slučaja Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Cilj rada je bio identifikacija i evaluacija kritičnih faktora-aktivnosti, kao pretpostavke održivog razvoja Spomen-parka u uslovima aktuelnih društveno-ekonomskih promena. Primenjen je višekriterijumski model Analitičkog mrežnog procesa za evaluaciju tih faktora. Procene su autorske, na osnovu obavljenih intervjuova sa menadžmentom Spomen-parka, predstavnicima kulture grada Kragujevca i analize stanja i tekućih trendova u ustanovama kulture, generalno. Potvrđena je sposobnost Analitičkog mrežnog procesa da obuhvati i oceni sve interne i eksterne zavisnosti elemenata problema odlučivanja. Dobijeni rezultati mogu imati brojne praktične implikacije, pre svega u smislu metodološke podrške menadžerima u institucijama kulture generalno, kao formalni okvir da bolje shvate okruženje u kojem posluju, donose bolje strateške odluke i da svoju organizaciju bolje pozicioniraju u okruženju.

U traženju odgovora na pitanje šta su osnovne vrednosti Spomen-parka "Kragujevački oktobar", mora se početi od osnovne uloge i funkcije koju on ima u aktuelnom društveno-ekonomskom kontekstu. Pored funkcije izlaganja, čuvanja, animacije, kao i naučne funkcije, u uslovima rastuće kompleksnosti i neizvesnosti u okruženju, od ključnog je značaja uloga profilisanja i uspostavljanja strateškog partnerstva sa brojnim, postojećim i potencijalnim stejkholderima. U tom kontekstu, osnovne vrednosti na kojima će se zasnivati rad Spomen-parka u budućnosti, bi trebalo da budu: kulturna izvrsnost, kreativnost i inovativnost, strateško partnerstvo i društveno odgovorno ponašanje.

Prihvatanje i implementacija koncepata kulturne i kreativne industrije, afirmiše Spomen-park "Kragujevački oktobar", kao modernu ustanovu sa razvijenim preduzetničkim duhom, a koju karakterišu transparentnost, pluralizam i brzina reagovanja na promene u okruženju.

Iz perspektive Spomen-parka, u ovom trenutku je neophodno redefinisati marketing strategiju, s obzirom na radno okruženje i konkurentske izazove s kojima se danas suočava. Marketing bi trebalo posmatrati kao bitan segment muzejske delatnosti, generalno, društveni i menadžerski proces koji potvrđuje verodostojnost i služi misiji muzeja, te kao takav omogućuje kreiranje i održavanje dugoročne konkurentske prednosti.

Literatura

- Alcaraz, C., Hume, M. Sullivan Mort, G.(2009):” Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums”, *Australas. Mark. Journal* 17, 219–225.
- Azis, I.J. (2010): “Predicting a Recovery Date from the Economic Crisis of 2008, *Socio economic planning sciences*”, 44, 122-129.
- Barrio, M.J., a,1, Luis César Herrero, L.C., Sanz, J.A. (2009):” Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain”, *Journal of Cultural Heritage*, 10, 258–268.
- Basso, A., Funari, S. (2004): “A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums”, *Journal of Cultural Economics*”, 28(3), 195–216.
- Bernardi, C. (2006): “The sustainability of museum growth: A system dynamics approach”, Presented at the 24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands, 23–27 July.
- Blair, A.R., Mnadelker, G.N., Saaty, T.L., Whitaker, R. (2010): “Forecasting the resurgence of the U.S. economy in 2010: An expert judgment approach”, *Socio - Economic Planning Sciences*, 44(3) 114-121.
- Chen-Yi, H., Che-Chen, H. ,Ti-Ming, C. (2012): “Study on Critical Success Factors of the Cultural and Creative Industries of Taiwans County and City Governments: An Application of AHP”, *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 183-190.
- Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Francesca Renzi, M.F.,Toni, M. (2014): “An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability”, *Sustainability*, 6, 5745-5762.
- Dyer, R.F., Forman, E., (1992): “Group decision support with the analytic hierarchy process”, *Decision support systems*, 8, 99-124.
- Economou, M. (2004): “Evaluation Strategies in Cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow”, *Museum and Society*, 2(1), 30-46.
- Golden, B.L., Wasil, E.A., Harker, P.T., (1989): *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*, Springer, Berlin.
- Ishizaka, A., Labib, A. (2011): “Review of the main developments in the Analytic Hierarchy Process”; *Expert Systems with Applications*, 38(11): 14336–14345.
- Jayant, A., Paul, V., Kumar, U. (2015): “Application of Analytic Network Process (ANP) in Business Environment: A Comprehensive Literature Review”, *International Journal of Research in Mechanical Engineering & Technology*, 5(1), 29-37.
- Khamseh, A.A., Fazayely, M. (2013): “A fuzzy Analytical Network Process for SWOT analysis (Case Study: Drug Distribution Company)”, *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 3(18), 2317-2326.

- Lee, A., Chen, H., Kang, H-Y. (2009): "Multi-criteria decision making on strategic selection of wind farms", *Renewable Energy* 34, 120–126.
- Mimović, P. (2014): "Identifikacija i evaluacija ključnih aktivnosti održivog razvoja Spomen parka Kragujevački oktobar: integrativni pristup SWOT analize i Analitičkog hijerarhijskog procesa", *Zbornik radova Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca*, ISBN 978-86-6091-048-8, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, 411- 425.
- Parson, R., Mays, L. (2013): "Identifying and Ranking the Criteria Affecting on Museum Site Selection by Utilizing AHP (Analytical Hierarchy Process) and Fuzzy TOPSIS", *European Journal of Industrial and System Engineering*, 11, 33-40.
- Pei-Hsuan, T., Chin-Tsai, L. (2016): "Creating a Business Strategy Evaluation Model for National Museums Based on the Views of Curators", *Curator the museum journal*, 59(3), 287-303.
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., Splendiani, S. (2013): "The sustainable management of museums: Theoretical considerations and empirical evidence from marche region. In Proceedings of the 5th Advances in Tourism Marketing Conference on Marketing Places and Spaces: Shifting Tourist Flows, Algarve, Portugal, 2–4, October 2013, 31–36.
- Pop, I.L., Borza, A. (2016): "Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement", *Sustainability*, 8(101), 1-22.
- Saaty L. T., (1980): *The Analytic Hierarchy Process*, New York, McGraw-Hill.
- Saaty L. T., Kearns P. K. (1985): "Analytical planning, *The Organization of Systems*", The Analytic Hierarchy Process Series, Vol. IV, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T. (2001): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty T.L. Peniwati K. (2008): *Group decisionmaking: drawing out and reconciling differences*, 1, RWS, Pittsburgh.
- Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., Hachiga, S. (2006): "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry", *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251-258.
- Taslicali, A. K., Ercan, S. (2006): "The analytic hierarchy and the analytic network processes in multicriteria decision making: A comparative study", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, July, 2(4), 55 –65.
- Ten, R-J, Lin, J-C. (2013): "Using the Analytic Network Process(ANP) with SWOT Analysis", *The Korean Academic Society of Culture and Tourism Journal of Culture and Tourism Research* 15(1), 110-121.
- Vaidya, O.S., Kumar, S. (2006): "Analytic hierarchy process: An overview of applications", *European Journal Of Operational Research*, 169(1), Publisher: Emerald Group Publishing Limited, 1-29.

- Voulgaridou, D., Kirytopoulos K.E., Leopoulos, V. (2009): "An Analytic Network Process Approach for sales forecasting", *Operations Research International Journal* 9, 35-53.
 - *Vodič kroz Spomen-park "Kragujevački oktobar"*: (2012). Grupa autora, Interegent, Kragujevac, 1- 48.
 - Yaolin, Z. (2006): "An Application of the AHP in Cultural Heritage Conservation Strategy for China", *Canadian Social Science*, 2(3), 16-20.
- Internet izvori*
- [http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon\(2001\)TheFourthPillarOfSustainability.pdf](http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon(2001)TheFourthPillarOfSustainability.pdf)
 - http://www.kulturleben.at/medienpool/43/evaluierung_ergebnisse.pdf
 - <http://www.spomenpark.rs/>
 - http://www.kragujevac.rs/documents/Lokalni_plan_razvoja_kulture_grada_Kragujevca75.pdf
 - <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Skupstina/2011/28redovnasednica/STATUT-%20SPOMEN%20PARK%20FINAL.pdf>
 - [http:// www.superdecisions.com/~saaty/.../SuperDecisionsManualMar2005.doc](http://www.superdecisions.com/~saaty/.../SuperDecisionsManualMar2005.doc)
 - <http://www.mla.gov.uk/>

ASSOCIATE PROFESSOR PREDRAG MIMOVIĆ, PHD
University of Kragujevac, Faculty of Economics
DANIJELA TALIJAN, BACHELOR OF ECONOMICS,
Memorial Park "Kragujevački Oktobar", Kragujevac

MULTICRITERIA TWO-STAGE MODEL OF ASSESSMENT OF MUSEUMS' BUSINESS STRATEGIES

This paper analyzes and evaluates the museum activities in the current social, economic and political context, in order to prove the need for the identification and evaluation of business strategy for the cultural sector in general. In addition, the paper also studies methodological issues related to the model of evaluation and assessment of the strategy in the case of The 'Kragujevački Oktobar' Memorial Park. By applying the SWOT analysis and Analytic network process (ANP) as an expert method for the support to decision making, critical success factors have been identified and their evaluation performed, in order to create optimum conditions for formulating business strategies and sustainable development of the Memorial Park.

Keywords: *basic values, culture, The 'Kragujevački Oktobar' Memorial Park, museum, critical success factors, evaluation strategy, sustainable development, analytical network process.*

Original scientific paper
Received 14. 5. 2016
Approved 26. 1. 2017

UNIFIED THEORY OF ACCEPTANCE AND USE OF TECHNOLOGY: THE ADOPTION OF MOBILE MESSAGING APPLICATION***

According to Turkish Statistical Institute, 96.8% of households have mobile phones and smart phones. While mobile penetration was 1% in 1995, it reached 73% in 2014. Opening account of social media, messaging and chatting is the first activity in mobile phone users in Turkey. Consequently, understanding the main determinants of technology acceptance behavior is an important issue for both academicians and practitioners. Therefore, the aim of this study is to test the model of the adoption of mobile messaging applications, especially fast messaging. The framework of Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) was used in the paper. For testing our hypotheses, questionnaires were given to people having mobile devices and mobile internet users. Our data was collected by convenience sampling method. The research hypotheses were tested by structural equation modeling (SEM). The results indicated that there were strong relationships among the research variables. Finally, theoretical and managerial implications of the study findings are discussed.

Keywords: Adoption of Mobile Messaging, Mobile Messaging, Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), Turkey.

* Associate Professor Hanifi Murat Mutlu, PhD
Gaziantep University, Department Of International Trade and Logistics, Gaziantep, Turkey;
email: mmutlu@gantep.edu.tr.

** Ali Der, M.Sc.; Graduated from Department Of International Trade and Logistics,
Gaziantep University, Gaziantep, Turkey;
email: alimuratder@yahoo.com

*** An earlier version of this paper was presented at 14th International Scientific Conference
on Economic and Social Development, May 2016, Belgrade, Serbia]

1. Introduction

The report of Centre of Retail Research points out that mobile e-commerce is the fastest growing trade¹. In 2014, total e-commerce via mobiles in Europe was €23.77 billion, moreover online retailing as a percentage of all retail sales is now 12.7%, but this percentage is expected to reach 21.5%. Mobile application market has a very important position in mobile e-commerce. According to a report of the Markets and Markets, the total global mobile applications market is expected to be worth US\$25.0 billion by 2015; hence the global market is expected to record a CAGR (compound annual growth rate) of 29.6% from 2010 to 2015². The report of eMarketer Inc. predicted that mobile phone messaging applications will be used by more than 1.4 billion consumers in 2015 and the growth in popularity of messaging applications will reach 2 billion users and represent 80% of smart phone users by 2018 worldwide³. In the light of these emerging developments, we aim to examine determinants of mobile message adoption and do it under the framework of UTAUT. The research question is raised: What factors influence the behavior intention and the use of mobile messaging adoption? Williams, Rana, and Dwivedi⁴, made a systematic literature review in ISI Web of Knowledge and Google Scholar on UTAUT from 2004 to June 2011. They found 174 usable research papers. Their findings reveal that UTAUT research had been based on results from 41 countries, but none of this research collected Turkish sample.

This paper offers three main contributions to the literature. Firstly, UTAUT-2 model has been considered less than model 1 in diffusion literature. The study contributes to the extension of UTAUT-2 model. This research tries to complete this gap. Secondly, the determinants of adoption of any mobile applications in Turkish consumers –emerging economy- can be analyzed and as a result it will provide better knowledge for the diffusion and adoption of literature. Finally, the study focuses on the adoption of specific application that is very intensive in the daily life. So, the results of this study are important for both academicians and practitioners.

¹ Centre of Retail Research (2016): *Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2015*. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.retailresearch.org/onlineretaling.php>

² MarketsandMarkets (2016): *World Mobile Applications Market Worth US\$25 Billion by 2015*. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/mobile-applications-market.asp>

³ eMarketer Inc. (2015). *Mobile Messaging to Reach 1.4 Billion Worldwide in 2015*. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Messaging-Reach-14-Billion-Worldwide-2015/1013215#sthash.Sx3sNjo9.dpuf>

⁴ Williams, M.D., Rana, N.P., and Dwivedi, Y.K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 443-488.

2. Literature

Both academicians and practitioners are interested in understanding the main determinants of technology acceptance behavior. Venkatesh et. al.⁵ proposed UTAUT as an acceptance model after a comprehensive assessment of eight prominent models used in user acceptance of technology⁶:

- 1) The technology acceptance model (TAM) by Davis⁷
- 2) The theory of reasoned action (TRA) by Fishbein and Ajzen⁸
- 3) The theory of planned behavior (TPB) by Ajzen⁹
- 4) A model combining TAM and TPB (C-TAM-TPB) by Taylor and Todd (1995a¹⁰ and 1995b¹¹)
- 5) The motivational model (MM) by Davis, Bagozzi, and Warshaw¹²
- 6) The model of PC utilization (MPCU) by Thompson, Higgins, and Howell¹³
- 7) Social cognitive theory (SCT) by Bandura¹⁴
- 8) The diffusion of innovation theory (DOI) by Rogers¹⁵

These theories were tested on the diffusion and adoption of several new products or services. Moreover, some of these models focus on the adoption of information and communication technologies in particular. Venkatesh et. al.¹⁶

⁵ Venkatesh et. al. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.

⁶ Singeh, F.W., Abrizah, A., and Harun Abdul Karim, N. (2013). Malaysian authors' acceptance to self-archive in institutional repositories: Towards a unified view. *The Electronic Library*, 31(2), 188-207. p.190

⁷ Davis, F.D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and result. Ph.D. dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

⁸ Fishbein, M. and Ajzen I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley.

⁹ Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50 (2), 179-211.

¹⁰ Taylor, S., and Todd, P. (1995a). Assessing IT Usage: The Role of Prior Experience. *MIS Quarterly*, 19, 561-570.

¹¹ Taylor, S., and Todd, P.A. (1995b). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research*, 6(2), 144-176

¹² Davis, F. D., Bagozzi, R. P., and Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of applied social psychology*, 22(14), 1111-1132.

¹³ Thompson, R. L., Higgins, C. A., and Howell, J. M. (1991). Personal computing: Toward a conceptual model of utilization. *MIS Quarterly*, 125-143.

¹⁴ Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, NJ: Prentice Hall.

¹⁵ Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, NY: Free Press.

¹⁶ Venkatesh et. al. (2003)

developed a new model by synthesizing eight models focusing on information and communication technologies in particular. This model is named the “Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)”. This model identifies performance expectancy (PE), effort expectancy (EE), social influence (SI) and facilitating conditions (FC) as direct determinants of behavioral intention and use behavior. The four variables (PE, EE, SI, and FC) directly affect intention and these variables, age, gender, experience and being voluntary directly affect the use¹⁷. UTAUT-2 was developed in 2012¹⁸. It is the extended form of UTAUT. UTAUT-2 added the following new variables to the model; its analysis unit focuses on user acceptance and use; Hedonic motivation (HM), Price-value (PV) and Habit (HB). The developer of UTAUT-2 asserted that Model-2 is better than Model-1, as the percentage of variance is explained in both intention and use¹⁹. Escobar-Rodriguez and Carvajal-Trujillo investigated the studies focusing on the UTAUT in consumer contexts including the adoption of the following information and communication technologies by users, given in Table 1²⁰.

The conceptual model of this study based on UTAUT-2 and the relationship among the research variables is given in figure 1.

Performance expectancy (PE) has been substituted by perceived usefulness among the construct of TAM. PE is defined as the degree to which an individual believes the system would be beneficial to his/her job performance²¹. Zuiderwijk, Janssen, and Dwivedi²² tested a modified model based on the UTAUT, used to empirically determine predictors influencing the acceptance and use of open data technologies. They posited that PE directly and positively influenced the intention to use and accept open data technologies. PE is one of the highest explanatory powers of variables on behavioral intention (BI)²³. Hew et. al. found that PE had a significant effect on BI to use mobile applications²⁴. Der and Mutlu asserted

¹⁷ Ibid., p. 447

¹⁸ Venkatesh, V., Thong, J. Y., and Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Escobar-Rodriguez, T., and Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70-88.

²¹ Venkatesh et. al. (2003)

²² Zuiderwijk, A., Janssen, M., and Dwivedi, Y. K. (2015). Acceptance and use predictors of open data technologies: Drawing upon the unified theory of acceptance and use of technology. *Government Information Quarterly*, 32(4), 429-440.

²³ Helena Chiu, Y. T., Fang, S. C., and Tseng, C. C. (2010). Early versus potential adopters: Exploring the antecedents of use intention in the context of retail service innovations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(6), 443-459.

²⁴ Hew et. al. (2015). What catalyses mobile apps usage intention: an empirical analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 115(7), 1269-1291.

that PE positively affects BI on mobile shopping²⁵. Al-Qeisi et. al. explored the link between website design quality and PE on Internet Banking Usage and found that PE had indirect effect on website design quality perceptions²⁶.

Table 1: Examples of applications of the UTAUT

Applications	Authors
Mobile banking	Zhou, Lu, and Wang, 2010; Baptista and Oliveira, 2015
Mobile payment	De Sena Abrahaoa, Moriguchib and Andrade, 2016
Mobile phone technologies	Lu, Yao, and Yu, 2005; Park, Yang, and Lehto, 2007; Wang and Wang, 2010; Zhou, 2011
Mobile shopping	Der and Mutlu, 2015
Online family dispute resolution services	Casey and Wilson-Evered, 2012
Location-based services	Xu and Gupta, 2009
Question answer services	Deng, Liu, and Qi, 2011
Internet banking	Abushanab and Pearson, 2007; Im, Hong, and Kang, 2011; Riffai, Grant, and Edgar, 2012; Al-Qeisi et. al., 2014; Martins, Oliveira and Popovic, 2014
Virtual learning technologies	Chiu and Wang, 2008
E-government	Sapio et. al., 2010; Schaupp, Carter, and McBride, 2010; Wang and Shih, 2009; Tosuntas, Karadadag and Orhan (2015)
E-recruiting	Laumer, Eckhardt, and Trunk, 2010
Online purchase intention in regard to rural tourism	San Martin and Herrero, 2012
Online ticket	Escobar-Rodriguez and Carvajal-Trujillo, 2014
Open data technologies	Zuiderwijk, Janssen, and Dwivedi (2015)

(Source: The table developed by Escobar-Rodriguez and Carvajal-Trujillo, 2014).

Effort expectancy (EE) is the degree of ease of technology use²⁷. EE is based on perceived ease of use from TAM. Researchers found a positive relationship

²⁵ Der A. and Mutlu H.M. (2015). The Adoption of Mobile Shopping in Turkish Consumer. International Academic Conference Management, Economics and Marketing.

²⁶ Al-Qeisi et. al. (2014). Website design quality and usage behavior: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Journal of Business Research*, 67(11), 2282-2290.

²⁷ Venkatesh, Thong, and Xu, (2012), pp. 159-162

between EE and BI²⁸. De Sena Abrahao, Moriguchi and Andrade showed that the PE, EE, SI and perceived risk explained 76.2% of the variance of the intention of adoption of mobile payment and the four factors had significant effect on the adoption²⁹. Tsourela and Roumeliotis found strong relationships between the PE, EE, SI and FC and BI in technology-based services³⁰. Awwad and Al-Majali empirically exhibited that BI depended on PE, EE, and SI in the context of electronic library services in public Jordanian universities³¹. The results of Teo and Noyes' papers demonstrated that PE, EE and SI were significant determinants of BI on technology in trainee teachers³².

Social influence (SI) is defined as "the degree to which an individual perceives that important others (family and friends) believe he or she should use the new system"³³. Defined as recommendation of the people considered important to use the new technology³⁴, social influence (SI) assumes that these persons will create positive influence on the adoption through these people's influencing the individual. Wu, Tao and Yang argued that PE, SI and FC of 3G mobile telecommunication services had positive influence towards BI³⁵.

Facilitating conditions (FC) is the degree of belief in the fact that individual's organizational and technical infrastructure system is available/ready to sup-

²⁸ Such as: (1) Martins, C., Oliveira, T., and Popović, A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1), 1-13. (2) Oechslein, O., Fleischmann, M., and Hess, T. (2014, January). An Application of UTAUT2 on Social Recommender Systems: Incorporating Social Information for Performance Expectancy. In System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on (pp. 3297-3306). IEEE. (3) Nistor et. al. (2014). Participation in virtual academic communities of practice under the influence of technology acceptance and community factors. A learning analytics application. *Computers in Human Behavior*, 34, 339-344. (4) Escobar-Rodriguez and Carvajal-Trujillo, 2014.

²⁹ De Sena Abrahão, R., Moriguchi, S. N., and Andrade, D. F. (2016). Intention of adoption of mobile payment: An analysis in the light of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 221-230.

³⁰ Tsourela, M., and Roumeliotis, M. (2015). The moderating role of technology readiness, gender, and sex in consumer acceptance and actual use of Technology-based services. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 124-136.

³¹ Awwad, M. S., and Al-Majali, S. M. (2015). Electronic library services acceptance and use: an empirical validation of unified theory of acceptance and use of technology. *The Electronic Library*, 33(6), 1100-1120.

³² Teo, T., and Noyes, J. (2014). Explaining the intention to use technology among pre-service teachers: a multi-group analysis of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Interactive Learning Environments*, 22(1), 51-66.

³³ Venkatesh et. al. (2003), p. 451

³⁴ Venkatesh, Thong, and Xu, 2012, pp. 159-162

³⁵ Wu, Y. L., Tao, Y. H., and Yang, P. C. (2008). The use of unified theory of acceptance and use of technology to confer the behavioral model of 3G mobile telecommunication users. *Journal of Statistics and Management Systems*, 11(5), 919-949.

port the use of innovation³⁶. Venkatesh et. al. defined FC as the degree to which an individual believes that an organization and technical infrastructure is capable of supporting the system³⁷. FC affects both the behavioral intention and use.

Hedonic motivation (HM) is the first variable added to the UTAUT-2. HM is defined as “the fun or pleasure derived from using a technology”³⁸. HM refers to the enjoyment or happiness resulting from using a technology. HM plays an important role in BI for individual’s acceptance of a technology³⁹. Baptista and Oliveira hypothesized the relationships between the constructs of UTAUT-2 model and mobile banking BI and use behavior⁴⁰. They found that PE, HM, PV, and HB directly and significantly affect on BI.

UTAUT-1 was developed to adopt the system/innovation in the organizational structure. However, there are significant differences between the consumer use and organizational use. Cost and pricing may have a significant effect on individual’s acceptance of technology. For this reason, Venkatesh et. al. added **Price value (PV)** variable to the model. They defined PV as “consumers’ cognitive tradeoff between the perceived benefits of the applications and the monetary cost of using them”⁴¹.

Habit (HB) has been defined as “the extent to which people tend to perform behaviors automatically because of learning...”, “...HB is viewed as prior behavior and is measured as the extent to which an individual believes that behavior to be automatic”⁴².

By taking into account the framework of UTAUT-1 model, a recent paper found out the following results. Yang tested UTAUT model on 400 mobile services users⁴³. He found that PE, SI, and FC were positively related to BI regarding the use of mobile shopping services. Wong, Russo, and McDowall showed that PE and EE had a direct and statistically significant positive effect on BI⁴⁴. According to Deng, Liu, and Qi, PE and EE positively related to BI, on the other

³⁶ Venkatesh, Thong, and Xu, (2012), pp. 159-162

³⁷ Venkatesh et. al. (2003), p. 453

³⁸ Venkatesh, Thong, and Xu, (2012), p. 161

³⁹ Brown, S.A., and Venkatesh, V. (2005). A model of adoption of technology in the household: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *Management Information Systems Quarterly*, 29(3), 4, 399-426.

⁴⁰ Baptista, G., and Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418-430.

⁴¹ Venkatesh, Thong, and Xu, 2012, p. 161

⁴² Ibid.

⁴³ Yang, K. (2010). Determinants of US consumer mobile shopping services adoption: implications for designing mobile shopping services. *Journal of Consumer Marketing*, 27(3), 262-270.

⁴⁴ Wong, K. T., Russo, S., and McDowall, J. (2013). Understanding early childhood student teachers’ acceptance and use of interactive whiteboard. *Campus-Wide Information Systems*, 30(1), 4-16.

hand, FC related to the actual use on the web-based question-answer services adoption⁴⁵. Awwad and Al-Majali established that BI on electronic library services depended on PE, EE, and SI, while use behavior depended on FC⁴⁶. While FC had a significant effect on use behavior, PE and SI had a significant effect on BI, but not on EE⁴⁷. Lwoga and Kombo investigated the major predictors of actual usage of an e-learning system, but they did not find significant positive relationships between the main factors: PE, EE, FC and SI and the actual use⁴⁸.

Given the recent paper on UTAUT-2 model, Hew et. al. found that PE, EE, FC, HB, HM had significant effect on BI to use mobile applications⁴⁹. Gao, Li, and Luo made an empirical study on wearable technology acceptance and they showed that PE, HM, EE, SI were positively associated with individual's intention to adopt healthcare wearable devices⁵⁰. According to a study made by Wong et. al., EE, SI, FC, HM, and HB had a significant impact on BI to adopt mobile TV⁵¹. Oechslein, Fleischmann, and Hess developed UTAUT-2 model based framework in acceptance of social recommender systems⁵². They found that PE, EE, SI and HB positively influenced but FC had a negative effect on BI. Therefore, HM and PV were non-significant. In a study conducted on UTAUT-2, PE, EE, PV, and HB were found to have significant effects on BI for elderly people's adoptions of Internet banking⁵³. Morosan and DeFranco detected that PE, SI, HM, HB were significant at $p < .001$ and FC were significant at $p < .05$ ⁵⁴. Williams, Rana, and Dwivedi showed the relationships between major UTAUT variables in Table 2⁵⁵.

⁴⁵ Deng, S., Liu, Y., and Qi, Y. (2011). An empirical study on determinants of web based question-answer services adoption. *Online Information Review*, 35(5), 789-798.

⁴⁶ Awwad and Al-Majali, (2015).

⁴⁷ Chang et. al. (2015). Exploration of usage behavioral model construction for university library electronic resources. *The Electronic Library*, 33(2), 292-307.

⁴⁸ Lwoga, E. T., and Kombo, M. (2015). Antecedents of continued usage intentions of web-based learning management system in Tanzania. *Education+ Training*, 57(7), 738-756.

⁴⁹ Hew et. al. (2015)

⁵⁰ Gao, Y., Li, H., and Luo, Y. (2015). An empirical study of wearable technology acceptance in healthcare. *Industrial Management and Data Systems*, 115(9), 1704-1723.

⁵¹ Wong et. al. (2014). Mobile TV: a new form of entertainment? *Industrial Management and Data Systems*, 114(7), 1050-1067.

⁵² Oechslein, O., Fleischmann, M., & Hess, T. (2014, January). An application of UTAUT2 on social recommender systems: Incorporating social information for performance expectancy. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3297-3306). IEEE.

⁵³ Arenas-Gaitán, J. O. R. G. E., Peral, B., and Jerónimo, M. A. (2015). Elderly and Internet Banking: An Application of UTAUT2. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).

⁵⁴ Morosan, C., and DeFranco, A. (2016). It's about time: Revisiting UTAUT2 to examine consumers' intentions to use NFC mobile payments in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 17-29.

⁵⁵ Williams, M. D., Rana, N. P., and Dwivedi, Y. K. (2015)

Table 2: Relationships between major UTAUT variable

Relations	PE-BI	EE-BI	SI-BI	FC-BI	FC-U	BI-U
Significant relation	93	64	86	32	36	49
Non-significant relation	23	46	29	15	18	11
Negative relation	0	0	0	1	0	1
Not tested	33	39	34	101	95	86

(Source: Williams, Rana, and Dwivedi, 2015)

In the light of these researches, we determined our hypotheses:

- H₁: PE has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₂: EE has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₃: SI has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₄: FC has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₅: HM has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₆: PV has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₇: HB has a positive direct effect on BI in the use of mobile message applications.
- H₈: BI has a positive direct effect on Use.

3. Method

The data used in the study was collected along with second author’s master thesis. Respondents filled in the second questionnaire form. While the first form measured adoption of mobile shopping, the second form was used for evaluation of the adoption of mobile messaging applications. Our population was required to have a smart phone, tablet computer or laptop and mobile Internet users, age +18. Convenience sampling method was used in the study. We collected 344 questionnaires.

The conceptual model was based on UTAUT-2 model⁵⁶. The research variables were adapted from in UTAUT model 1 and 2 and applied double translation process. PE, EE, SI, HM, PV, HB and BI measured 3 items while only FC consisted of 4 items. The total number of items was 28. All constructs are measured using multiple-item, five-point scales with anchors ranging from Strongly Disagree (= 1) to Strongly Agree (= 5). Reliability of research constructs are sufficient according to Nunnally who suggests that Cronbach’s Alpha value of 0.70 or better⁵⁷. All constructs demonstrated acceptable reliability scores which is shown in Table 3.

⁵⁶ Venkatesh, Thong, and Xu, (2012)

⁵⁷ Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2th ed.). New York: McGraw-Hill. p.245.

4. Analysis

Table 3 shows the means, standard deviations, Cronbach's Alpha, and bivariate Pearson correlations of the constructs. We found positive and strong correlations between BI and determinants of mobile messaging adoption.

Table 3: Correlation Analyses

	1 FC	2 PE	3 EE	4 SI	5 HM	6 PV	7 HB	8 BI	9 USE	10 Age	α	Mean	SD
1	1										.90	3.77	.93
2	.659**	1									.84	3.64	.95
3	.786**	.702**	1								.92	3.78	.97
4	.571**	.554**	.547**	1							.85	3.29	.95
5	.626**	.621**	.607**	.492**	1						.91	3.50	.99
6	.661**	.607**	.600**	.474**	.692**	1					.89	3.62	.99
7	.377**	.416**	.411**	.441**	.555**	.448**	1				.86	2.85	1.09
8	.652**	.689**	.650**	.550**	.676**	.636**	.655**	1			.88	3.47	.99
9	.393**	.324**	.349**	.340**	.487**	.413**	.508**	.464**	1		.81	2.84	1.01
10	-.179**	-.199**	-.231**	-.148**	-.231**	-.224**	-.341**	-.204**	-.308**	1	-	29.62	7.81

Structural equation model (SEM) was used to test research the hypothesis. Hair et. al. suggested a set of fit indices used to examine the structural model⁵⁸. As shown in Table 4, χ^2/df (the ratio between Chi-square and degrees of freedom), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (comparative fit index), and RMR (root mean square residual) of the model fit indices exceed the respective common acceptance but obtain value of GFI (goodness of fit index), NFI (normed fit index), RFI (relative fit index), and RMSEA (root mean square error of approximation) indices had a very closely acceptable level.

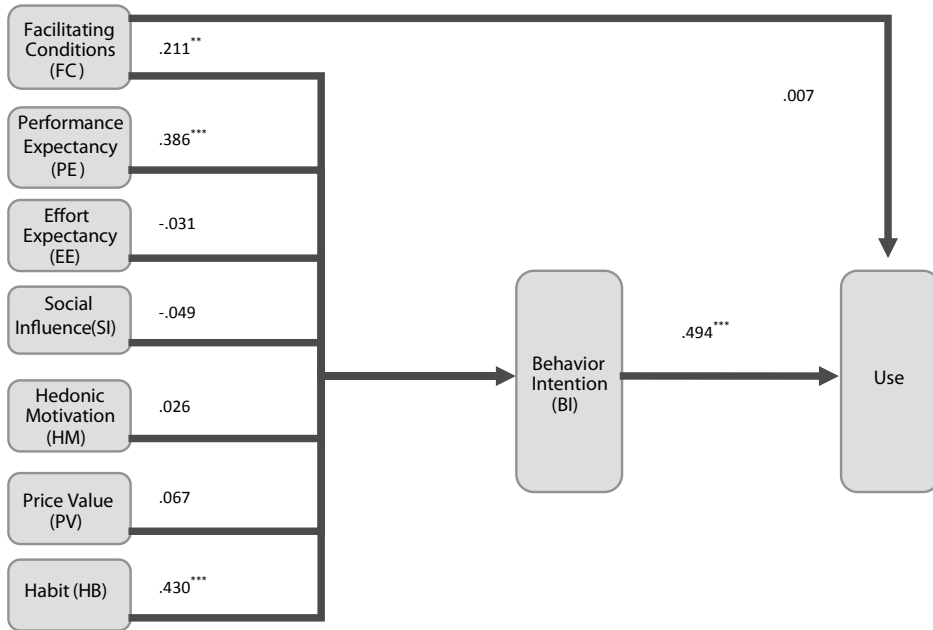
Table 4: Model Fit Indices

Model fit indices	Threshold	Obtained value
χ^2/df (the ratio between Chi-square and degrees of freedom)	<3	2.290
GFI (goodness of fit index)	>0.9	0.855
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	>0.8	0.818
CFI (comparative fit index)	>0.9	0.939
NFI (normed fit index)	>0.9	0.897
RMR (root mean square residual)	<0.08	0.070
RFI (relative fit index)	>0.9	0.879
RMSEA (root mean square error of approximation)	<0.05	0.064

⁵⁸ Hair et. al. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

In this study, PE ($\beta=.387, p<0.001$), HB ($\beta=.430, p<0.001$) and FC ($\beta=.211, p<0.05$) have a direct effect on BI. BI directly and positively affects behavior use ($\beta=.523, p<0.001$). Empirical research shows that H_1, H_4, H_7 and H_8 are supported. Overall, the model constructed in this study is shown in Figure 1.

Figure 1: The Conceptual Model and Structural model results



5. Conclusion

This study is based on the theory of adoption and diffusion of innovation. Among the main models and theories in the literature on diffusion and adoption of innovation, we preferred to use the framework of UTAUT-2 model. UTAUT-2 model is suitable to explain consumer’ adoption process. We found that PE, EE, and HB play a crucial role in the adoption of mobile messaging applications. Regarding PE and EE, the findings match up with TAM. Mobile message applications have user friendly features –easy use- and usefulness -simple and hassle-free-for customer⁵⁹. HB was found the most important determinant of adoption of mobile message applications. In literature, HB usually has a significant and positive effect on adoption of mobile or online innovations⁶⁰. Venkatesh,

⁵⁹ Teo et. al. (2015). The effects of convenience and speed in m-payment. *Industrial Management and Data Systems*,115(2), 311-331.

⁶⁰ Such as; (1) Gao, Li, and Luo, 2015; (2) Wong et. al., 2014; (3) Escobar-Rodriguez and Carvajal-Trujillo, 2014

Thong and Xu stressed that there is a significant and strong effect of consumer's habit on personnel technology use. Therefore, decision makers consider the link between habit and behavior and use⁶¹.

This study has several limitations. The first limitation is the direct effects among variables but this has not been discussed in indirect, mediating, and moderator effects. The second limitation is sample method.

Literature

- Abushanab, E., and Pearson, J. M. (2007). Internet banking in Jordan: the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, 9(1), 78-97.
- Ajzen, I (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Al-Qeisi, K., Dennis, C., Alamanos, E., and Jayawardhena, C. (2014). Web-site design quality and usage behavior: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Journal of Business Research*, 67(11), 2282-2290.
- Arenas-Gaitán, J. O. R. G. E., Peral, B., and Jerónimo, M. A. (2015). Elderly and Internet Banking: An Application of UTAUT2. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).
- Awwad, M. S., and Al-Majali, S. M. (2015). Electronic library services acceptance and use: an empirical validation of unified theory of acceptance and use of technology. *The Electronic Library*, 33(6), 1100-1120.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, NJ: Prentice Hall.
- Baptista, G., and Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418-430.
- Brown, S. A., and Venkatesh, V. (2005). A model of adoption of technology in the household: A baseline model test and extension incorporating household life cycle. *Management Information Systems Quarterly*, 29(3), 4, 399-426.
- Casey, T., and Wilson-Evered, E. (2012). Predicting uptake of technology innovations in online family dispute resolution serviced: an application and extension of the UTAUT. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2034-2045.
- Centre of RetailResearch (2016):Online Retailing: Britain, Europe, US and Canada 2015. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php>
- Chang, S. S., Lou, S. J., Cheng, S. R., and Lin, C. L. (2015).Exploration of usage behavioral model construction for university library electronic resources. *The Electronic Library*, 33(2), 292-307.

⁶¹ Venkatesh, Thong, and Xu, 2012

- Chiu, C. M., and Wang, E. T. G. (2008). Understanding web-based learning continuance intention: the role of subjective task value. *Information and Management*, 45(3), 194-201.
- Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and result. Ph.D. dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., and Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace1. *Journal of applied social psychology*, 22(14), 1111-1132.
- De Sena Abrahao, R., Moriguchi, S. N., and Andrade, D. F. (2016). Intention of adoption of mobile payment: An analysis in the light of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 221-230.
- Deng, S., Liu, Y., and Qi, Y. (2011). An empirical study on determinants of web based question-answer services adoption. *Online information Review*, 35(5), 789-798.
- Der A. veMutlu H.M. (2015). The Adoption of Mobile Shopping in Turkish Consumer. International Academic Conference Management, Economics and Marketing.
- eMarketer Inc. (2015). Mobile Messaging to Reach 1.4 Billion Worldwide in 2015. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Messaging-Reach-14-Billion-Worldwide-2015/1013215#sthash.Sx3sNjo9.dpuf>
- Escobar-Rodriguez, T., and Carvajal-Trujillo, E. (2014). Online purchasing tickets for low cost carriers: An application of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Tourism Management*, 43, 70-88.
- Fishbein, M. and Ajzen I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley.
- Gao, Y., Li, H., and Luo, Y. (2015). An empirical study of wearable technology acceptance in healthcare. *Industrial Management and Data Systems*, 115(9), 1704-1723.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Helena Chiu, Y. T., Fang, S. C., and Tseng, C. C. (2010). Early versus potential adopters: Exploring the antecedents of use intention in the context of retail service innovations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(6), 443-459.
- Hew, J. J., Lee, V. H., Ooi, K. B., and Wei, J. (2015). What catalyses mobile apps usage intention: an empirical analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 115(7), 1269-1291.
- Im, I., Hong, S., and Kang, M. S. (2011). An international comparison of technology adoption: testing the UTAUT model. *Information and Management*, 48(1), 1-8.

- Laumer, S., Eckhardt, A., and Trunk, N. (2010). Do as your parents say? Analyzing IT adoption influencing factors for full and under age applicants. *Information Systems Frontiers*, 12(2), 169-183
- Lu, J., Yao, J. E., and Yu, C. S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless internet services via mobile technology. *Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245-268
- Lwoga, E. T., and Komba, M. (2015). Antecedents of continued usage intentions of web-based learning management system in Tanzania. *Education+ Training*, 57(7), 738-756.
- MarketsandMarkets (2016): World Mobile Applications Market Worth US \$25 Billion by 2015. Retrieved 29.03.2016 from <http://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/mobile-applications-market.asp>
- Martins, C., Oliveira, T., and Popovič, A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1), 1-13.
- Morosan, C., and DeFranco, A. (2016). It's about time: Revisiting UTAUT2 to examine consumers' intentions to use NFC mobile payments in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 17-29.
- Nistor, N., Baltes, B., Dascălu, M., Mihăilă, D., Smeaton, G., and Trăușan-Matu, Ș. (2014). Participation in virtual academic communities of practice under the influence of technology acceptance and community factors. A learning analytics application. *Computers in Human Behavior*, 34, 339-344.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oechslein, O., Fleischmann, M., & Hess, T. (2014, January). An application of UTAUT2 on social recommender systems: Incorporating social information for performance expectancy. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3297-3306). IEEE.
- Oechslein, O., Fleischmann, M., and Hess, T. (2014, January). An Application of UTAUT2 on Social Recommender Systems: Incorporating Social Information for Performance Expectancy. In System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on (pp. 3297-3306). IEEE.
- Park, J., Yang, S., and Lehto, X. (2007). Adoption of mobile technologies for Chinese consumers. *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(3), 196-206.
- Riffai, M. M. M. A., Grantb, K., and Edgarc, D. (2012). Big TAM in Oman: exploring the promise of on-line banking, its adoption by customers and the challenges of banking in Oman. *International Journal of Information Management*, 32(3), 239-250.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, NY: Free Press.
- San Martín, H., and Herrero, Á. (2012). Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: integrating innovativeness to the UTAUT framework. *Tourism Management*, 33(2), 341-350.

- Sapio, B., Turk, T., Cornacchia, M., Papa, F., Nicolo, E., and Livi, S. (2010). Building scenarios of digital television adoption: a pilot study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(1), 43-63.
- Schaupp, L. C., Carter, L., and McBride, M. E. (2010). E-file adoption: a study of US taxpayers' intentions. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 636-644.
- Singeh, F.W., Abrizah, A., and Harun Abdul Karim, N. (2013). Malaysian authors' acceptance to self-archive in institutional repositories: Towards a unified view. *The Electronic Library*, 31(2), 188-207.
- Taylor, S., and Todd, P. (1995a). Assessing IT Usage: The Role of Prior Experience. *MIS Quarterly*, 19 (1995): 561-570.
- Taylor, S., and Todd, P.A. (1995b). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research*, 6(2), 144-176.
- Teo, A. C., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Hew, T. S., and Yew, K. T. (2015). The effects of convenience and speed in m-payment. *Industrial Management and Data Systems*, 115(2), 311-331.
- Teo, T., and Noyes, J. (2014). Explaining the intention to use technology among pre-service teachers: a multi-group analysis of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Interactive Learning Environments*, 22(1), 51-66.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A., and Howell, J. M. (1991). Personal computing: Toward a conceptual model of utilization. *MIS Quarterly*, 125-143.
- Tosuntas, Ş. B., Karadag, E., and Orhan, S. (2015). The factors affecting acceptance and use of interactive whiteboard within the scope of FATIH project: A structural equation model based on the Unified Theory of acceptance and use of technology. *Computers and Education*, 81, 169-178.
- Tsourela, M., and Roumeliotis, M. (2015). The moderating role of technology readiness, gender, and sex in consumer acceptance and actual use of Technology-based services. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 124-136.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., and Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Wang, H. W., and Wang, S. H. (2010). User acceptance of mobile internet based on the unified theory of acceptance and use of technology: investigating the determinants and gender differences. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(3), 415-426.
- Wang, Y. S., and Shih, Y. W. (2009). Why do people use information kiosks? A validation of the unified theory of acceptance and use of technology. *Government Information Quarterly*, 26(1), 158-165.

- Williams, M. D., Rana, N. P., and Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 443-488.
- Wong, C. H., Wei-Han Tan, G., Loke, S. P., and Ooi, K. B. (2014). Mobile TV: a new form of entertainment? *Industrial Management and Data Systems*, 114(7), 1050-1067.
- Wong, K. T., Russo, S., and McDowall, J. (2013). Understanding early childhood student teachers' acceptance and use of interactive whiteboard. *Campus-Wide Information Systems*, 30(1), 4-16.
- Wu, Y. L., Tao, Y. H., and Yang, P. C. (2008). The use of unified theory of acceptance and use of technology to confer the behavioral model of 3G mobile telecommunication users. *Journal of Statistics and Management Systems*, 11(5), 919-949.
- Xu, H., and Gupta, S. (2009). The effects of privacy concerns and personal innovativeness on potential and experienced customers' adoption of location-based services. *Electronic Markets*, 19(2e3), 137-149.
- Yang, K. (2010). Determinants of US consumer mobile shopping services adoption: implications for designing mobile shopping services. *Journal of Consumer Marketing*, 27(3), 262-270.
- Zhou, T. (2011). Understanding mobile internet continuance usage from the perspectives of UTAUT and flow. *Information Development*, 27(3), 207-218.
- Zhou, T., Lu, Y., and Wang, B. (2010). Integrating TTF and UTAUT to explain mobile banking user adoption. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 760-767.
- Zuiderwijk, A., Janssen, M., and Dwivedi, Y. K. (2015). Acceptance and use predictors of open data technologies: Drawing upon the unified theory of acceptance and use of technology. *Government Information Quarterly*, 32(4), 429-440.

DR HANIFI MURAT MUTLU, VANREDNI PROFESOR

Fakultet za međunarodnu trgovinu i logistiku, Univerzitet Gaziantep, Turska

MR ALI DER,

Fakultet za međunarodnu trgovinu i logistiku, Univerzitet Gaziantep, Turska

OBJEDINJENA TEORIJA PRIHVATANJA I UPOTREBE TEHNOLOGIJE: PRIHVATANJE APLIKACIJE MOBILNIH PORUKA

Prema Turskom institutu za statistiku, 96.8% domaćinstava ima mobilne i pametne telefone. Dok je zastupljenost mobilnih telefona iznosila 1% 1995, 2014. godine ona je dostigla 73%. Otvaranje naloga na društvenim mrežama, slanje poruka i časkanje su osnovne aktivnosti korisnika mobilnih telefona u Turskoj. Shodno tome, razumevanje glavnih determinanti ponašanja u vezi sa prihvatanjem tehnologija predstavlja važno pitanje, kako za naučnu zajednicu, tako i praksu. Zato je cilj ovog istraživanja da testira model prihvatanja aplikacija mobilnih poruka, posebno brzih poruka. U radu je upotrebljen okvir Objedinjene teorije prihvatanja i upotrebe tehnologije (UTAUT). Za testiranje naših hipoteza ispitanicima koji imaju mobilne telefone i koji su korisnici interneta putem telefona dati su upitnici. Podaci su prikupljeni metodom uzorkovanja. Hipoteze istraživanja su proverene modeliranjem strukturalne jednačine (SEM). Rezultati su potvrdili da postoji direktna veza među ispitanim varijablama. Na kraju rada je analiziran značaj rezultata za teoriju i menadžment.

Ključne reči: *Prihvatanje mobilnih poruka, mobilne poruke, Objedinjena teorija prihvatanja i upotrebe tehnologije (UTAUT), Turska*

Original scientific paper
Received 14. 5. 2016
Approved 9. 1. 2017

COMMERCIAL BANKING AND PERSONAL INDEBTEDNESS IN CROATIA****

Social phenomenon of personal over-indebtedness has emerged in the past thirty years. The trend of excessive indebtedness of households is not losing but gaining momentum. The problem of personal over-indebtedness becomes the focus of interest of regulators, research community and the public in general. In Croatia the number of citizens whose bank accounts are frozen as well as the level of their debt is steadily rising. One of the reasons of such trend is easier access to debt. Studies document the process of 'credit democratization', one of the reasons enabling it being the relaxation of financial regulation. Only few studies can be found that research the role of bank operations policies in inducing the higher levels of household debt. Bank marketing, specifically the advertising and promotion are the tools to communicate with clients, and it has been proven that effective marketing content is as powerful as the interest rate level in deciding upon getting a credit. This leads the way to the research of possible relation between marketing efforts of the bank and the level of household indebtedness.

This paper focuses on the possible proactive role of banks, driven by the profitability, and accompanied with the inappropriate quality and level of regulation, in the rise of the number of over-indebted persons in Croatia. The effect of the economic downturn on the proposed relationship is also taken into account. The analysis is based on the bank financial statements data and selected macroeconomic indicators. The goal of the paper is to describe how banks impact the consumer behavior, and consequently give incentive to the rise of personal indebtedness in Croatia.

Keywords: *Commercial Banking, Consumer Behavior, Croatia, Personal Over-indebtedness*

* Ivan Filipović, Primorje-Gorski Kotar County, Croatia, ivan.filipovic7@gmail.com

** Associate Professor Dunja Škalamera-Alilović, PhD
Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia, dunja.skalamera-alilovic@fri.hr

*** Assistant Professor Ana Štambuk, PhD
Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia, ana.stambuk@fri.hr

**** This work has been supported by the Croatian Science Foundation under the project 6558 Business and Personal Insolvency: The Ways to Overcome Excessive Indebtedness.

1. Introduction

Banks as financial institutions that ensure capital resources to businesses and households are continuously involved not only in business but also in everyday life of a society. Households currently represent the most interesting target group for banks that is ready to spend a part of their income on acquisition of bank services.

With the use of the synergy of its different business functions, the primary goal of the bank, like any other business, is to maximize profits. Today, in modern and changeable business environment, that goal is somewhat disguised with the purpose of putting upfront banks' role in boosting economic growth and prosperity in an economy. Thus, consumers, influenced by their preferences on the one side, and by different factors from the environment on the other, are often being encouraged through various bank activities, including marketing, to regard bank services as means to their economic advancement, with no reflection on banks profit motivation. Household trends in bank business in terms of deposits, loans and purchasing power in Croatia had not significantly changed until 2008, when the global economy was affected by the financial crisis. The fact is, until then the purchasing power had kept growing steadily. Not taking into account the macro-economic aspect and further government borrowing, the household sector maintained the upward trend of consumption from year to year, and that resulted in the growth of the total debt in the banking system. Individuals, families or society as whole, maintained adequate lifestyle covered not only by current income, but also by getting into debt in order to improve the social and economic status. Research labeled over-indebtedness as a significant social and economic issue.¹ A person or a household is considered to be over-indebted if it falls behind with their payments on the structural basis or is in an immediate greater danger to be found in such a state. Such issue disproportionately affects lower income groups (especially where there is no significant modification of financial resources/income) during the time of neoliberalism and deregulation. The ideology of neo-liberalism is associated with privatization, regulation downsizing and reduction of government costs.

The whole financial system of institutions, the banks being the most prominent ones among them, is interconnected and involved in the creation of the credit market supply. Contemporary business environment in which banks operate is characterized by the increased competitiveness, deregulation of markets, increased transparency of operation and despecialization of business. Following deregulation, not only the overall lending increased, but bankruptcy rates rose as well.² Besides banking deregulation, the relaxation of bank entry restric-

¹ Ramsay, I. (2012): "A Tale of Two Debtors: Responding to the Shock of Over-Indebtedness in France and England – A Story from the Trente Piteuses", *Modern Law Review*, 75(2), 212-248.

² Dick, A. A., Lehnert, A. (2010): "Personal Bankruptcy and Credit Market Competition", *The Journal of Finance*, 65(2), 655-686.

tions in the 1980s and 1990s with technological change in consumer lending increased credit market competition and therefore affected the supply of credits. New technologies change the way loans are made, allowing for interest rates to better reflect underlying risk and, thus, facilitating lending to riskier borrowers. Furthermore, Dick and Lehnert indicate that increased competition prompted banks to adopt sophisticated credit rating technology, allowing for new credit extension to existing and previously excluded households.³ Another research results support the thesis that deregulation increases the rate of business incorporations, thus suggesting an increase in credit availability for the sector.⁴ Both lead to the increase in credit and economic growth.

Banks continue to adapt their business to the changing and specific circumstances on the market, as well as to the legislative, financial and economic pressures from the environment. Besides, banks try to develop suitable strategies in a timely manner and manage change in order to achieve sustainable growth and profitability, regardless of the outcomes on the level of their clients, notably the households. However, when it comes to the growing trend of personal over-indebtedness management encouraged by irresponsible credit granting, the responsibility of the regulator needs to be highlighted in the banking sector. Van Heerden and Renke point out that in the context of the prevention of over-indebtedness, responsible lending practices by credit providers play a pivotal role in avoiding consumers getting caught in a debt trap, which leaves them locked into a vicious cycle of over-indebtedness.⁵ It is thus of importance for a country and government to ensure that the financial welfare of its consumers maintains on the healthy credit market with an effective responsible lending regime. That way irresponsible credit granting may be avoided and debt relief to over-indebted consumers can be provided.

In this paper the causes, effects and implications of the growth of personal indebtedness and household credit availability are examined. The case of Croatia is presented through the display of lending trends in the last decade, including the years of global financial crisis. Special attention is given to the analysis of the possible active role which bank marketing could have in contributing to the ever rising trend of personal over-indebtedness. Finally, conclusions are given with the proposal for the future research of the impact that banks have on the issue of excessive personal debt.

³ *Ibid.*

⁴ Black, S. E. and Strahan, P.E. (2002): "Entrepreneurship and Bank Credit Availability", *The Journal of Finance*, 57(6), 2807-2833.

⁵ Van Heerden, C. and Renke, S. (2015): "Perspectives on the South African Responsible Lending Regime and the Duty to Conduct Pre-agreement Assessment as a Responsible Lending Practice", *International Insolvency Review*, 24(2), 67-95.

2. Household credit availability and the growth of personal debt

The last two decades of the 20th century witnessed a dramatic increase in personal bankruptcy filings which continued into the new millennium. In particular, in the USA, the personal bankruptcy rate has increased more than three-fold in the last two decades of the last millennium. Livshits argues that households can quite effectively smooth transitory income shock over time, as long as they are able to borrow (sufficient amounts and at good interest rate).⁶ The aspiration for higher living standard or at least the maintenance of the already reached standard pushes households to make unsound borrowing decisions. They are driven by favorable loan conditions and result in higher levels of indebtedness. Furthermore, such activities contribute to the development and growth of banking industry. For example, the borrowing of middle class increased despite non increased income on the USA market.⁷ In his research Ramsay compares two markets: English and French.⁸ By 2010 the majority of debtors in France had net revenues lower than the minimum wage. Also, a rapid growth of personal bankruptcy files received (for providing a solution to individual's financial situation) is noted. According to the situation in England, the number of consumer credits had doubled since 1980s which caused credit expansion. The majority of English bankruptcies were related to consumer debt rather than the business reasons. Consumer bankruptcies represent in 2010s over 80 per cent of bankruptcies compared with 39 per cent during the height of the early 1990s recession.⁹ The increased numbers of consumer insolvencies may also lead to the question if neoliberal ideas and commitment to a 'competitive social market economy', which European Union advocates, contributes to the growth of over-indebtedness.¹⁰ Ramsay concludes that the law of over-indebtedness may symbolize the breakdown of social and family sources of solidarity and the rise in inequality associated with neoliberalism.¹¹

The presence of uncertainty on the market led to insolvency, lowered the value of real estate and had other negative effects on the overall economy. Changes on the market caused financial crisis, which initially started in the United States. The business of European and other global banks on the US market were affected by the same consequences which enabled spreading of the crisis not only to Europe but also globally.

⁶ Livshits, I. (2015): "Recent Developments in Consumer Credit and Default Literature", *Journal of Economic Surveys*, 29(4), 596, 597.

⁷ Attali, J. (2009): *Kriza, a poslije?*, Meandar Media, Zagreb.

⁸ Ramsay, I. (2012)

⁹ *Ibid*, 237.

¹⁰ European Commission (2008): *Towards a Common Operational European Definition of Over-Indebtedness*, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Brussels.

¹¹ Ramsay, I. (2012), 247.

However the rise in consumer bankruptcies is not primarily driven by the increase in uncertainty, but rather by changes in the consumer credit market. The information-related mechanisms which include improvements in information technology (IT) (improved availability, accuracy and timeliness of information, lower lending and credit processing costs, lower costs of identifying and targeting pools of borrowers based on their (risk) characteristics and related combinations) lead to the rise in bankruptcy rates. The causes are twofold: intensive margin of existing borrowers and extensive margin of new borrowers gaining access to credit. The latter phenomenon is labeled as "democratization of credit" and it came from lenders.¹² It may be also connected with information content marketing and rising marketing activities of the banks to promote and encourage borrowers to use their services.

After the occurrence of uncertainty on the market, the overall debt has risen as well as personal debt per capita. This trend has particularly been influenced by demographic trends of ever larger proportion of older people who try to maintain the achieved living standard through debt, and by changing sets of values that favor consumerism inducing higher levels of consumption across all age groups. Banks encourage such behaviors by selective information practices towards their clients, which in turn have a notable impact on the growing problem of household indebtedness.

2.1. Consumer behavior and commercial banking

In the past little attention was paid to social and psychological aspects of debt. People attributed their debt problems to their pleasure in consumption (greed and enjoyment in shopping). Kahneman and Tversky explained the new progress of cognitive psychology according to which people in similar circumstances would rather choose the perceived gain than the perceived loss.¹³ However, the rise of personal debt is causing problems for banks and other lending institutions as well as for private individuals.¹⁴

The banks define marketing strategies which will not only attract potential, but also retain existing customers. The digitalization of financial services and the way in which banks adapt their services to the clients' needs (with the help of aggressive advertising and promotion) contribute to the creation of profit and attraction of new bank clients.¹⁵ Successful promotional activities of a bank and

¹² Livshits, I. (2015), 599.

¹³ Kahneman, D. and Tversky, A. (2000): *Choices, Values and Frames*, Cambridge University Press, Cambridge.

¹⁴ Leigh-Pemberton, R. (1989): "Personal credit problems", *Bank of England Quarterly Bulletin*, 29(May), 243-245.

¹⁵ Westerman, G. et. al. (2012): *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry (Working paper)*, MA: MIT Sloan Management, Cambridge.

availability of credit cards can encourage consumers to often use credit cards, increase the demand for bank services and consequently increase personal indebtedness.¹⁶ Additionally, the bank marketing may increase the profitability of the bank; thus with the proper decisions of the bank management and necessary promotional activities, negative effects from the environment, such as financial crisis, can be bypassed.¹⁷

The next issue that relates to the uneven exposure of consumers to financial information has to do with extraordinary gap between the levels of investment into financial education versus financial industry marketing. In the United States about 25 times more is spent on financial industry marketing efforts than on financial education.¹⁸ Approximately 670 million dollars are spent annually on providing financial education by government and others. At the same time, the financial services industry spends approximately 17 billion dollars annually on marketing consumer financial products and services. Besides, Cameron and Golby noted that if social comparison processes drive people, they consume even more.¹⁹ Those in more debt are the people who take financial risks based on often unreasonable expectations of the payoff. Also, there is negative correlation between self-control and income. These findings add to the argument that individuals are overwhelmed by bank selected information and that government should play a more proactive role in the prevention of over-indebtedness.

Based on the well-known life cycle hypothesis of saving, consumers attempt to maintain their lifestyle even though their income and wealth may fluctuate over time.²⁰ Specifically, older consumers can borrow from their past savings and consume at levels beyond their current incomes. Conversely, young consumers who expect future incomes to be higher than their present income can borrow from their future income to support their present lifestyle. This phenomenon is called intertemporal smoothing. Prior behavioral research confirmed

¹⁶ Turan, Ö. et. al. (2013): "Dynamics of Consumerism and Credit Card Debt under the Influence of Advertising", in: *31st International Conference of the System Dynamics Society 2013 Proceedings*, 3852-3867. <http://www.systemdynamics.org/conferences/2013/proceed/papers/P1301.pdf> (retrieved 10.11.2015)

¹⁷ Janković, B. (2009): "Bank marketing in times of the global economic crisis – risk and/or chance?", *Bankarstvo*, 39(9-10), 52-69, http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/9_10/B09-10-2009-Jankovic.pdf (retrieved 25.09.2015)

¹⁸ Consumer Financial Protection Bureau [CFPB] (2013): *Navigating the Market: A Comparison of Spending on Financial Education and Financial Marketing*, Consumer Financial Protection Bureau, Washington, http://files.consumerfinance.gov/f/201311_cfpb_navigating-the-market-final.pdf (retrieved 10.03.2016)

¹⁹ Cameron, S. and Golby, D. (1990): "Correlates of Over-Commitment in a Sample of Crisis Debtors", in: S.E.G. Lea, P. Webley and B.M. Young (eds.), *Applied economic psychology in the 1990s*, 467-475, Exeter: Washington Singer Press.

²⁰ Modigliani, F., Brumberg, R. (1954): "Utility Analysis and the Consumption Function: An Interpretation of Cross-section Data", in: K. K. Kurihara (ed.) *Post Keynesian Economics*, (388-436), Rutgers University Press, New Brunswick.

that consumers are unable to correctly value their present and future resources, and they lack the cognitive capability to solve the intertemporal optimization problem required by the life cycle hypothesis. Furthermore, it is argued that consumers use external information such as the availability of credit to infer their future earnings. Consequently, there are negative social, psychological as well as economic implications of such consumer behavior.

2.2. Credit limit as a factor of indebtedness

Credit limit perceived as measure of credibility has a moderating role on the level of indebtedness. Specifically, if consumers have easy access to large amounts of credit, and they believe that the credit limit credibly represents their future earnings potential (typical belief of a naive consumer who has limited experience with consumer credit) they are likely to infer that their lifetime income is high and hence their willingness to use credit will also be high. Besides, as a routine practice, credit limit is freely used in banking industry as a tactical marketing tool. Credit limits on most accounts have been steadily ratcheted up²¹, and when credit card users with good payment records reach their limit, their credit line is typically increased²². As a result, the presumed rationality of the credit-limit-setting process is called into question. The weight is put on consumer and it is also up to a person how he or she will behave. Finally, when card limits for households are increased, this causes a significant rise in debt.²³

The increase of credit cards availability over time had an impact on the growth of consumer borrowing and over-indebtedness. Research confirms positive relationship between consumer credit and consumption.²⁴ Such positive relationship had been provided by the liberalization policies on the credit market.²⁵ Eventually, the increased promotion of credit cards induced greater availability of credit which had considerable impact on growth of the personal indebtedness.

Banking industry deregulation and increased competition in credit markets had an adverse effect on consumer default.²⁶ That was reflected in a consumer bankruptcy rate increase. It occurred via two channels: increase in credit and the use of new screening technologies introduced after deregulation which allowed

²¹ Lunt, P. (1992): "What boosts card usage?", *ABA Banking Journal*, 84(30), 82–85.

²² Punch, L. (1992): "The latest anti-attrition tool: More credit", *Credit Card Management*, 5(5), 48–51.

²³ Gross, D.B. and Souleles, N.S. (2002): "An Empirical Analysis of Personal Bankruptcy and Delinquency", *Review of Financial Studies*, 15(1), 319–347.

²⁴ Ludvigson, S. (1999): "Consumption and Credit: A Model of Time-Varying Liquidity Constraints", *The Review of Economics and Statistics*, 81(3), 434–447.

²⁵ Bilgin, Z. and Yavas, U. (1995): "Marketing of Consumer Credit Services in a Developing Country – A Status Report", *International Journal of Bank Marketing*, 13(5), 311–36.

²⁶ Dick, A. A., Lehnert, A. (2010).

credit to be extended to the new consumers. Although the risk of any given borrower defaulting did not necessarily rise, the presence of many extra borrowers in the population perforce increased the bankruptcy rate. The mentioned happenings led to a type of democratization of credits where they became easily accessible to a large amount of people with both low income and questionable future revenues. According to Leigh-Pemberton, personal debt has risen sharply in the United Kingdom because of the removal of restrictions on consumer borrowing, a greater range of credit sources, and increased amounts loaned in proportion to disposable income or securities.²⁷

Walker²⁸ and Harper²⁹ have articulated that recent practices suggest that personal debt has arisen largely as a result of structural changes in employment, credit and housing markets. It is necessary to understand ideology and the complex social systems so that management, government and its financial framework can 'cure' the problem of cognitive financial delinquency. However, the consumption, as a social dimension, integrates people within the general system of capitalist exploitation and encourages them to realize their 'false' identities, aspirations and interests through a process of ownership of goods.³⁰ Also, the consumer culture and attractive offers on the market give consumers the illusion of freedom, choice and satisfaction, in the long term, as the replacement for the actual loss of these qualities.

3. Personal indebtedness trends in Croatia and financial crisis

Even though the demand for household loans has been slightly decreasing on the Croatian financial market since 2009, the proportion of bad loans has increased. At the same time government debt has been increasing, and GDP fell precipitously in 2009 (-8,9%)³¹, interest rates increased³², the share of non-performing loans of the households increased by 25% and industrial production fell by 16%.³² The changing structure of the loan allocation by banks in Croatia in the last twenty years can be discerned from the data presented in Table 1.

²⁷ Leigh-Pemberton, R. (1989).

²⁸ Walker, C. (2012): "Personal Debt, Cognitive Delinquency and Techniques of Governmentality: Neoliberal Constructions of Financial Inadequacy in the UK", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(6), 533-538.

²⁹ Harper, D. J. (2003): "Poverty and Discourse", in: S.C. Carr and T.S. Sloan (Eds.) *Poverty and Psychology: From Global Perspective to Local Practice*, (185-203), Springer, New York.

³⁰ Burić, I. (2010): *Nacija zaduženih*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo.

³¹ Bokan, N. et. al. (2010): "Utjecaj financijske krize i reakcija monetarne politike u Hrvatskoj", *Istraživanja*, 1-25, 1-47.

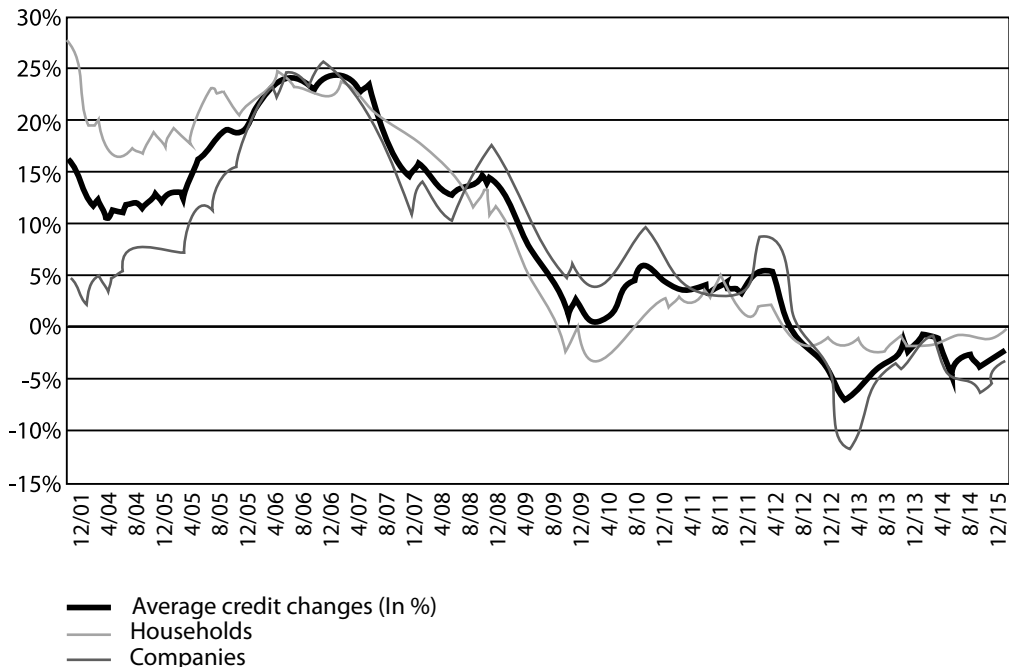
³² Croatian National Bank (2009): *Banks Bulletin*, 9(19), <https://www.hnb.hr/documents/20182/121684/ebiltlen-o-bankama-19.pdf/c33b15ea-9a1d-41fa-a3aa-0477664646e1> (retrieved 12.10.2015)

Table 1: Structure of loan allocation of Croatian banks (Authors' calculations according to the data from Družić, 2001 and Croatian National Bank, 2007, 2009 and 2015)

Year	Corporate loans	Household loans	Other loans
1994	69,9%	28,8%	1,3%
2006	40,0%	39,4%	20,6%
2008	38,1%	49,8%	12,1%
2014	34,2%	45,4%	20,4%

Source: Authors' calculations according to the data from Družić, 2001 and Croatian National Bank, 2007, 2009 and 2015

From the changing proportions of the loan allocation that favor households and government (the major part of the 'other loans' column) on account of corporate sector it can be concluded that banks have oriented their business toward household sector. Such shift ensures growth and development of banking business with the changing value sets that favor consumerism, also causing a significant increase of personal debt.

Figure 1: Loans of credit institutions in Croatia, 2003-2014, the annual change of growth

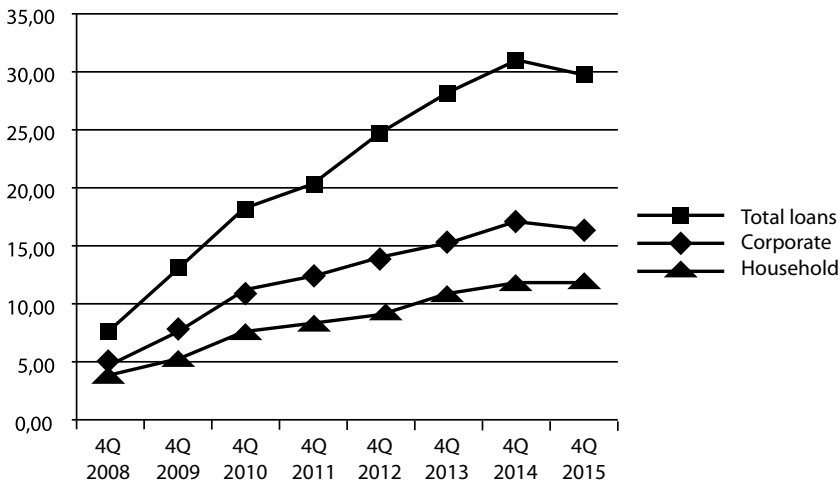
Source: Authors' calculations based on the data from Croatian National Bank, 2015

The impact of financial and economic crisis on the credit market can be seen from Chart 1 which presents the annual change of growth of retail lending (household and corporate).

The impact of crisis is obvious and the credit market has still not recovered. The corporate lending is more sensitive to business cycles than the households, which provides another reason for banks to prefer doing business with households.

In the same period the trend of bad loans growth can be detected. The data on the dynamics of bad, non-performing loans in the period from 2010-2014 is presented in Chart 2.

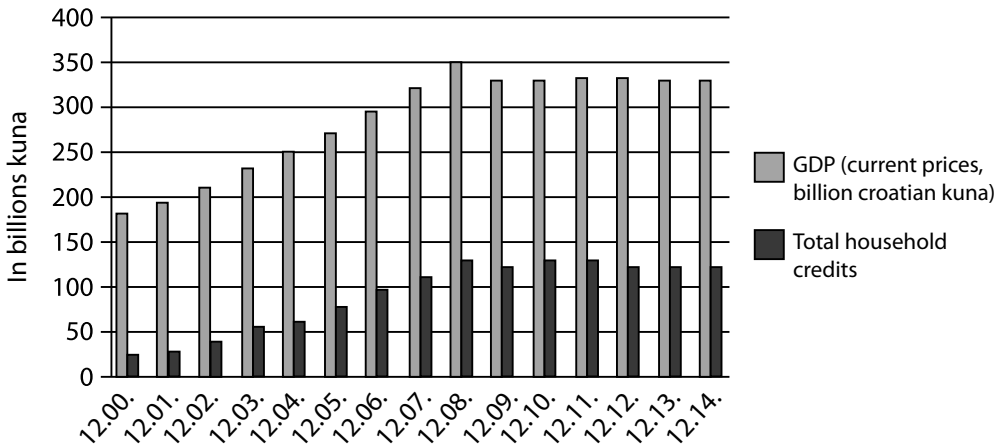
Figure 2: Share of non-performing loans, 2010-2015



Source: Authors' calculations based on the data from Croatian National Bank, 2016

Even though the economic and financial crisis had an impact on the decrease of total debt, there was a considerable increase in the share of bad loans. In the period from 2009 to 2012 the corporate bad loans increased by about 18 percentage points and in 2014 they reached a level of over 30%. In 2015 total and corporate bad loans decreased, whereas household bad loans still demonstrated a growing trend, reaching their peak in 2015 at the level of 12,15%. Households were faced with the increase in interest rates, raising costs of living, high levels of unemployment, all deteriorating their ability to repay loans, and resulting in ever growing over-indebtedness. Total household loans amounted to 120 billion kunas at the end 2015, and bad loans account for 14,6 billion.³³ The level of non-performing loans means that almost every 8th household loan might default.

³³ Croatian National Bank (2016): *Indicators of credit institution operations, Loan quality by sectors*, <https://www.hnb.hr/statistics/statistical-data/credit-institutions/indicators-of-credit-institution-operations> (retrieved 20.03.2016)

Figure 3: Croatian GDP and total household credits 2000-2014

Source: Authors' calculations based on the data from Croatian Bureau of Statistics, 2014 and Croatian National Bank, 2015)

Another trend is aligned with the above stated that of a sizable increase in property foreclosures. Data shows that there were 319 foreclosed properties in Croatia in 2006, 6773 in 2013, and more than 1600 in the first two months of 2015. In the last five years 126.378 property foreclosures were initiated.³⁴ This is also a consequence of a long period of economic crisis, and the fall of the standard of Croatian citizens coupled with over-indebtedness.

Further evidence of the above is given by the data on the frozen accounts of individuals in Croatia. At the beginning of 2015 over 313 thousand persons had a frozen transactions account, with total debt of over 31 billion kunas. 64% of their debt is to the financial sector.³⁵ By the end of 2015 the number of frozen account rose to over 321 thousand, and their debt rose to over 36,5 billion kunas (an increase of over 17% in just one year). The total debt increased by 206% in the period from 2012-2015.³⁶ Most of the individuals with frozen accounts were in that situation continuously for longer than a year.

The financial crisis and the growing trend of bad loans caused the decrease of all household loans except for non-purpose loans which steadily rose from 36,4

³⁴ Zagrebačka banka (2016): "Aktualnosti na tržištu nekretnina u Hrvatskoj", *ZaNe Bilten* 13, 4(2), 14-16, http://www.zane.hr/wps/wcm/connect/zane_web/zane/bilten (retrieved 15.02.2016), 15.

³⁵ Financial Agency (2015): *Pregled blokiranih građana po vjerovnicima i ročnosti – stanje 31.1.2015*, Objave 2015, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1759> (retrieved 10.01.2016)

³⁶ Financial Agency (2016): *Pregled blokiranih građana po vjerovnicima i ročnosti – stanje 31.12.2015*, Objave 2015, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1801> (retrieved 10.01.2016)

billion kunas in 2012 to 39,8 billion by the end of 2015.³⁷ This presents another argument in line with the growing problem of personal indebtedness. Namely, the non-purpose loans are usually used as a means to pay short term obligations, such as current living expenses or to reprogram the old debt.

The line of reasoning that the financial crisis and household borrowing patterns are very much related is clearly seen from the following data. The level of GDP and total household loans are presented in Chart 3.

The relationship between the level of household loans from Croatian banks and the level of GDP is strong. The correlation analysis shows that total household loans³⁸ are highly positively correlated with GDP³⁹, with Pearson correlation coefficient of 0.96 ($p < 0.01$) (Authors' calculations). Finally, the increase in the credit supply should lower the cost of capital and boost economic growth. Accordingly, a credit growth should represent an increase of supply of the capital and the growth of gross domestic product of the economy. At the same time, this leads to an increase in household spending and additional borrowing.

Similar trends have been documented in literature, which proves that the described trends in Croatia fit into the wider spread trends of rising personal indebtedness. Luckett's research reveals that more uncertainty leads to an increase in precautionary savings, or conversely, a decrease in debt.⁴⁰ Lamdin's analysis of the US market shows that total consumer debt as a percentage of GDP had risen from 1960s to 2005.⁴¹ As early as in the 50's Galbraith and in the 70's Simon had highlighted the responsibility of advertising and other sales promotion for the rising consumption rate and falling savings rate.⁴² As Galbraith⁴³ put it: 'Viewing this process as a whole, we should expect that every increase in consumption will bring a further increase – possibly a more than a proportional one – in consumer debt. Our march to higher living standards will be paced, as a matter of necessity, by an even deeper plunge into debt'.

In conclusion, the increase of lending to the households, but also to the corporate sector and the government, results in the increased indebtedness of the whole society. According to the demonstrated relationship between household

³⁷ Croatian National Bank (2016).

³⁸ Croatian National Bank (2010, 2015): *Bulletin*, various issues, <https://www.hnb.hr/analyses-and-publications/regular-publications/bulletin> (retrieved 20.09.2015)

³⁹ Croatian Bureau of Statistics (2014): "Annual Gross Domestic Product, 1995- 2012 (ESA 2010)", *First Release*, 51(12.1.5), http://www.dzs.hr/default_e.htm (retrieved 15.10.2015)

⁴⁰ Luckett, C. (2002): "Personal bankruptcies", in: T. Durkin and M. Saten (eds.) *The Impact of Public Policy on Consumer Credit*, 69-102, Springer, New York.

⁴¹ Lamdin, J. D. (2008): "Galbraith on Advertising, Credit, and Consumption: A Retrospective and Empirical Investigation with Policy Implications", *Review of Political Economy*, 20(4), 595-611.

⁴² Simon, J. L. (1970): *Issues in the Economics of Advertising*, University of Illinois Press, Urbana.

⁴³ Galbraith, J.K. (1958): *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, New York.

lending and the Croatian GDP it can be said that the improvement in the economic situation of the country and eased credit conditions lead to the increase in personal indebtedness.

4. Bank marketing as consumption stimulator

Marketing involves tools and activities that have been considered more as art than science. But contemporary needs of business call on marketing discipline to be accountable and link its contributions to financial performance so it can determine the level of new value it has given to the company.⁴⁴ The implications of marketing activities have been confirmed in many scientific and professional studies. The CMO Council states that marketing has an impact on accelerating drive for greater effectiveness and continuous improvement of business.⁴⁵ It can reduce business costs and increase returns, increase the value to the firm and to the consumer, which makes it a cornerstone for continuous improvement. Stewart pointed out that its activities may provide a reasonable estimate of the profitability of the business.⁴⁶ More specifically, the increased spending on marketing activities (advertising and promotion) in banking industry causes the profits and market share to increase significantly.⁴⁷

Theoretical concepts of psychology of consumption, marketing and consumer behavior are used in explanation of the emergence of the phenomenon of consumer society and the rise of consumerism in the postwar period in the developed, western world.⁴⁸ Consequently, the growth of personal debt has to be examined from the point of view that takes into consideration the impact of marketing powered by new technology. In banking (as in other businesses) this has facilitating effect on screening of consumer needs, wishes and possibilities, it adds to the speed of decision-making process and cuts cost with increased efficiency of marketing investments. Technological improvements in banking that were stimulated by deregulation and rising market competition brought about not only more efficient business to the banks, but also a chance to exploit economies of scale in consumer lending, both in terms of their geographic scope and operations scale.⁴⁹ It improved possibilities of credit allocation and made it possible to establish closer communication with customers, for example through mobile messaging systems, social network

⁴⁴ Stewart, D. W. (2009): "Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results", *Journal of Business Research*, 62(6), 636.

⁴⁵ CMO Council (2004): *Measures and metrics (Report)*, CMO Council, San Jose.

⁴⁶ Stewart, D. W. (2009)

⁴⁷ Mullineaux, D.J. and Pyles, M. K. (2010): "Bank marketing investments and bank performance", *Journal of Financial Economic Policy*, 2(4), 326-345.

⁴⁸ Burić, I. (2010)

⁴⁹ Dick, A. A., Lehnert, A. (2010)

notifications, personalized e-mails and conventional letters. But on the other hand, the effect of these developments on personal indebtedness is evident and significant. Data presented by Dick and Lehnert supports the theory that the expansion of the availability of credit, following deregulation, may lead to the expansion of the supply of consumer credit and rising personal bankruptcy rates.⁵⁰

The example of credit limit approval as a type of marketing tool proves its power on boosting consumer consumption and over-indebtedness. Consumers use the size of the credit limit available to them as a signal of their future earnings potential, and hence the available credit limit positively impacts the propensity to spend.⁵¹ Personalized advertising (enabled by sophisticated software solutions in banking) makes it more likely that a person would choose particular personalized special offer for further indebtedness dedicated just to him or her. The practice of telling consumers that they 'deserve' increases in their credit limits is not only non-informative, but might also mislead consumers into believing that their projected future net worth has actually increased. Marketing content can be shown as a powerful tool of future financial engagements of consumers and therefore of special interest for banks trying to add more value to their services and increase profits. By development and improvement of consumer experience, different advertisements and promotion techniques follow the innovative way of thinking and show the ideas in the content. A scientific direct mail marketing field experiment conducted in South Africa tried to determine to what extent and in what way various marketing content techniques affect demand for credit.⁵² The results showed that specific marketing content oriented to consumers, in this case a photo of an attractive woman, increases consumer loan demand by about as much as a 25% reduction in the interest rate. Therefore, it has been proven that effective marketing content is as powerful as the interest rate level in deciding upon getting a credit. These results show that banking advertising and promotion costs are successful tools of boosting consumption and consequently an active agent of the worsening problem of private over-indebtedness worldwide.

5. Conclusion

Contemporary business environment in Croatia is affected by dynamic changes in global business trends. The banks are led by the objective to achieve sustainable profitability and increase the market share. The presence of economic and financial crisis in Croatia has encouraged innovation and diversification of

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Cheema, A. and Soman, D. (2002): "The Effect of Credit on Spending Decisions: The Role of the Credit Limit and Credibility", *Marketing Science*, 21(1), 32-53.

⁵² Bertrand, M. *et. al.* (2010): "What's Advertising Content Worth? Evidence from a Consumer Credit Marketing Field Experiment", *The Quarterly Journal of Economics*, 125 (1), 263-306.

the methods used to approach the consumers, clients of the banks. Consequently, the aim of the bank's business in the 21st century is the creation of personalized offers to customers in order to preserve long term bank-client relationship, and induce loyalty which contributes to the growth of the indebtedness of households.

The latest data shows no relaxation of the trend of rising consumerism. On the contrary, if an economy is in the phase of recovery, this encourages and motivates customers to borrow additional funds or use additional bank services. There is further evidence of the existence of democratization of credit that was spurred by the revolving credit card revolution and resulted in the extension of credit to new (and seemingly riskier, but also the most profitable) borrowers in the recent decades.⁵³ The mechanism is quite intuitive: as lending technology improves, it makes lending to riskier types (associated with greater expected deadweight losses of default) profitable. This means that new loans are relatively more risky ones. New instruments, tools and opportunities that are offered to the consumers, such as contactless payment, revolving services, digitalized wallets or payment via mobile phone, allow consumers easier, simpler and faster (seemingly at lower costs) borrowing, regardless of socioeconomic status.

The future brings new questions and challenges to both: banking industry and regulator. The emphasis will certainly be on control of consumption and indebtedness. Even though the lender should utilize all available information to determine the future potential earnings of the consumer, the client should also do his/her part in the process: read carefully the information given by the bank, as well as participate in an interview with a consumer loan officer. However, there are no formal guidelines for banks (set by regulator) to apply in setting credit limits. The growing problem of personal debt needs also to be considered beyond the discourse of poor money management.⁵⁴ Competent institutional framework should set rules and regulations that would enable the banks and the government to improve the household quality of life through sustainable levels of indebtedness. This should be done by efficient control of the operations of all financial institutions that have an impact on the household indebtedness, especially the most important ones: the banks. The social acceptability of enormous marketing budgets of banks should be reviewed and adequately regulated (downsized and/or abandoned).

The rising bankruptcy and over-indebtedness trends seem to have been broken only by the reforms of the personal bankruptcy system.⁵⁵ This research also highlights the necessity of policy measures to control the seemingly indiscriminate increases in credit limits. By paying attention to existing alternatives for over-indebted consumers, such as discharge of debts and (partially) repayment,

⁵³ Drozd, L. and Serrano-Padial, R. (2014): "Modeling the Revolving Revolution: The Role of IT Reconsidered (Working paper)", http://finance.wharton.upenn.edu/~ldrozd/my_files/creditcards.pdf (retrieved 05.03.2016)

⁵⁴ Harper, D. J. (2003)

⁵⁵ Livshits, I. (2015)

it is necessary that the regulator should ensure stable, fair, efficient and transparent financial system (with transparent data) to protect the creditor, saver and investor who are doing business with the particular bank.

The regulator is also responsible for developing and implementing initiatives intended to educate and empower consumers to make better informed financial decisions. The financial literacy should be improved so that people can act more rationally. This extends to the behavior and rationality of the employees of the bank since no rational lender would advance a loan that will certainly not be repaid. Households should be aware of the effects that economic downturns have on the indebtedness and respond by accumulating precautionary savings, and reducing their debts.⁵⁶

Responsible lending practices cover a wide array of measures that can prevent issuing and getting a credit with high chances of default and with great impact on elevation of personal indebtedness. They include consumer education, promotion of financial literacy, responsible marketing, the cost of credit regulation, pre-agreement screening or assessment of consumers.⁵⁷ The focus so far has been much more on irresponsible borrowing, and it should also shift to irresponsible lending.⁵⁸ It is necessary to benchmark efficiency of lending regimes and make them proactive and responsible. The most important goal is the protection of the consumers from the harm of reckless lending, avoiding over-indebtedness, including that during the financial crises. The lending practices should not be over-restrictive and should make it possible for individuals, even with low income, to indeed repay loans. This can be done through appropriate, individualistic credit assessment process and by structured repayments and loan terms so that borrowers can repay without substantial hardship. The regulator has a duty to be vigilant and monitor compliance by credit providers. Evidence shows that consumers are more protected and 'made responsible' by such regime.⁵⁹

The treatment of over-indebtedness will certainly reflect the tensions between consumer protection and the promotion of consumer credit as a perceived engine of growth. Government should take on a proactive role in ensuring provision of responsible lending, introduce greater controls on credit, especially revolving and possibly even restrict marketing of banking services, especially household credit. It remains unclear to what extent such measures would affect levels of personal over-indebtedness.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Renke, S. (2012): *An Evaluation of Debt Prevention Measures in Terms of the National Credit Act 34 of 2005*, University of Pretoria, Pretoria.

⁵⁸ Wilson, T. (2004): "The inadequacy of the current regulatory response to payday lending", *Australian Business Law Review*, 32(3), 193–206.

⁵⁹ Van Heerden, C., Renke, S. (2015)

Literature

- Attali, J. (2009): “Kriza, a poslije?”, Meandar Media, Zagreb.
- Bertrand, M., Karlan, D., Mullainathan, S., Shafir, E. and Zinman J. (2010): “What’s Advertising Content Worth? Evidence from a Consumer Credit Marketing Field Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, 125 (1), 263-306.
- Bilgin, Z. and Yavas, U. (1995): “Marketing of Consumer Credit Services in a Developing Country – A Status Report”, *International Journal of Bank Marketing*, 13(5), 311-36.
- Black, S. E. and Strahan, P.E. (2002): “Entrepreneurship and Bank Credit Availability”, *The Journal of Finance*, 57(6), 2807-2833.
- Bokan, N., Grgurić, L., Krznar, I., Lang, M. (2010): “Utjecaj financijske krize i reakcija monetarne politike u Hrvatskoj”, *Istraživanja*, 1-25, 1-47.
- Burić, I. (2010): *Nacija zaduženih*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo.
- Cameron, S. and Golby, D. (1990): “Correlates of Over-Commitment in a Sample of Crisis Debtors”, in: S.E.G. Lea, P. Webley and B.M. Young (eds.), *Applied economic psychology in the 1990s*, 467-475, Exeter: Washington Singer Press.
- Cheema, A. and Soman, D. (2002): “The Effect of Credit on Spending Decisions: The Role of the Credit Limit and Credibility”, *Marketing Science*, 21(1), 32-53.
- CMO Council (2004): “Measures and metrics (Report)”, *CMO Council*, San Jose.
- Consumer Financial Protection Bureau [CFPB] (2013): “Navigating the Market: A Comparison of Spending on Financial Education and Financial Marketing”, *Consumer Financial Protection Bureau*, Washington,
- http://files.consumerfinance.gov/f/201311_cfpb_navigating-the-market-final.pdf (retrieved 10.03.2016)
- Croatian Bureau of Statistics (2014): “Annual Gross Domestic Product, 1995-2012 (ESA 2010)”, *First Release*, 51(12.1.5), http://www.dzs.hr/default_e.htm (retrieved 15.10.2015)
- Croatian National Bank (2007, 2009, 2015): “Agregirano statističko izvješće banaka”, various editions, http://nbhnetra.hnb.hr/statistika/agregirano-izvjesce_prije-revizije/h-agrerirano-izvjesce_prije-revizije.htm (retrieved 10.04.2016)
- Croatian National Bank (2009): “Banks Bulletin”, 9(19), <https://www.hnb.hr/documents/20182/121684/ebilten-o-bankama-19.pdf/c33b15ea-9a1d-41fa-a3aa-0477664646e1> (retrieved 12.10.2015)
- Croatian National Bank (2010, 2015): “Bulletin”, various issues, <https://www.hnb.hr/analyses-and-publications/regular-publications/bulletin> (retrieved 20.09.2015)

- Croatian National Bank (2016): “Indicators of credit institution operations, Loan quality by sectors”, <https://www.hnb.hr/statistics/statistical-data/credit-institutions/indicators-of-credit-institution-operations> (retrieved 20.03.2016)
- Dick, A. A. and Lehnert, A. (2010): “Personal Bankruptcy and Credit Market Competition”, *The Journal of Finance*, 65(2), 655-686.
- Drozd, L. and Serrano-Padial, R. (2014): “Modeling the Revolving Revolution: The Role of IT Reconsidered (Working paper)”, http://finance.wharton.upenn.edu/~ldrozd/my_files/creditcards.pdf (retrieved 05.03.2016)
- Družić, G. (2001): “Banking System”, *Ekonomski pregled/Economic Review*, 52(3-4), 293-313.
- European Commission (2008): “Towards a Common Operational European Definition of Over-Indebtedness”, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Brussels.
- Financial Agency (2015): “Pregled blokiranih građana po vjerovnicima i ročnosti – stanje 31.1.2015”, *Objave 2015*, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1759> (retrieved 10.01.2016)
- Financial Agency (2016): “Pregled blokiranih građana po vjerovnicima i ročnosti – stanje 31.12.2015”. *Objave 2015*, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1801> (retrieved 10.01.2016)
- Galbraith, J.K. (1958): “The Affluent Society”, Houghton Mifflin, New York.
- Gross, D.B. and Souleles, N.S. (2002): “An Empirical Analysis of Personal Bankruptcy and Delinquency”, *Review of Financial Studies*, 15(1), 319-347.
- Harper, D. J. (2003): “Poverty and Discourse”, in: S.C. Carr and T.S. Sloan (Eds.) *Poverty and Psychology: From Global Perspective to Local Practice*, (pp. 185-203), Springer, New York.
- Janković, B. (2009): “Bank marketing in times of the global economic crisis – risk and/or chance?”, *Bankarstvo*, 39(9-10), 52-69, http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/9_10/B09-10-2009-Jankovic.pdf (retrieved 25.09.2015)
- Kahneman, D. and Tversky, A. (2000): “Choices, Values and Frames”, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lamdin, J. D. (2008): “Galbraith on Advertising, Credit, and Consumption: A Retrospective and Empirical Investigation with Policy Implications”, *Review of Political Economy*, 20(4), 595-611.
- Leigh-Pemberton, R. (1989): “Personal credit problems”, *Bank of England Quarterly Bulletin*, 29(May), 243-245.
- Livshits, I. (2015): “Recent Developments in Consumer Credit and Default Literature”, *Journal of Economic Surveys*, 29(4), 594-613.
- Lunt, P. (1992): “What boosts card usage?”, *ABA Banking Journal*, 84(30), 82-85.

- Lockett, C. (2002): “Personal bankruptcies”, in: *T. Durkin and M. Saten (eds.) The Impact of Public Policy on Consumer Credit*, 69-102, Springer, New York.
- Ludvigson, S. (1999): “Consumption and Credit: A Model of Time-Varying Liquidity Constraints”, *The Review of Economics and Statistics*, 81(3), 434-447.
- Modigliani, F., Brumberg, R. (1954): “Utility Analysis and the Consumption Function: An Interpretation of Cross-section Data”, in: *K. K. Kurihara (ed.) Post Keynesian Economics*, (pp. 388-436), Rutgers University Press, New Brunswick.
- Mullineaux, D.J. and Pyles, M. K. (2010): “Bank marketing investments and bank performance”, *Journal of Financial Economic Policy*, 2(4), 326-345.
- Punch, L. (1992): “The latest anti-attrition tool: More credit”, *Credit Card Management*, 5(5), 48-51.
- Ramsay, I. (2012): “A Tale of Two Debtors: Responding to the Shock of Over-Indebtedness in France and England – A Story from the Trente Piteuses”, *Modern Law Review*, 75(2), 212-248.
- Renke, S. (2012): “An Evaluation of Debt Prevention Measures in Terms of the National Credit Act 34 of 2005”, University of Pretoria, Pretoria.
- Simon, J. L. (1970): “Issues in the Economics of Advertising”, University of Illinois Press, Urbana.
- Stewart, D. W. (2009): “Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results”, *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643.
- Turan, Ö., Ugur, D. i Barlas, Y. (2013): “Dynamics of Consumerism and Credit Card Debt under the Influence of Advertising”, in: *31st International Conference of the System Dynamics Society 2013 Proceedings*, 3852-3867.
- <http://www.systemdynamics.org/conferences/2013/proceed/papers/P1301.pdf> (retrieved 10.11.2015)
- Van Heerden, C. and Renke, S. (2015): “Perspectives on the South African Responsible Lending Regime and the Duty to Conduct Pre-agreement Assessment as a Responsible Lending Practice”, *International Insolvency Review*, 24(2), 67-95.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2012): “The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry (Working paper)”, MA: MIT Sloan Management, Cambridge.
- Wilson, T. (2004): “The inadequacy of the current regulatory response to payday lending”, *Australian Business Law Review*, 32(3), 193-206.
- Walker, C. (2012): “Personal Debt, Cognitive Delinquency and Techniques of Governmentality: Neoliberal Constructions of Financial Inadequacy in the UK”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(6), 533-538.
- Zagrebačka banka (2016): “Aktualnosti na tržištu nekretnina u Hrvatskoj”, *ZaNe Bilten* 13, 4(2), 14-16, http://www.zane.hr/wps/wcm/connect/zane_web/zane/bilten (retrieved 15.02.2016)

IVAN FILIPOVIĆ

Primorsko-goranska županija, Hrvatska

DR DUNJA ŠKALAMERA-ALILOVIĆ, VANREDNI PROFESOR

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

DR ANA ŠTAMBUK, DOCENT

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

POSLOVANJE BANAKA I OSOBNA ZADUŽENOST U HRVATSKOJ

Društveni fenomen osobne prezaduženosti nastao je u posljednjih trideset godina. Trend prekomjernog zaduživanja kućanstava i dalje uzima sve većeg maha, što stavlja problem osobne prezaduženosti u fokus interesa regulatora, istraživačke zajednice i javnosti općenito. U Hrvatskoj se neprestano povećava broj zaduženih osoba kao i onih čiji su računi u bankama blokirani. Jedan od temeljnih uzroka nastanka prezaduženosti jest olakšavanje kućanstvima pristup kreditu, a uz nepromijenjene razine dohotka. Istraživanja potvrđuju postojanje procesa „demokratizacije kredita“ koji je potaknut deregulacijom u financijskom sektoru. Rijetka su istraživanja koja se bave ulogom banaka i njihovih poslovnih politika u povećavanju razine zaduženosti kućanstava. Marketing banaka, posebice oglašavanje i promocija, predstavljaju način komuniciranja s klijentima, a postoje dokazi da atraktivan sadržaj marketinške poruke utječe jednako značajno na odluku o zaduživanju kao i smanjenje kamatne stope. Navedeno predstavlja motiv za daljnje istraživanje moguće povezanosti između marketinških napora banaka i razine osobne zaduženosti.

Ovaj rad argumentira proaktivnu ulogu bankarskog sektora, motiviranog profitom, uz nedostatak adekvatne kvalitete i razine regulacije, na povećanje broja prezaduženih osoba u Hrvatskoj. Dodatno se uzima u obzir i utjecaj ekonomskih kolebanja na proučavani odnos između bankarskih aktivnosti i zaduženosti stanovništva. Analiza se temelji na podacima iz agregiranih financijskih izvješća banaka i odabranim makroekonomskim pokazateljima. Cilj istraživanja je opisati i objasniti kako banke utječu na ponašanje potrošača, i posljedično potiču rast osobne zaduženosti u Hrvatskoj.

Ključne riječi: *poslovanje banaka, ponašanje potrošača, Hrvatska, osobna prezaduženost*

Scientific review article

Received: 14.5.2016.

Approved: 9.5.2017.

CONTRADICTION BETWEEN EMPHASIZING CREATIVITY IN THEORY AND STIFLING IT IN PRACTICE**

The word 'creativity', like other frequently used and popular words, is at risk of becoming a vague platitude or a slogan devoid of its conceptual determination. The knowledge and understanding of the phenomenon of creativity are not proportional to how much it is affirmed and promoted nowadays. This is particularly noticeable in work organizations of all kinds. Besides the subjective factors such as the employers' and managers' superficial or inadequate knowledge of what creativity really is, there are objective factors which put pressure on and hinder the creative impulses and processes. Economic, financial and market imperatives such as: fierce competition, short-term goals and deadlines, acceleration of work processes, rationalization, productivism, overall quantification (only measurable parameters and results being taken into account), excessive regulations, tight control systems and the like, contribute to the design of organizations which crush creativity. Some quite widespread management practices and behaviors, especially the so-called intrusive or micromanagement, are often a reaction to these constraints. As for the employees, they internalize all these pressures into strong inner imperatives of (over)achievement. The imposed standard of a constantly high level of motivation, excellence and self-improvement is unsustainable in the long run. The guiding management principle of performing more and better for less (time, resources, energy, leads to the exhaustion of mental and other psychological resources needed for creative ideas to emerge and develop. Creativity involves complex, subtle and dynamic psychosocial mechanisms. Too often the managerial practices and organizational cultures are detrimental to the well known most powerful source of creativity: the intrinsic motivation. Briefly, this article deals with the paradox which lies in the fact that, in theory, so much emphasis is put on creativity and innovation as indispensable assets, while at the same time so much is done to stifle them in practice.

Keywords: Creativity, Innovation, Intrinsic Motivation, Micromanagement, Organization.

* Associate Professor Tatjana Milivojević, PhD, Faculty of Culture and Media, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia, tmilivojevic@naisbitt.edu.rs

** This paper was prepared and presented in English language on the XIV International Scientific Conference on Economic and Social Development, held at John Naisbitt University, in Belgrade, Serbia, 13-14 May, 2016.

1. Introduction

The word 'creativity', like other frequently used and popular words, is at risk of becoming a vague platitude or a slogan devoid of conceptual determination. The knowledge and understanding of creativity are not proportional to how much this phenomenon is affirmed and promoted nowadays. This is particularly noticeable in work organizations of all kinds. Besides the subjective factors which include the employers' and managers' superficial or inadequate knowledge of what creativity really is, then their personal profile, general interpersonal and specifically management style and behavior, there are objective factors which put pressure on and hinder the creative impulses and processes. Economic, financial and market imperatives such as: fierce competition, short-term goals and deadlines, acceleration of work processes, rationalization, productivism, quantification (only measurable parameters and results being taken into account), excessive regulations, tight control systems and the like, contribute to the design of organizations which crush creativity. Some quite widespread management practices and behaviors, especially the so-called intrusive or micromanagement, are often a reflection of these external factors as well as a reaction to them. As for the employees, they eventually internalize these pressures turning them, often unconsciously, into strong inner imperatives of (over)achievement. The imposed standard of a constantly high level of motivation, performance and self-improvement is unsustainable in a long run. The guiding management principle of achieving unrelentingly more and better for less (time, resources, energy) leads to the exhaustion of mental and other psychological resources needed for creative ideas to emerge and develop. Creativity involves complex, subtle and dynamic psychosocial mechanisms. Managerial practices and organizational cultures are too often detrimental to the well known most powerful source of creativity: the intrinsic motivation.

Eminent researchers of creativity concluded that contrary to popular opinion, being creative does not imply a certain type of personality according the way different psychological theories classify personality types. Rothenberg states emphatically: "Only one characteristic of personality and orientation towards life and work is being absolutely expressed in all creative people: motivation."¹. As the topic of the article is creativity in the organizational context, and (according to Rothenberg and many other researchers) the most powerful driving force of creativity is the intrinsic (internal) motivation, the following section will be devoted to this issue.

¹ Rotenberg, Albert (2010): *Kreativnost i ludilo*, Clio, Beograd, 17.

2. Intrinsic Motivation and Self-Determination Theory

The theory of intrinsic and extrinsic motivation relies on Deci and Ryan's theory of cognitive evaluation. Their basic hypothesis is that intrinsic motivation arises from innate needs, which every man possesses to a greater or lesser extent, namely the need for competence; relatedness and self-determination (or autonomy). According to this theory, the motivational process depends on all personal and contextual factors that may affect these needs. First, the need for competence means the desire to control and master the environment and outcome.² We want to know how things would turn out and the results/consequences of our actions. This ability develops by the accumulation of knowledge and experience during various interactions with the environment, but also from within the power of the human need for this interaction. Erich Fromm ranks this need, which he calls the need for effectiveness, among eight basic human needs and he equates it with the need to feel accomplished.³ The need for relatedness deals with the desire to interact with, be connected to, and experience caring for other people. Our actions and daily activities involve other people and through this we seek the feeling of belongingness. The need for autonomy concerns the urge to be causal agents and to act in harmony with their integrated self. However, Deci and Ryan stated that to be autonomous doesn't mean to be independent. It means having a sense of free will when doing something or acting out of our own interests and values.⁴

Regarding the topic of creativity and the internal and external factors which encourage or discourage it, we find that it is best explained by the Self-Determination Theory (hereinafter referred to as SDT).

2.1. Self-Determination Theory

"SDT develops an integrative approach to the delicate issue of the work motivation by linking the inherent needs of growth to the active nature of man, which (providing there are normal and favorable environmental conditions) tends to develop an autonomous regulation style of behavior as well as integrate life experiences and personal dispositions in a coherent self system. The theory considers the cases of excessive external pressures, which lead to the frustration of basic needs of growth and to the development of controlled motivation or state of a motivation. The assumptions of this theory have been tested in a number of domains such as learning, work, sport, intimate relationships, pro-social

² Deci L. Edward, Ryan M. Richard: "What is Self-Determination Theory?" <https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/>. (24.12.2014).

³ Fromm, Erich (2003): *The Sane Society*, Abingdon: Routledge

⁴ Deci L. Edward, Ryan M. Richard (24.12.2014).

behavior and many others.⁵ The proponents of this theory analyze the connection between the self and the feelings of self-determination and competence. The central hypothesis of SDT is that individual behavior is motivated by one's need to feel competent and be the cause of his/her own actions and behaviors. It refers to a framework of analysis in which three theories intersect: the theories of cognitive evaluation, of causal orientation and of self-integration.

In order to satisfy his/her need for self-determination, the individual seeks to gain a sense of inner causality or internal locus of control, that is to feel that he/she is the cause of his/her actions. Creative individuals have a strong internal locus of control. When they can keep the internal locus of control, they perceive their work environment positively, as a context that supports and encourages their autonomy, which in turn strengthens their inner motivation. Therefore, although we refer to internal needs and motives, it is clear that situational factors play an important role in stimulating intrinsic motivation. But any inappropriate and ill-advised interference of external factors, such as excessive control, competition, deprivation of autonomy, unrealistic expectations, objectives and deadlines and other pressures (even reward predictions and expectations in terms of enticements) overturn motivation into demotivation. So the secret is in a thoughtful and careful use of appropriate external motivators, as means in the service of intrinsic motivation.

"SDT is the only theory which uses the constructs of intrinsic and extrinsic motivation, and describes the process of transforming one into the other. One type of motivation that occurs at the transition between the spheres of extrinsic and intrinsic motivation on the continuum of self-determination is the autonomous extrinsic motivation (AEM).⁶ AEM refers to one's willingness to perform the tasks he/she considers important for his/her own goals or values. It is very important to note that these are tasks that the person has not set herself, but that they have been assigned from outside. However, if the objective to be achieved by the task is being integrated into the personal goals and values of the performer, the supporting work behavior will become regulated by personal values and goals and it will become important as a source of intrinsic satisfaction for the person."⁷

2.1.1. *Autonomy and Organizational Constraints*

Since we have selected autonomy as one of the three essential components of intrinsic motivation, knowing that this is the key factor of creativity, we need to point out the tense, even conflicting relationship between the need for autonomy and belonging to a work organization.

⁵ Majstorović, Nebojša (2008): "Primena teorije self-determinacije u istraživanjima radne motivacije", *Primenjena psihologija*, 1 (1-2), 5-18, 5.

⁶ Gagné Marylène, Deci L.Edward (2005): "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, Issue, 4, 331-362.

⁷ Majstorović, Nebojša (2008), 13.

Autonomy in the organizational context is defined as the ability of an entity (individual or collective) to freely determine the rules of activities to which it is subjected, to fix the precise modalities of its activities within the area of its operation, without someone from the outside (here, a formal organization) imposing its own norms.⁸ The employees' autonomy doesn't belong to the corpus of human rights: when someone consents to an employment he/she renounces, implicitly or explicitly, a portion of his/her freedom, at least for as long as he/she intends to respect the contract and receive a salary in return in accordance with his/her qualifications and investments.⁹

However, what seems obvious *de jure*, is not *de facto* the case in social relations. Deep down employees are aware that accepting employment contract they have deliberately alienated a part of their freedom. However, they constantly forget this and tend to benefit on all plans, sometimes at the cost of a bad faith or a very subjective perception and reconstruction of what is legitimate. On the other side, the employers want to control all the professional procedures and activities, but deep down they know - even if they firmly believe in the scientific organization of work - that the production depends on workers' initiatives and autonomous *bricolages*. Thus there is the paradox that autonomy - which has been partly conquered *against* the organization - is at the same time the condition of the good functioning of the organization.¹⁰ One of the definite findings of the researchers' studies on the effective functioning of highly rationalized industrial organizations is the observed discrepancy between the standard (required by the organization) and the situated action of the operator (and the team); between the prescribed work (job preset by the design engineer) and actual work. This gap, in which the autonomy of actors fits, can be read either as an act of resistance (of ownership and assertiveness) against the order of the organization, or as an act of taking charge of the formal organization which, overwhelmed by the eruption of unpredictable elements, is unable to tell its members what they should do in each case, or as a mixture of both.¹¹

The inevitable and ever-present tension between the need for autonomy and organizational constraints doesn't mean that there are no ways to manage it successfully in order to motivate employees to be creative. On the one hand, it presupposes that this tension is not denied and is not a taboo, and that the organization doesn't harbor the illusion of a harmonious unity of the organization's and employees' needs and interests. On the other hand, it demands a more flexible

⁸ Chatzis, Konstantinos (1999): "De l'autonomie *par* l'indépendance à l'autonomie *dans* l'interaction", 27-37, in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, Ph. (eds.): *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris: L'Harmattan, 29.

⁹ Perrenoud, Philippe. (2000): «L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme? » *Cahiers Pédagogiques*, n° 384, mai, 14-19.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Chatzis, Konstantinos (1999), 29.

control system and trust based on results rather than on imposing the ways how to achieve them.

Since the need for self-determination, autonomy and a strong internal locus of control are the foundation of intrinsic motivation for work in general, and especially for creative work, it is clear that every unjustified pressure, coercion and control destroys this motivation. The harmful consequence of inappropriate control over the processes by which different individuals realize their tasks is that the creative impulse, which involves taking initiative and risk, freedom of research (also meaning the freedom to make mistakes) withdraws and hides beneath the surface. This particularly affects creative individuals, the same ones who are sought by organizations because of their creativity and who, by their nature, have a pronounced tendency towards autonomy, individualism and non-conformism.

After almost sixty decades of McGregor's criticism of the management style based on the „Theory X” (1960), it is still widespread under a new label: micro-management.

3. Micromanagement: the New Face of the X Theory

Let us remind ourselves briefly of the essence of McGregor's theory (1960).¹² The “Theory X” is based on the postulate that most people have an innate aversion to work and strive to avoid it in every possible way. People work only because they have to. This implies that employees should be treated as “donkeys”, with “carrot and stick” to produce results. It is necessary to coerce and control them and resort to threats and sanctions, as the expectation of reward is not a sufficient incentive. Given that people are essentially immature, devoid of ambition, unable or unwilling to take responsibility for their work, they should be actively managed. The “Theory Y” gives a completely opposite view. Its basic premise is that human beings, by nature, have a psychological need to exercise their psycho-physical and social skills in work. Moreover, they like to have responsibility, as it allows them to express and realize their personality and potentials (the innate and universal need for competence or effectiveness mentioned before). The working man is an adult, able to take an interest in what he does and to participate actively in the objectives and activities of his organization, not only for economic, utilitarian reasons but also because such participation coincides with his own hedonistic goals. The management style which emerges from this understanding of the human's nature is opposed to the type of management characteristic of the traditional X organization. However, it seems that this tradition is very resilient, as it continues to live and flourish under the guise of new forms, despite the litany of its shortcomings. “If Micromanagement is such a Discredited and Flawed Management Style, Why

¹² McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill

do so Many Practice it?¹³ is the title of an internet article, and the subtitle states that micromanagement is the least admired but most applied style of management. Before we come back to the answers suggested in this article, we will rely on the following insights of another author, Yves-Pierre Gomez.

In the interview titled: “All Under Pressure: How Companies Killed the Added Value of their Employees with Great Blows of Intrusive Management“, Gomez says that work is a modality of humanization. Work is more than a mere factor of production among others. It is both the means of ensuring the economy and a vector that produces more or less humanization. Therefore, we must consider it both from an economic and anthropological point of view. That is why work cannot be reduced to its mere results. The neoliberal economic theory has served its time, because by asserting that every individual is seeking his/her own interest, one has to build increasingly complex organizations to make egocentric individuals work, communicate and consume. As the neoliberal theory holds that the actors are opportunistic, i.e. that they serve only their own interests, the more companies give a supposed autonomy to the actors the more they implement control and monitor systems. It is an elementary principle, the more the actor is supposed to be autonomous and searching for his own interest, the more the social structure is governed by very strict rules.¹⁴

The undeniable progress in reducing the objective penibility at work was also accompanied by a regression. By reducing work time, as well as its constraints through the use of machines, the work content has been greatly intensified. To deliver a result quickly, ensuring fast performance became the contemporary denominators of work. We work less in time hours, but these worked hours are much more intense than in the past. It is very demanding and stressful, because the body, mind, and nerves are continuously under a high tension. The intensification of work has been further increased tenfold by new technologies which have multiplied the possibilities of access to networks, multitasking, hypermobility and therefore continuous solicitations, at any time. The result is the paradoxical feeling of lacking time and still being overloaded and unable to deliver work on time. This dual pressure is the source of tensions that can lead to a burnout, that is to say the sudden collapse of the employee’s energy.¹⁵

Since the 1990s and the financialization of the economy, the production systems have turned to the achievement of performances objectively evaluated by profit. This led to the reduction of work to its contribution to the realization of a

¹³ MacDonald, Bob: “If Micromanagement is such a Discredited and Flawed Management Style, Why do so Many Practice it?” <http://bobmaconbusiness.com/?p=5899>. (01.12.2013).

¹⁴ Gomez, Yves-Pierre: “Tous sous pression: comment les entreprises ont tué la valeur ajoutée de leurs salariés à grands coups de management intrusif”, <http://www.atlantico.fr/decryptage/tous-pression-comment-entreprises-ont-tue-valeur-ajoutee-salaries-grands-coups-management-intrusif-ecologie-humaine-pierre-yves-1873643.html>. (25. 11. 2014).

¹⁵ Gomez, Yves-Pierre (2013): *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris: François Bourin.

profit. Reporting systems, control and management standards have increasingly abstracted the material reality of human activity in companies, detecting only one's participation in the creation of value in terms of financial profits. The content of work has become less important than the financial results it produces. Thus, its anthropological dimension went by the wayside. The fact that any work is carried by a subject, a human being who by working produces himself - as a craftsman realizes and asserts himself by making his object - is ignored and discarded. The more work is made invisible, the more people are demotivated.¹⁶ Furthermore, the control system inhibits the capacities of action and creativity. The more the control is tight, the more people will exercise their talents elsewhere. And the more they exert their talents elsewhere, the more the company is under pressure, so the more it increases the control. It is a vicious circle. It ends up in doing the minimum possible and wealth is created elsewhere. Thus, value creation can escape now because people do elsewhere what they are prevented from doing in their job.¹⁷

Of course, if a greater consideration of the individual at work is desirable, it would be naive to be indignant that a company thinks and acts according to financial and utilitarian goals. Managers are bound to reason from this perspective. They have to fill tables and reports, to achieve objectives and performance. Personally, many of them care as much as they can for their employees, but they are always in a rush and lack of time. The reality is that the manager has to control and operate the machine - the control system. This is not only negative, as a world without control would not liberate creativity either. In fact, creativity is prompted by external constraints, i.e. it unfolds in a context of necessities. When one disposes of unlimited possibilities and resources, he/she needs not to be creative.¹⁸ However, between the need to supervise and the current financial bureaucracy, there is a balance to be found. The most unhappy with this situation are often the managers themselves, who do not feel that they do their job while constantly chasing new organizations, new meetings, without having time to effectively manage, that is to say, encourage, assist and support the teams, etc.¹⁹

MacDonald provides a psychological explanation of the micromanagement phenomenon. According to him micromanagement "is a popular management tool because it appeals to both the self-doubting and self-centered manager. The weak manager is filled with insecurities and paranoia. Their worst fear is that if the job is not done right, *they* will be blamed [...] Concerned with their lack of ability, weak-willed managers also want to make sure they get the credit if the job goes well. This feeling and attitude causes the insecure manager to constantly hover over and interfere with those tasked with the actual work. On the other hand, the self-centered (should I say egoistical?) managers have this belief that they are the only ones with

¹⁶ Gomez, Yves-Pierre (2014).

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Milivojević, Tatjana (2011): *Psihologija stvaralaštva*, Megatrend univerzitet, Beograd, 199.

¹⁹ Gomez, Yves-Pierre (2014).

the knowledge and ability to actually do the job right. They do not trust others to do the job so they believe they must constantly be knee-deep in the efforts of others or the job will not get done; at least not the way they would do it. It is possible to sympathize with these managers because the truth is that if the job is not completed properly and the results are unsatisfactory, they will be deemed responsible, placing their future and even their job on the line. You can understand the feeling that if they are going to be blamed for something, they want to be in total control. But it is not possible to condone the use of micromanagement as a way to diminish this risk. In fact, micromanaging the process increases the risk of failure [...]With scant argument to the contrary, there is agreement that micromanaging is inefficient, that it suppresses creativity, suffocates alternative options, discourages the development of talent, makes for frustrated and dissatisfied employees and is often counterproductive to what the manager seeks to achieve.²⁰ And yet, it continues to flourish.

4. Productivism against Creativity

Scientist Peter Higgs, who gave his name to the Higgs boson in 1964, believes that no university would hire him today because of high productivity criteria. It takes time to stimulate discoveries, he said. So, does productivity undermine creativity? Is their coexistence possible?

“Creativity takes time, requiring people to struggle down several blind alleys before finding the right solution. That’s why a lot of creative activity may look suspiciously like loafing around until a breakthrough happens. [...]Managers also need to provide some flexibility for employees to alter their schedules when an interesting idea begins to develop. And they need to reward employees for engaging in tasks that ultimately lead to creative solutions, like learning new things, developing new skills, having wide-ranging conversations with colleagues, and trying out ideas that don’t work.”²¹ If the schedule is overcharged it is difficult to make room for new ideas, and there is no time to further those already found. If the work schedule offers no opportunity to take breaks for reflection, creativity will be seriously compromised. The ability to generate new ideas is greater when a time off is granted to our brain to „unhook“. Breaks can lead to new ideas because they give space to direct the thoughts elsewhere. Creativity cannot arise if one is not the master of his/her own time. While it is true that appointments, meetings, conferences and other events can produce various stimulating experiences for creativity, giving them most of the agenda produces the opposite.²²

²⁰ MacDonald, Bob (2013).

²¹ Rousmaniere, Dana: “Give People Time and Space to Be More Creative”, <https://hbr.org/tip/2016/02/give-people-time-and-space-to-be-more-creative>. (15.02.2015).

²² Martellini, Catherine: “Productivité et créativité, deux opposés?” <http://journalmetro.com/plus/carrieres/469240/productivite-et-creativite-deux-opposes/>.(25.03.2014).

Various studies have shown that the “creative stress” stands only for a part of the creative process, which starts with something almost invisible, but not less important: the slow rise of intuition which itself requires the opposite of stress, relaxation, calm, „letting go“.²³ The visible creative product is preceded by a huge invisible, unpredictable, uncertain and apparently ineffective process. Some authors emphasize that creativity requires a way of being which is incompatible with stress.²⁴ Judee Gee affirms that „to develop our creative intuition, we must first learn to do *nothing!* This doesn't mean that we fall asleep, as creativity requires an intense, but relaxed presence. It means that we should give ourselves spaces of complete idleness [...] And as individuals are so different, everyone has to find the „tonus/letting“ dosage that matches him/her best.“²⁵ Although the creative process triggers the hormones of pleasure, mainly endorphin and oxytocin, it is still stressful because much energy is mobilized which causes general fatigue of the organism.²⁶ Therefore, the alternation of periods of intense work and those of rest are necessary. The creative individuals have an uncommon work energy, but they are often calm and at rest too. They are not hyperactive, always busy and productive. In fact, they often pause and sleep a lot.²⁷ So, the usual organizational pressure to be perpetually and evenly creative (as well as motivated) is simply unreasonable and untenable.

Psychologists Wallach and Kogan²⁸ advocated that the creativity tests, unlike the intelligence tests, should be assigned with no time restrictions. Their research showed that stereotypical, common answers are readily available while the original answers are not so quickly available due to a longer latency period. In the beginning of the testing both creative and less creative subjects provide common, usual answers. Furthermore, the rhythm of association of the less creative persons is faster than the one of the creative persons. The original responses occur later and in increasing numbers. If there is a time restriction, less creative subjects give a greater number of answers, because of the shorter response latency. When examining the correlations between intelligence and creativity, Boersma and O'Brien have also shown that creativity and intelligence diverge increasingly as two separate cognitive dimensions when the tests of creativity are assigned in an informal and relaxed atmosphere.²⁹ Vernon also found that the

²³ Csikszentmihalyi; Mihalyi (2006). *La créativité. Psychologie de la découverte et de l'invention*. Robert Laffont, Paris.

²⁴ Cabana, Guy (2009): *Soulevez des montagnes*, Québecor, Montréal.

²⁵ Gee, Judee (2010): *Comment développer votre intuition*, Trajectoire, Paris, 32.

²⁶ Filliozat Anne-Marie, Guasch Gérard (2006): *Aide-toi, ton corps t'aidera*. Albin Michel, Paris.

²⁷ Csikszentmihalyi, Mihalyi (2006), 81.

²⁸ Wallach A. Michael, Kogan Nathan (1965): *Modes of thinking in young children: a study of the creativity intelligence distinction*. New York: Holt, Rinehart & Wilson

²⁹ Boersma J. Frederic, O. Brian Kenneth (1968): “An investigation of the relationship between creativity and intelligence under two conditions of testing”, *Journal of Personality*,

results obtained in the creativity tests which were done in more relaxed, informal and relatively untimed, i.e. game-like conditions had a much richer psychological meaning than those obtained in usual test conditions.³⁰

As Csikszentmihalyi discovered, creative individuals work harder and persevere more than other people. Even when they do not seem to work, they actually work as they observe, gather information, muse, think and dream. They need periods of tranquility, loneliness and retreat. Their energy is under their control and not under the control of a clock, calendar or an externally imposed timetable. When it is necessary, they have the concentration of a laser, and the rest of time they gather new energy. All the creators interviewed by Csikszentmihalyi have confirmed that this alternation between work and relaxation is crucial for the success of their enterprise.³¹ But one of the things that the employees are often suspected of from their employers and managers is that they do not work enough in terms of hours. The X or micromanagers are more focused on the quantity than on the content and quality of the work.

In short, it seems that to work creatively very much and quickly is a contradictory expectation, and that a formal and rigorous management obsessed by control and productivity is antagonistic to creativity.

5. The Difference Between Creativity and Innovation

One of the indicators that the real nature of creativity is misunderstood lies in its identification with innovation. The two are closely related, but not identical, as creativity is the source of innovation. The importance of creativity in the innovation process has been significant in recent years. The literature on innovation management sheds light on the involvement of the creative process in an innovation process.³² Amabile points out that the creative process in the individual or organizational context should be treated as the first step of innovation. According to her, creativity of individuals and groups is used as raw sources for innovation.³³ For Cook a successful innovation product or service depends on creativity. Creativity is a process based on individual and organizational skills

36 (3), 341-348.

³⁰ Vernon, E. Philip (1971): "Effects of administration and scoring on divergent thinking tests", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 41, Issue 3, 245-257.

³¹ Csikszentmihalyi, Mihalyi (2006).

³² Mnisri, Kamel (2007): «La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites: Proposition d'un cadre d'analyse», 5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke: Québec, Canada, 8.

³³ Amabile, M. Teresa (1988): "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, 123-167; (1997): Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.

which play an important role in innovation.³⁴ Cummings believes that the mechanisms of development of new ideas are the main supports of innovation in the whole organization.³⁵ Quality and creativity remain the milestones in the process of organizational innovation, as the quality and reliability of new ideas are the source of innovation value.³⁶

There is a bias harmful to understanding creativity as researchers and practitioners believe that it should be both constructive and profitable and problem-solving. Consequently, new ideas which do not solve problems are not called innovations and they are usually discarded because they are considered errors.³⁷ The authors usually take a functionalist approach by seeking to answer the question "how to increase creativity?" Thus the studies do not tend to analyze the creative process as such, but to discover how companies can improve their ability to be creative and innovative, i.e. by valuating teleological definitions. However, when creativity is not considered in theory and when it is reduced to the innovation process in practice, the impetus and meaning of the innovation process as a whole is lost. Only after having allowed the emergence of creative ideas, the criteria of usefulness, value creation and economic feasibility are used to select the idea which will become an innovation. This does not mean that the creative process should not lead to a useful production, but that if the organizations want to get more usefulness, they must devote more attention and time to the process of emergence of ideas. The selection of ideas which are evaluated as the most useful and profitable is the second phase.³⁸ Thus the real challenge is first to take a step back from the search of utility and economic profitability inherent in any innovation in order to enable the development of creativity. Creativity corresponds to a specific nature - different from innovation - which needs to be respected if the organizations want to improve their innovation processes³⁹.

³⁴ Cook, Peter (1998): "The creative advantage: is your organisation the leader of the pack? ", *Industrial and Commercial Training*. 30 (5), 179-184.

³⁵ Cummings, L. Larry (1965): "Organizational climates for creativity", *Journal of Academy of Management*. Vol 3, 220-227.

³⁶ Mnisri, Kamel (2007), 8-9.

³⁷ Kimberly, R. John (1981): "Managerial Innovation", 203-225, in P. Nyström & W. Starbuck (eds): *Handbook of Organization Design*, Oxford University Press.

³⁸ Oldham, R. Greg, Cummings, Anne (1996): "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, N. 3, 607-634

³⁹ Auger, Pascale (2003): «Favoriser la créativité individuelle pour développer l'innovation», XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

6. Conclusion

On the basis of the above considerations we may conclude that “managing creativity” is almost an oxymoron. We have seen that while the environmental factors which foster and promote creativity can be managed, it is not the case with creativity *per se*. The roots of creativity are deeply personal, reaching into the realm of the unconscious and engaging some subtle, dynamic, elusive and immeasurable variables. Creativity is always associated with the specific qualities of each individual. The concept of group creativity does not refute this claim, since it relies on individual contributions, which are encouraged and enriched by mutual processes of stimulation, inspiration and motivation. In other words, the creative subject is not collective, but individual, and the group or team is one of the factors which contribute to the stimulation, improvement and selection of the best creative ideas. In her Componential Theory of Creativity, Teresa Amabile⁴⁰ states that the creativity of individuals is the essential source of innovation, while the social environment influences creativity by influencing the individual components. As creativity is based on the individual’s intrinsic motivation, his/her domain expertise and psychology, all managerial actions advised to promote the creativity of the group or organization are incentives to give more opportunities for individual expression. If they are truly committed to creativity, organizations should provide conditions favorable to individual creativity, among which are more space, time and autonomy to the employees who are expected to work on creative tasks. Individual creativity can become an innovation only under specific conditions, that is, when creative expression is permitted and encouraged, and when the support to the development of creative ideas is accompanied by adequate resources and strong incentives to intrinsic motivation. This implies an organizational climate of openness and trust instead of rigid control. However, trust, flexibility and openness are fraught with risks that managers do not dare to take in today’s business environment.

⁴⁰ Amabile, M. Teresa (1997).

Literature

- Amabile, M. Teresa. (1988): “A model of creativity and innovation in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, 123-167.
- Amabile, M. Teresa(1997): “Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do”, *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Auger, Pascale (2003): “Favoriser la créativité individuelle pour développer l’innovation”, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- Boersma J. Frederic, O. Brian Kenneth (1968): «An investigation of the relationship between creativity and intelligence under two conditions of testing», *Journal of Personality*, 36 (3), 341-348.
- Cabana, Guy (2009): *Soulevez des montagnes*. Montréal: Québecor
- Chatzis, Konstantinos (1999): “De l’autonomie *par* l’indépendance à l’autonomie *dans* l’interaction”, 27-37, in Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, Ph. (eds.): *L’autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris: L’Harmattan.
- Cook, Peter (1998): “The creative advantage: is your organisation the leader of the pack?” *Industrial and Commercial Training*. 30 (5), 179-184.
- Csikszentmihalyi; M. (2006): *La créativité. Psychologie de la découverte et de l’invention*. Paris: Robert Laffont.
- Cummings, L. Larry (1965): “Organizational climates for creativity”, *Journal of Academy of Management*. Vol 3, 220-227.
- Deci L. Edward, Ryan M. Richard: “What is Self-Determination Theory?” <https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/>. (24.12.2014).
- Filliozat Anne-Marie, Guasch Gérard.(2006: *Aide-toi, ton corps t’aidera*. Paris: Albin Michel.
- Fromm, Erich (2003): *The Sane Society*. Abingdon: Routledge.
- Gagné Marilène, Deci L. Edward (2005): “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, Issue, 4, 331-362
- Gee, Judee (2010): *Comment développer votre intuition*. Paris: Trajectoire.
- Gomez, Yves-Pierre: “Tous sous pression: comment les entreprises ont tué la valeur ajoutée de leurs salariés à grands coups de management intrusif”, <http://www.atlantico.fr/decryptage/tous-pression-comment-entreprises-ont-tue-valeur-ajoutee-salaries-grands-coups-management-intrusif-ecologie-humaine-pierre-yves-1873643.html>. (25. 11. 2014).
- Gomez, Yves-Pierre (2013): *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris: François Bourin.

- Kimberly, R. John (1981): "Managerial Innovation", 203-225, in P. Nystrom & W. Starbuck (eds): *Handbook of Organization Design*, Oxford University Press.
- MacDonald, Bob: "If Micromanagement is such a Discredited and Flawed Management Style, Why do so Many Practice it?" <http://bobmaconbusiness.com/?p=5899>. (01.12.2013).
- McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Majstorović, Nebojša (2008): "Primena teorije self-determinacije u istraživanjima radne motivacije", *Primenjena psihologija*, 1 (1-2), 5-18.
- Martellini, Catherine: "Productivité et créativité, deux opposés?" <http://journalmetro.com/plus/carrieres/469240/productivite-et-creativite-deux-opposes/>. (25.03.2014).
- Milivojević, Tatjana (2011): *Psihologija stvaralaštva*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Mnisri, Kamel (2007): "La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites: Proposition d'un cadre d'analyse", 5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke: Québec, Canada.
- Oldham R. Greg, Cummings Anne (1996): „Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, n. 3, 607-634.
- Perrenoud, Phillipe (2000): "L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme? «, *Cahiers Pédagogiques*, n° 384, mai, 14-19.
- Rotenberg, Albert (2010): *Kreativnost i ludilo*, Clio, Beograd.
- Rousmaniere, Dana: „Give People Time and Space to Be More Creative“, <https://hbr.org/tip/2016/02/give-people-time-and-space-to-be-more-creative>. (15.02.2015)
- Vernon, E. Philip (1971): „Effects of administration and scoring on divergent thinking tests”, *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 41, Issue 3, 245-257.
- Wallach A. Michael, Kogan Nathan (1965): *Modes of thinking in young children: a study of the creativity intelligence distinction*. New York: Holt, Rinehart & Wilson.

DR TATJANA MILIVOJEVIĆ, VANREDNI PROFESOR
Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd

PROTIVREČNOST IZMEĐU NAGLAŠAVANJA KREATIVNOSTI U TEORIJI I NJENOG GUŠENJA U PRAKSI

Reč "kreativnost", poput drugih često korišćenih reči, rizikuje da postane neodređena banalnost ili slogan ispražnjen od svog pojmovnog određenja. Znanje i razumevanje fenomena kreativnosti nije proporcionalno onome koliko se on danas afirmiše i promovise. To je naročito uočljivo u radnim organizacijama svih vrsta. Pored subjektivnih faktora kao što je površno ili neodgovarajuće znanje poslodavaca i rukovodioca o tome šta kreativnost zaista jeste, postoje i objektivni faktori koji pritiskaju i ometaju kreativne impulse i procese. Ekonomski, finansijski i tržišni imperativi, kratkoročni ciljevi i tesni rokovi, ubrzanje radnih procesa, racionalizacija, produktivizam, sveobuhvatni kvantitativizam (uzimanje u obzir samo merljivih parametara i rezultata), preterana regulativa, sistemi tesne kontrole i slično doprinose organizacionom dizajnu koji razara kreativnost. Određena prilično raširena menadžerska praksa i ponašanje, posebno tzv. intruzivni ili mikromenadžment, često je reakcija na ta ograničenja. Što se tiče zaposlenih, oni internalizuju te pritiske i pretvaraju ih u snažne unutrašnje imperitive (sve većih) postignuća. Nametnuti standard konstantno visokog nivoa motivacije, izvrsnosti i samopoboljšanja neodrživ je na duži rok. Rukovodeći princip postizanja sve više i sve bolje za sve manje (vremena, sredstava, energije...) vodi iscrpljivanju mentalnih i drugih psihičkih resursa potrebnih za nastanak i razvoj kreativnih ideja. Kreativnost uključuje složene, tanane i dinamične psihosocijalne mehanizme. Menadžerska praksa i organizaciona kultura prečesto ugrožavaju dobro poznat najmoćniji izvor kreativnosti: intrinzičnu (unutrašnju) motivaciju. Ukratko, ovaj članak se bavi paradoksom prisutnim u činjenici da se, u teoriji, kreativnost i inovacija toliko ističu kao neophodni aduti, dok se u isto vreme, u praksi, toliko radi na tome da se one uguše.

Ključne reči: kreativnost, inovacija, intrinzična motivacija, mikromenadžment, organizacija.

Saopštenje
Primljen: 25.1.2016.
Odobren: 8.3.2016.

PEŠTANSKE DECENIJE MATICE SRPSKE
(povodom 190-godišnjice osnivanja
jedne od najznačajnijih kulturnih ustanova srpskog naroda)

Događaj od dalekosežne važnosti za kulturu i istoriju srpskog naroda, ne samo u Ugarskoj, već i u matici, svakako je bilo osnivanje Matice srpske, u januaru 1826. godine, u Pešti. Cilj ovog rada je, da se u godini obeležavanja 190- godišnjice postojanja i kontinuiranog rada jedne od navažnijih kulturnih ustanova srpskog naroda, sa ove istorijske distance sagledaju okolnosti pod kojima je došlo do osnivanja Matice i njenog Letopisa, kao i one u kojima je ona nekoliko decenija delovala u Pešti - gradu koji je početkom XIX veka bio vodeći kulturni, naučni i prosvetni centar Srba. Takođe, rad se bavi i kritičkom analizom nekoliko etapa u funkcionisanju Matice srpske, različitim kulturološkim uticajima i odnosima unutar ove organizacije, kao i suštinskim razlozima za njeno preseljenje u Novi Sad 1864. godine.

Ključne reči: *Matica srpska, Letopis, Pešta, Srbi u Ugarskoj, Austro-Ugarska monarhija*

* Doc. dr Dragan Jakovljević, Filozofski fakultet, Univerzitet "Etveš Lorand", Budimpešta;
e-mail: dragjakov@gmail.com

1. Uvod

Prisustvo Srba na području današnje Mađarske datira još iz ranog srednjeg veka, ali su doseljavanja postala masovnija posle oslobađanja Ugarske od Turaka - devedesetih godina XVII veka. Najmasovnija je svakako bila Velika seoba 1690. godine, ali je priliv srpskog stanovništva nastavljen i kasnije. Početkom devetnaestog veka, Srba je na području tadašnje Austrijske monarhije bilo blizu četiri miliona. Oni su u toj, kulturološki i dalje stranoj sredini, ipak živeli svojim tradicionalnim načinom života, u okvirima srpsko-pravoslavnih opština. Na osnovu Privilegija dobijenih iz Beča, imali su svoj vlastiti „tanač“ (ličnost na čelu srpske crkvene opštine), svoje činovnike, birove (sudije) i eškute (večnik, pod zakletvom). U gradskom savetu Budima i Pešte, zastupao ih je po jedan senator, poput Jovana Muškatirovića, koji je pisao na srpskom, mađarskom i latinskom jeziku.

Međutim, kada je srpski štampar i izdavač Stefan Novaković 1796. godine svoju ćirilichnu štampariju iz Beča preneo u Budim i prodao izdavačka prava Peštanskom univerzitetu – koliko god da je to bilo povoljnije za Budimljie - Srbi u Austrijskom carstvu izgubili su mogućnost da se posredstvom štampanih glasila informišu na svom jeziku. Ta praznina trajala je sve do avgusta 1813. godine, kada u Beču počinju da izlaze *Novine serbske*.¹ Zanimljivo je da su ovo glasilo, koje se smatra prvim novinama kod Srba, pokrenuli studenti medicine, Dimitrije Davidović i Dimitrije Frušić.

Devetogodišnje izlaženje ovih novina bilo je vrlo dramatično: problemi sa finansiranjem štampe i stalnim pritiskom poverilaca, sadržajni koncept koji se od političkih tema (posledice ratovanja protiv Napoleona), okretao ka sadržajima iz svakodnevnog života srpskog stanovništva, polemike i pamfleti u vreme Vukove borbe za reformatorske ideje na polju pravopisa i jezika. Oba Dimitrija (urednici i novinari) su kraće vreme provela u zatvoru pod optužbom da su klevetali Ugarsku dvorsku kancelariju. Kada je svršio studije, Dimitrije Frušić napušta Beč. Davidović tada gubi volju i nadu u uspeh, a ogorčen na čitavu politiku Austrije prema podanicima srpske narodnosti, odlučuje da napusti Beč i da se u njega nikada više ne vrati.² Posredstvom prote Matije Nenadovića, obezbedio je službu u Srbiji (kod kneza Miloša), gde je prešao novembra 1821. godine. U martu sledeće godine izdat je nalog za obustavljanje novina. Gašenjem Davidovićevih *Novina serbskih* Srbi su ostali bez političkog glasila na svom jeziku. Sva nastojanja da se pokrene novi list sličnog profila, nisu dala rezultate, pa je grupa intelektualaca 1823. donela odluku da otpočne izdavanje časopisa *Serbska letopis*.

¹ Ostojić, T. (1925): *Arhivski podaci o Dimitriju Davidoviću i bečkim Srpskim novinama*, Spomenik Srpske kraljevske akademije, Zemun, 1-7.

² Gavrilović, S. (1993): *Dimitrije Davidović o svom napuštanju Austrije*, Iz istorije Srba u Hrvatskoj, Slavoniji i Ugarskoj: 15-19 vek, "Filip Višnjić", Beograd

2. Pokretanje Letopisa

Pokrenut u Novom Sadu pod nazivom „Serbska letopis“, a štampan u Budimu, ovaj časopis je, po zamisli njegovog pokretača Georgija Magaraševića, postao centralno mesto na kojem su izlagani rezultati srpskog književnog i naučnog stvaralaštva. Uz to, „Letopis“ se sistematski bavio saznanjima koja u središte pažnje stavljaju jezik, književnost, istoriju, religiju, folklor i kulturu ne samo srpskog naroda nego i celog slovenskog sveta, „ot Adrijatskog do Ledenog, i ot Baltiskog do Crnog mora“. Poteškoće u organizaciji čitavog posla podstakle su Magaraševića da se posavetuje sa peštanskim trgovcima i intelektualcima, koji su zaključili da rešenje treba potražiti u osnivanju kulturne ustanove koja bi ne samo brinula o časopisu, nego i razvila znatno širi program rada.³

Časopis je izašao 1825. godine, sa informacijama koje su se kao novinski osvrt, odnosile na prethodnu godinu. U početku nije imao isključivo nacionalni karakter, jer se iz predgovora prvog broja uočava prisustvo ideja o sveslovenskoj solidarnosti. Posle drugog broja uočena je greška u nazivu (gramatički rod *Serbska letopis*), što je promenjeno u *Serbskij letopis*. Planirane tri knjige godišnje su izašle, ali je već kod četvrte izdavač i štampar Konstantin Kaulicije bio suočen sa gubicima. Zato je u septembru iste godine zaustavio dalje štampanje. Da se ne bi izgubio jedini list na srpskom jeziku, urednik se posavetovao sa peštanskim trgovcima i intelektualcima, koji su zaključili da rešenje treba potražiti u osnivanju kulturne ustanove koja bi, ne samo brinula o časopisu, nego i razvila znatno širi program rada.

3. Osnivanje Matice srpske

Događaj od dalekosežne važnosti za kulturu i istoriju srpskog naroda, ne samo u Ugarskoj, već i u matici, svakako je bilo osnivanje Matice srpske 1826. godine. Među inicijatorima su bili trgovci: Đorđe Stanković, Josif Milovuk, Jovan Demetrović, Gavriilo Bozotovac, Andrija Rozmirović i Petar Rajić, predvođeni novosadskim pravnikom Jovanom Hadžićem (literarni pseudonim Miloš Svetić). Jasno je da su u tom poduhvatu imali uzore iz mađarskog kulturnog i javnog života, koji su u Pešti osnovali Akademiju nauka.

O! Ne treba, da primer daleko tražimo. Pogledajmo samo na Madžare, kako-vim toplim serdцем izobrazitelje jezika svoga griju, kako sve sile svoje jednodušno napinju, da bi govor maternji iz uvenenija u cvet, iz tame u svetlost, iz zabvenjija u slavu izveli, i koliko su već uspeli! Blago vama naslednici naši, ako i mi Madžarom uspodražavamo.⁴

³ Izvor: sajt Matice srpske: <http://www.maticasrpska.org.rs/letopis-matice-srpske/> (29. 11. 2015)

⁴ Letopis za 1826. g. (2. sv. 109-110)

Potpisali su se u krug, kako niko ne bi bio ni prvi, ni poslednji. Iako su svi bili stanovnici Pešte i Budima, samo jedan od njih, Bozitolovac, rođen je u glavnom gradu Ugarske. Ostalima je zavičaj bio u raznim krajevima gde su Srbi tada živeli: Demetrović iz Dalmacije, Milovuk iz Trpinje kod Vukovara, Hadžić iz Sombora u Bačkoj, Rozmirović iz Karlovaca Sremskih, Stanković iz Vršca, Rajić iz Kovačice u Banatu. U sledećem sedmočlanom krugu potpisali su se: arhimandrit manastira Krupe Gerasim Zelić (rođen u Žegar u Dalmaciji), dvojica Bečlija, po jedan Novosađanin, Temišvarac, Bajac, Osiječanin. Među ovom sedmoricom, učlanjenom avgusta 1826, bila su i dvojica iz tek oslobođene Srbije. Niko manje do knez Miloš i brat mu Jevrem Obrenović. Ta geografska disperzija članova pokazuje da nije reč o uskoj, lokalnoj, već o opštesrpskoj instituciji.⁵

Za prvog predsednika Matice srpske biran je Jovan Hadžić, utemeljivač savremenog srpskog javnog i privatnog prava i autor *Građanskog zakonika* (1844).⁶ U uvodniku prve sveske spasenog *Letopisa*, Hadžić je napisao proglas u kojem je objavio osnivanje Matice srpske, ovako: *Evo ti, počitajemi i predragi Rode, Letopisa srbskog. Tebi podnosi sa Ijubavlju punim žarom Matica Srbska, koja je Tebe radi i Tvoje slave radi postala, za Tebe radi, za Tebe diše.*

Povelo se računa i o praktičnom funkcionisanju novog društva. Svaki članosnivač imao je uplatiti u društvenu kasu po 40 forinti srebra, bez kamate. Isto tako, ubuduće će i svaki rodoljubac moći postati član Matice srpske, pod istim uslovima. A kasa će se puniti i novcem zarađenim od prodaje knjiga, koje se, međutim, mogu i poklanjati siromašnoj omladini „za dobro vladanje i prilježanije“ – ali bez štete po kasu. Predviđene su i novčane nagrade „za razrešenije kakovi nibud stavljeni važni za knjižestvo i prosvetljenje voprosa“ kao i mogućnost da se pokrenu jedne srpske novine sa plaćenim urednikom. *Matica srpska je ponikla u vreme romantičarske ljubavi za narodno prosvetljenje, u trenutku kada je u životu Srba u Austriji vladala gluha noć, a u Srbiji se školovani ljudi mogli na prste izbrojati.*⁷

Oko novog srpskog kulturnog društva, odmah su počeli da se okupljaju srpski prosvetni i kulturni poslenici, slobodoumni ljudi, političari, intelektualci različitih profila - viđeni Srbi, pre svega trgovci. Samo oni su, između ostalog, mogli da finansiraju društvo koje će negovati srpsku kulturu i tradiciju, kulturu koja se tek rađala u neveselom i teškom vremenu za narod bez otadžbine. Rad Matice srpske je od samih njenih početaka bio usmeren u pravcu prezentovanja nacionalne srpske kulture u Evropi, ali se ništa manja pažnja nije posvećivala ni obrazovanju naroda. Razgranata izdavačka delatnost, koja je narednih godina usledila, u mnogome je pomogla ostvarivanju tog cilja. Osnivači su smatrali da je njihov osnovni zadatak „da se knjige srpske rukopisne na svet izdaju i rasprostranjavaju, i to sad i otsad bez prestanka za svagda“. Tako su na samom početku,

⁵ Izvor: <http://www.vojvodinacafe.rs/showthread.php/11070-Matica-srpska> (29. 11. 2015)

⁶ Jovan Hadžić je Građanskim zakonikom uvrstio Kneževinu Srbiju među malobrojne zemlje u svetu, koje su već u prvoj polovini XIX veka imale zakonski pravni akt u toj oblasti.

⁷ Milisavac, Ž. (1986), *Istorija Matice srpske I deo: 1826-1864*, Matica srpska, Novi Sad, 55.

objavljene knjige Milovana Vidakovića, Jovana Sterije Popovića, Dositeja Obradovića, Lukijana Mušickog, Jovana Subotića. Za sve vreme svoga trajanja *Letopis* je, ponešto menjajući ime, bio i ostao centralni srpski časopis, istrajan u nastojanju da okupi proverene vrednosti srpske književnosti, nauke i kulture, u duhu sa prvobitnim proglasom: *Jedan duh treba da sve nas odušeljava, duh narodoljubija, jedna misao sva dela naša da vodi i upravlja - misao za obšte blago; jedan žar da sve nas raspaljuje i diže - žar revnosti za prosvetljenje naroda.*

Iako je imala pretenzije da okupi sve vodeće srpske intelektualce tog vremena – da se okrenu ka formiranju srpskog učenog društva (buduće Akademije nauka i umetnosti) – Matica srpska to, nažalost, nije uspevala. Glavna jabuka razdora u intelektualnim krugovima bila je, tada aktuelna reforma srpskog književnog jezika i pravopisa, na čelu sa Vukom Stefanovićem Karadžićem. Pogledi na reformu bili su veoma različiti, a te razlike često su kulminirale netrpeljivošću i međusobnim sukobima.

4. Etape u funkcionisanju Matice srpske tokom delovanja u Pešti

Nacionalni zanos i dobra volja nisu bili dovoljno snažni da uravnoteže dve oprečne struje:

- a) na jednoj strani srpske pisce koji gravitiraju zapadnoj kulturi (prevode dela koja su u modi nemačkog malograđanskog društva, pišu ugledajući se na drugorazredne uzore iz inostranstva ili robuju klasičarskim kalupima);
- b) na drugoj strani rusofile (okrenuti prema pravoslavnoj Rusiji, Kijevskoj lavri i ruskoslovenskom jeziku).

Letopis neguje kult Dositeja Obradovića, koji je otvorio srpsku kulturu prema Zapadu, zalažući se za upotrebu narodnog jezika u književnosti, dok urednik Georgije Magarašević proklamuje slovensku liniju. Časopis objavljuje narodne pesme, a istovremeno okuplja klasično obrazovane ljude „vaspitanave u aristokratskom duhu jednog Horacija“. Širokogrud je prema Vuku i njegovim idejama, daje mogućnosti njegovim sledbenicima – a čvrsto se drži starih shvatanja o jeziku i pravopisu. Matica je zapravo prihvatila narodni jezik ali ne i Vukovu azbuku, dok u nedoumici između fonetskog i etimološkog pravopisa – nije imala ni čvrst ni određen stav.

Kao žestoki kritičar Matice i *Letopisa* javlja se karlovački mitropolit Stefan Stratimirović. Zbog izbacivanja „jerova“ i zbog štampanja narodnog, umesto crkvenog kalendara, tražio je od vlasti (i uspeo!) da se jedna sveska *Letopisa - sekvestrira!* Protiv Matice je podneo tužbu, direktno caru, tražeći da bude ukinuta! Bilo je i drugih, koji su Matici i *Letopisu* prvo dali podršku, da bi kasnije, nezadovoljni uređivačkom politikom, okrenuli leđa. Na prvom mestu Pavel Jozef Šafarik, tadašnji direktor novosadske gimnazije, priznati autoritet u oblasti jezika i književnosti.

Posvađali su se i Josif Milovuk i Jovan Hadžić, oko regulisanja pravnih pitanja prilikom osnivanja Matice. Hadžić nije poslao Statut na odobrenje vlastima, čime je prekršio tada važeći zakon. Smatrao je da posebno odobrenje nije potrebno, s obzirom da se u Carskim privilegijama koje su 1812. godine dodeljene Srbima kaže da im se „osim ćirilične štamparije dozvoljava i formiranje posebne izdavačke fondacije“. Pokazaće se kasnije da je Milovuk bio u pravu kada je tražio da se novoosnovano društvo i zvanično prijavi, „da ne bi bilo kakovih neprilika“. U maju 1826. on se zajedno sa Boziticem povlači. Vlasti nisu bile mišljenja da spomenuta Privilegija podrazumeva formiranje organizacije kao što je Matica srpska. Na taj stav, kao ulje na vatru, dolila se *Autobiografija* Joakima Vujića (1831-32), štampana kod Jovana Pretnera u Gornjem Karlovcu. Peštanska cenzura je zabranila štampanje zbog „rusofilske tendencije ovog dela“, a pisac ga je odneo u Karlovac i od tamošnjih vlasti uspeo da dobije odobrenje. Izigravanje cenzure je otkriveno, otvorena je istraga i izvršena premetačina po knjižarama, ne bi li se zaplenile inkriminisane knjige. Tada je u knjižari Đorđa Kirjakovića u Novom Sadu pronađena veća količina srpskih knjiga, naročito *Letopisa*. Tako je i došlo do obustavljanja delatnosti Matice (17. februara 1835) „dok se tačno ne ustanovi kakvo je to društvo i ko ga vodi“. To je bio snažan udarac za srpsku pisanu reč i kulturu u Ugarskoj. U novonastalim okolnostima, pristupilo se strategiji da se vlastima dokaže kako su sumnje za „panslovensku propagandu i separatističke tendencije“ – neosnovane.

Na novi dekret Ugarske dvorske kancelarije čekalo se bezmalo dve godine. Matica je ovoga puta (1836) stavljena i pod budno oko peštanskog magistrata. Za dozvolu su se angažovali svi članovi, ponajviše Teodor Pavlović. Posle dvogodišnje pauze Matica ponovo nastavlja sa radom i odmah izdaje *Letopis*, ali sa vidnom promenom u koncepciji časopisa. Umesto sveslovenskim temama, veći deo prostora bio je posvećen pitanjima kulture i jezika srpskog naroda i ostalih Južnih Slovena. U situaciji kada je celo mađarsko društvo previralo u kulturnom preporodu, tadašnja srpska intelektualna elita, u koju je svakako spadao i Pavlović, smatrala je veoma važnim nastavak izdavanja periodične štampe na svom jeziku. U prvoj svesci novoobjavljenog *Letopisa* radosni događaj je obeležen ovako: *Slatko čedo vaskrsnu! Evo opet srećno nogom stupa! Tuga naša - Bogu i Caru hvala! - na radost se veliku pretvara. Nejako je ono istina i slabačko, koraci njegovi drktajući i posrtajući; ali i to će u tvoji Rode meki objatija ojačati.*⁸

Obnovu toplo pozdravljaju svi Srbi, spisatelji naročito. Imajući sluha za povoljni momenat, Teodor Pavlović kreće u najvažniju akciju - da prikupi novac. Potražio ga je u bogatih srpskih spahija i plemića. Imao je pri tom i sreće, da za svoj naum pridobije Savu Tekeliju, i dovoljno mudrosti - da ga promovise za doživotnog predsednika. Na taj način ga je trajno vezao za Maticu. Isto tako, kao dobrotvor, javlja se i bogati plemić Jovan Nako sa namenskim fondom za popularisanje srpske književnosti (pet hiljada srebrnih forinti 1837. godine). Sledi niz od devedeset drugih dobrostojećih Srba, koji Matici daruju po hiljadu-dve, pa i više forinti

⁸ Izvedeno prema: Malenčić, R. (1998): Priča o Matici srpskoj, Matica srpska, Novi Sad, 1998.

u vidu članarine. Kasa se ubrzo napunila, što je Pavloviću dalo široke mogućnosti za delanje. Od 1839. pa sve do preseljenja u Novi Sad, Matica srpska beleži neprekidni uspon u svom radu. Poklonima donatora značajno se uvećava biblioteka i raspisuju se konkursi za nagrađivanje autora književnih dela. Nagrađena su tada sedmorica pisaca.⁹ Kada je reč o jeziku, članovi Matice su posle prvobitnog odbijanja, vremenom prihvatili Vukovu reformu pravopisa i književnog jezika, što je u velikoj meri doprinelo da njegove ideje pobede i zažive u praksi.

Teodor Pavlović je društvo i časopis vodio kroz mnoge nevolje, pa mu je najzad maltretiranje i dodijalo. Uskoro je uređivanje *Letopisa* prepustio Jovanu Subotiću, zadržavajući i dalje mesto sekretara Matice. Da je novi urednik *Letopisa* istovremeno i pravi čovek na ovom mestu, pokazalo se veoma brzo. Preuzimajući časopis, on je istakao i svoje „vjeruju“. Smatrao je da to ne može biti naučni časopis, okrenut samo uskom, intelektualnom krugu, već časopis za širu publiku, za narod. Pored ozbiljnog, mora imati i zabavni, pa i šaljiv deo. Krenuo je sa ličnim primerom - pisao je pesme po ugledu na narodne i tako otvorio jednu novu etapu u poeziji koja je do tada bila strogo okrenuta klasičnim uzorima. Osim toga, Subotić je mislio vrlo slično kao i reformator srpskog jezika, Vuk Karadžić. Nije se zanosio nekim slavjanskim idejama i idealima, već se približava narodnom jeziku, a prihvata i Vukovu azbuku. Jedino zadržava etimološki pravopis. To je zapravo i jedino što ga još deli od Vuka. Za razliku od svojih prethodnika, odaje mu priznanje u članku „Neke čerte iz povjestnice serbskog knjižestva“ koji je objavio u *Letopisu* 1846: *Vuk je prvij samim čistim narodnim jezikom pisati počeo i jednako pisao... njegovom pravopisu nema ravna u čistoti i celishodnosti. Vuk Karadžić je bio veoma iznenađen i obradovan ovim obrtom, pa jednom prijatelju piše: Da li ste čitali najnoviji Letopis? Ja nisam mislio da će se za moga života u njemu onako o meni pisati.*¹⁰

5. Najznačajniji dobrotvori i zadužbinari Matice srpske

Dobročinstvo u vidu ostavljanja zadužbina svome rodu, posledica je razvoja građanskog društva i ponovnog rodoljublja. Kao što su nekada Nemanjići zidali i ostavljali zadužbine, tako su sada u XIX veku uspešni trgovci, oficiri, vladike, pa i zemljoradnici iz Vojvodine nesebično darivali kulturna društva, za obrazovanje i nauku. Posle Save Tekelije i grofa Nakoja, knez Miloš (1780-1860) se može smatrati jednim od važnijih Matičinih dobrotvora, jer je uplatio petostruko veći ulog od ostalih. Kao dobar politički strateg, odmah je shvatio da je društvo koje osnivaju Srbi u Ugarskoj opštesrpsko, jer su mu članovi bili sa raznih strana Balkana i Srednje Evrope, gde su sve Srbi živeli. On je u tome video mogući objedinjujući faktor cele srpske nacije, ne samo u kulturnom smislu, već možda i

⁹ Među nagrađenima su bili: Laza Kostić, Jovan Jovanović Zmaj, Jakov Ignjatović, Veljko Petrović i drugi daroviti mladi ljudi koji će kasnije postati poznati u svetu literature.

¹⁰ Malenčić, R. (1998), Priča o Matici srpskoj, Matica srpska, Novi Sad, 49.

više od toga, možda i državu pod njegovom vlašću. Knez je ostao član Matice doživotno, čak i posle upisa kneza Aleksandra Karađorđevića, koji ga je smenio na vlasti u Srbiji. Dva kneza iz dve nepomirljive dinastije u istoj Matici. Podjednaki u tretmanu, bez obzira na aktuelnu moć, simbolizuju njena nastojanja da kulturnim delatnostima marginalizuje političke sukobe unutar Srpstva. Godine 1845. u Maticu se upisao Njegoš, vladika crnogorski, čime se i dinastija Petrovića našla u zajedničkom kolu.

Sa godinom 1838. počinje prava Tekelijina era Matice srpske. Ovaj carski savetnik, plemić sa predikatom od Vizeša i Kevermeša, osnovao je znameniti zavod *Tekelijanum* „iz jedne jedine ljubovi milome mi rodu”. Na sednici Matice srpske 21. avgusta 1838. svoju kuću u kojoj se sednica držala, predsedavajući Sava predaje pod nadzor Matici za svrhe đačkog doma, ali i za potrebe Matičinog rada. U dom je odmah primljeno dvanaest pitomaca. Taj broj je kasnije povećan na dvadeset istovremenih korisnika doma. Ne samo to, već sve što je imao, Sava Tekelija je ostavio srpskom narodu (preko Matice srpske) – imanja, kuće, sto pedeset hiljada forinti i svoje časno ime.

Novosađanka Marija Trandafil (1816-1883) takođe je bila velika dobrotvorka, koja je za života svoju bogatu imovinu zaveštala Matici srpskoj i Crkvenoj opštini. U rukopisnom odeljenju Matice nalazi se „testamenat“ kojim Marija Trandafilka, rodnom iz Novog Sada, ostavlja posle sebe 1 400 000 kruna (700 000 forinti) na stipendije i na Fond za udaju siromašnih devojaka, te za bolnice i za „Zavod za srpsku pravoslavnu siročad“. Uprava nad Zavodom pripala je u nadležnost Matici srpskoj. Za deset godina rada, školu je završilo oko stotinu pitomaca. Ostavljen je novac i za podizanje nove zgrade, ali se to realizovalo gotovo tri decenije posle njene smrti, 1912. godine. Matica srpska se u to zdanje uselila 1928. sa Bibliotekom i Upravom – pa se tu i danas nalazi.

6. U središtu narodnog života

Počev od 1866. u Matici srpskoj se sve više osećao uticaj liberala okupljenih oko Srpske narodne slobodoume stranke i njenog predvodnika Svetozara Miletića. Sam Miletić deluje iz pozadine, ne eksponirajući se. Smrću Platona Atanackovića, stvoreni su uslovi da na čelo Matice dođe „narodnjak“. Izabran je Jovan Subotić¹¹, sa kojim se polako, ali sigurno razvija u centar jednog društva sa političkom i kulturnom ekspanzijom. Intelektualci koji vode Maticu nisu po volji

¹¹ Jovan Subotić (1817-1886) – advokat, pesnik i političar; studirao u Segedinu i Pešti, gde je doktorirao filozofiju 1836. godine, a 1840. prava; baveći se advokaturom, od 1842-47. godine uređivao Letopis Matice srpske, koji je tada još izlazio u Pešti; revolucionarne 1848. bio je inicijator i sazivač skupštine Srba u Pešti koja je imala zadatak da, s obzirom na opšte političke prilike u Austriji, formuliše srpske zahteve; iste godine, učestvovao je i na Majskoj skupštini u Sremskim Karlovcima, na kojoj je ustanovljena Karlovačka patrijaršija. Dodatni izvor o Subotiću: Medaković, D. (2006): *Srbi u Zagrebu*, Prometej,

ugarskih vlasti, jer su listom bili članovi Miletićeve stranke, koja je imala veliki uticaj na srpski narod. Otuda nije čudo da je mađarska vlada, krenuvši u obračun sa srpskim tribunom Svetozarom Miletićem, morala da napadne i Maticu.

Strategija ubacivanja „pete kolone“ sprovodila se preko velikog Miletićevog protivnika, generala Đorđa Stratimirovića. On u Matici redove upisuje 57 novih članova, plaćajući članarinu umesto njih. Pošto Subotić, odnosno Matica, neće da ih prime, bivaju tuženi Ugarskoj vladi. Stratimirović čini korak dalje, napadajući Maticu u poznatom peštanskom listu *Pešter Lojd*. Matici srpskoj, kao kulturnom i umetničkom društvu, sve ovo baš mnogo ne smeta. Ona nastavlja da radi i da se širi.

Jovan Subotić je hteo da od Matice srpske načini veliku i moćnu organizaciju za narodno prosvetljenje - prosvetnu državu: *Naša Matica ima da upravlja blagom našeg naroda, koje su mu vrli sinovi ostavili u iznosu od pol miliona; naša Matica mora da čini središte narodnog života, jer drugog nemamo; naša Matica ima biti organ našeg narodnog disanja, jer drugi još dobili nismo; naša Matica mora da je nekim načinom prosvetna država.*

Zahvaljujući u velikoj meri baš Subotiću, Matica menja i književnu politiku, ali ni sada ne izdaje mnogo knjiga. Među šest novoizdatih knjiga 1866. godine, štampana je drama *Maksim Crnojević* Laze Kostića. Sledećih godina ima se novca za izdavanje jedne do dve knjige. Međutim, veoma su značajne promene u člancima koje *Letopis* objavljuje. Umesto dotadašnjih rasprava (polemika i pamfleta) o jezičkim pitanjima, čitaju se tekstovi naprednih mladih ljudi, okupljenih oko Miletića ili Ujedinjene omladine srpske. Sada se pokazalo koliko je bio u pravu nekoliko godina ranije Đorđe Natošević kada u svojoj knjizi *Zašto naš narod u Austriji propada*, kaže: *Nemamo istorije, moralna i religiozna nauka kod nas je neobrađena, nemamo nijedne pravne, medicinske ni trgovačke, ni zemljodelske knjige, ni knjige za ženu, mater i domaćicu. Nemamo školskog ni seljskog lista, ali imamo četir šaljiva i više zabavnih gde se peca i ujeda. Nemamo ni čestitog kalendara, ali imamo pijaničkih pesama.*¹²

Sazrele su prilike da se nešto značajnije promeni. U tome pripomaže i Svetozar Marković socijalističkim idejama koje donosi sa školovanja po zapadnoj Evropi i Rusiji. Pod njegovim uticajem, Matica sve više pažnje obraća na prirodne nauke, kulturnu istoriju i filozofiju. Umesto nekadašnjeg analiziranja porekla vladara, sukoba između njih i sličnog, sada istorijski članci više vode računa o narodnim interesima. *Čitaoci slabo pesme čitaju, jer u prozi traže ogledalo svoga vremena.* (St. V. Popović, 1879). Jovan Jovanović Zmaj i Đura Jakšić, tada najpopularniji pesnici, u svojim stihovima opisuju sav jad i bedu svoga vremena. Pitanje pravopisa je konačno 1870. skinuto s dnevnog reda. Fonetski pravopis je definitivno u Maticu ušao na velika vrata i usvojen je u svim njenim publikacijama.

Novi Sad; takođe o Subotiću: Sava Damjanov <http://riznicasrpska.net/knjizevnost/index.php?topic=883.0wap2> (29.11.2015)

¹² Natošević, Đ. (1866), *Zašto naš narod u Austriji propada*, Episkopska knjigopečatnja, Novi Sad, 57.

7. Ponovo crni oblaci nad Maticom

Lošu klimu za rad Matice srpske stvaraju politički događaji kao što su raspuštanje Narodno-crkvenog odbora 1872. i rat režima sa Miletićevom Narodnom strankom. Muke počinju dolaskom barona Majtenjija, odnosno čistkom “narodnjaka” sa svih važnijih položaja, pretresima đaka i profesora u potrazi za “sumnjivim knjigama”, a otpuštaju se neposlušni nastavnici. Počeo je da se meša i u rad Matice, ali je opozvan nakon samo godinu dana „treniranja strogoće“. Prave nevolje nastaju 1874, kada Maticin blagajnik, inače gimnazijski profesor Petar Ninković, u Srbskom narodu objavljuje pamflet i podnosi tužbu Ministarstvu prosvete, policiji i sudu, protiv svoje kuće. Državni tužilac u pratnji policijskog kapetana i dva pandura upao je u Maticu i pokupio mnoge spise. Naređuje se da se Matica vrati u Peštu! Zašto? Zato što se udaljila od kulturnih i naučnih centara pa se svela na provincijsko društvo kojim upravlja književno neizobražena svetina? U naredbu je spadalo i da se Matici oduzme Tekelijina biblioteka i vrati *Tekelijanumu*, a Matici postavljaju komesara/kontrolora, novosadskog velikog župana Andriju Flata.

Počinje argumentovani protivnapad i pravdanje. Obraćaju se Maticari na sve moguće adrese u Pešti i Beču. Borbu svesrdno pomaže i Miletićeva “Zastava”. Sve je to veoma mučno, traje nekoliko godina i završava se kompromisom: Matica ostaje u Novom Sadu, ali od nje, za svaki slučaj, oduzimaju *Tekelijanum*. Mnogi planovi padaju u vodu. Samo mali deo od četrdeset i šest projekata je realizovan. Prava je šteta, to tek danas shvatamo u punoj meri. Evo zašto:

- a) nije napisana istorija pokreta Srba u 1848/49 godini,
- b) nije urađena ni bibliografija,
- v) nije sačinjena nacionalna istorija toga perioda.

Takođe je nevolja što je za šesnaest godina izlaženja *Letopisa*, objavljeno samo dvanaest knjiga.¹³

8. Utopljenost u provincijske vode

Period stagnacije Matice srpske obuhvata poslednje dve decenije XIX veka. Na političkom planu su se prilike stabilizovale, bar u onoj meri da se moglo lakše disati, pa se povlačenje Matice u sebe ne može pravdati. Uredništvo se doduše trudilo da se okrene modernom dobu i savremenijim zahtevima. Ali ti prilozu u *Letopisu* bili su više intelektualni vapaji, nego ozbiljni pokušaji, a književna kritika ispod svakog nivoa. Odjednom, kao da su bili važniji honorari za pisanje recenzija, nego kvalitet urađenog posla.¹⁴ Razloga za Maticino hodanje ugaženim stazama ima više, ukazaćemo na dva najvažnija:

¹³ Izvedeno prema: Malenčić, R. (1998): Priča o Matici srpskoj, Matica srpska, Novi Sad, 1998.

¹⁴ *Ibidem*.

- Pre svega, krivo je njeno odustajanje od ciljeva zbog kojih je i osnovana; Matica napušta ideje negovanja slovenske uzajamnosti, ne angažuje se ni na stvaranju čvršće zajednice srodnih naroda, a posebno izbegava sve što bi mirisalo na nešto revolucionarno; takva politika sprovodi se između ostalog i zato što Maticu vode ljudi kakvi su bili Antonije Hadžić i Stevan Pavlović, koji su se itekako trudili da se ne zamere ugarskim vlastima;
- Drugi, ne manje važan razlog, jeste zaostajanje Novog Sada; donedavno centar srpskog kulturnog života, polako ali sigurno postaje njegova periferija; kada je Matica osnovana, Srbija je praktično bila bez školovanih ljudi, pa su Srbi “iz preka”, vodili sve iole važnije kulturne i prosvetne institucije u tek oslobođenoj zemlji; u *Društvu srpske slovesnosti* listom su svi, osim Sime Milutinovića Sarajlije, bili Srbi iz Ugarske; sada se situacija potpuno menja - Srbija je slobodna, Beograd se razvija u moderan grad, u kulturni centar prema kome gravitira srpska inteligencija školovana u Evropi;

Ipak, da ne bi sve bilo tako crno, treba reći da se povećao broj članova Matice, sada ih je već oko hiljadu i šest stotina. Takođe se neprestano povećavao broj legata i zadužbina. Raspisuju se književni konkursi. Od 1880-1905. godine bilo je raspisano šesnaest nagradnih temata. Odziv je bio slab, a ponuđeno nekvalitetno. I pored nastojanja Matice, nisu dobijena dela kao što je:

- a) istorija novije srpske književnosti,
- b) istorija Srba u Ugarskoj,
- v) monografija o istoriji srpskog novinarstva.

Pošto je sve to rađeno uglavnom stihijski, formiran je Odbor koji je trebalo da donese jedan celovitiji program Matičinog delovanja. Posao je obavljen. Obuhvatio je pitanje podizanja morala kod svih slojeva naroda, podizanja blagostanja racionalnom privredom i popravljjanje zdravstvenog stanja u narodu. Počelo se izdavanjem niza dela, originalnih ili prevedenih, pisanih na narodu razumljivom, srpskom jeziku. Knjige su pisali učitelji i sveštenici, ređe stručnjaci. Teme su zaista bile raznovrsne: o poznavanju i “popravljanju” zemlje, pčelarstvu, voćarstvu, vinogradarstvu, o kudelji, svilenoj bubi, šćernoj repi. Rodila se tako edicija, kasnije nazvana “Knjigama za narod” i ona je izlazila godinama, dosta uredno.¹⁵

9. Pokušaji Stanojevića i Savića

Matičino članstvo je nezadovoljno situacijom u kući i traži da se u njoj napravi malo reda: treba je vratiti na pravi put, kao onda kada je bila u godinama njenog uspona. Prvi pokušaj je bio sa novim predsednikom dr Lazom Stanojevićem¹⁶,

¹⁵ *Ibidem.*

¹⁶ Laza Stanojević (1834-1915), lekar, rodom iz Sombora.

vrednim i čestitim čovekom. On je zaista uveo red među činovništvom, zatražio da mu se podnese detaljan izveštaj o radu - ali se, nažalost, na tome sve i završilo. Rešenjem peštanskog ministra unutrašnjih poslova, nije potvrđen izbor dr Stanojevića za predsednika (verovatno stoga što je bio poznati opozicionar).

Ipak, pojavio se novi čovek, sekretar i urednik *Letopisa* Milan Savić¹⁷. On je odlučno bio za književnu liniju časopisa, ne odbacujući ni ono što je s njom u vezi, odnosno umetnost, nauku i kulturu. Kao saradnici nude mu se: Jovan Radonić, Milutin Jakšić, Jovan Tomić, Stojan Novaković, Stanoje Stanojević i Aleksa Ivić. Sve su to "mladi lavovi", baš kao što su i Tihomir Ostojić, Radivoje Vrhovac, Aleksa Šantić, Jovan Dučić. Sa očevidnom setom, Savić veli: *Po malo, postepeno, ali tim sigurnije, seli se iz ovih krajeva umetnička poezija u Srbiju. Ovde se pesništvom bave još samo stari orlovi*. Milutin Jakšić potvrđuje: *Matica srpska, koja je decenijama bila glavno naučno središte srpsko, sada opada u onoj meri u kojoj raste Srpska akademija nauka*. Pred Maticom je ozbiljan zadatak: prilagoditi se novonastalim uslovima, modernizovati se, revidirati svoje programe, okanuti se nekih recidiva prošlosti, okrenuti se novom veku (XX) koji je na pragu.

Nezadovoljstvo koje je neskriveno tinjalo u redovima vodećih Maticara, počelo je da dobija i prve konture na sastancima istomišljenika, Tihomira Ostojića, upravnika Srpskog učiteljskog konvikta i člana Književnog odeljenja Matice srpske, Milutina Jakšića, Jovana Radonića, Stanoja Stanojevića i drugih. Oni osnivaju časopis *Pokret*, po kojem kasnije dobijaju prepoznatljivo ime "pokretaši". Pisalo se tu o svemu: o bibliotekarstvu, važnim društvenim pitanjima tadašnjeg vremena, pa i o samoj Matici. Ideje "pokretaša" padaju na plodno tlo, što se vidi u različitim Maticinim delatnostima, posebno u *Letopisu* gde se već početkom novog veka oseća jedan novi kvalitet. Sugestija da se od njega napravi moderna revija, prihvaćena je, tako da *Letopis* počinje da ulazi "u puni ljudski život". Ali to već vremenski prevazilazi okvire ovoga rada.

10. Zaključak: uzroci i posledice preseljenja Matice u Novi Sad

Podsetimo da su Srbi u Ugarskoj, već u trećoj deceniji XIX veka, oblikovali formu svog novog identiteta, koji je predstavljao rezultat njihovog velikog istorijskog kompromisa. Kao stanovnici jednog moćnog srednjoevropskog carstva, oni su harmonizovali u sebi, u svom duhovnom i kulturnom biću, svoje tradicije, duhovnost, veru, jezik i ime - sa svim materijalnim i duhovnim blagodatima koje im je pružao udoban svet srednje Evrope. Gradeći svoj identitet na temelju tradicija i novih ekonomskih, društvenih, kulturnih i duhovnih strujanja, panonski Srbi su se pojavili na horizontu istorije, utemeljeni u svoje nacionalno biće i u istorijski prostor u kojem su živeli. U tom okruženju su formirali Maticu srpsku - sa željom da od prvog učenog društva jednom postane akademija nauka. Oku-

¹⁷ Milan Savić (1845-1930), dugogodošnji sekretar Matice srpske.

pili su u jedan prosvetni zavod, *Tekelijanum*, cvet mlade srpske inteligencije, a sa njima pokretali literarne kružoke, pesničke knjige, đачke zbornike.

Šta je moglo naterati tako jedno ostvareno i potvrđeno društvo, da se izmešta iz okruženja - ako još nije bilo šanse da se ujedine sa maticom Srbijom? Da bi se analizirali uzroci i posledice premeštanja, najpre se moraju sagledati ponovo, sve društvene, kulturne i političke okolnosti:

- U proleće 1848. širom Evrope pokrenute su revolucije nazvane „proleće naroda“ (stvaranje nacija). Mađari su takođe želeli da se oslobode, da se odvoje od Bečke kape, ali su ignorisali činjenicu da su bili manjina na velikom području Ugarske na koje su pretendovali. Time su od početka postali rivali Srbima i Hrvatima.
- Austrijska vlada je u prošlosti često koristila vojnike Srbe i Hrvate - da obuzda mađarske zahteve. Stoga je postojalo veliko podozrenje između Mađara i njihovih južnoslovenskih suseda.
- Osim toga, srpski narod je u Austriji imao jednu vrstu verske autonomije, koja nije bila po volji mađarskim revolucionarima.
- Iako su u početku Srbi podržali mađarska stremljenja, razlaz je nastao zbog različitosti tj. isključivosti srpske i mađarske nacionalne ideje.
- Namerni da ne odstupaju od svojih političkih zahteva Srbi se okreću Beču. Došlo je do neminovnog sukoba u kojem su vođene žestoke borbe. U početku su Mađari postigli znatne vojne uspehe nad carskom vojskom, ali su poraženi intervencijom Rusije.
- Ishod revolucije je bilo proglašenje Vojvodstva Srbije i Tamiškog Banata, teritorije gde Srbi nisu bili većinsko stanovništavo, a formalna vlast (administrativna) je bila u rukama nemačkih činovnika i oficira.
- Srbi su opet ispali „moneta za potkusurivanje bečkom dvoru“.
- Mađarska revolucija je ugušena, a Pešta opustošena. Trebalo je da prođe nekoliko godina, da se kulturni život pokrene iz pepela.
- Uprkos svemu, finansijskih problema nije bilo, pa se ponovo pokreće *Letopis*, ali vrlo oprezno: nema pesama, nema beležaka, ima nešto materijala o Buni i poneka priča iz neposredne prošlosti.
- Srpski pisci su razočarani u svoje ideale, ne nadmeću se priložima, ali se javlja jedan nepoznati talentovani momak, devetnaestogodišnji Jovan Jovanović (Zmaj). Uz njega stiže i dobar drugar, Đura Jakšić, potom Laza Kostić.
- Novi urednik *Letopisa* (1854) Jakov Ignjatović poručuje: *Budite tolerantni, jer naša je književnost još kao pod staklom stvorena zimska bašta kojoj svaki vetar i zima škodi*. Ignjatović relativno brzo napušta *Letopis*, pa uređivanje preuzima, krajem 1857. godine, Jovan Đorđević.¹⁸

¹⁸ Jovan Đorđević (1826-1900), po obrazovanju lekar, posle truda oko Matice srpske i *Letopisa* okreće se svojoj drugoj ljubavi - pozorištu; zaslužan je što je prva pozorišna predstava 1860. odigrana u Novom Sadu, i što je on bio prvi upravnik toga pozorišta; a kada je družina 6 godina kasnije gostovala u Beogradu, knez Mihailo je obećao Đorđeviću da će sagraditi zgradu samo za pozorište; tako je i bilo - godine 1868. stigao je poziv

- Dorđević je istovremeno i novi sekretar Matice srpske, Miletićev ispisnik i njegov školski drug. Pripadao je novostasaloj generaciji srpske omladine koja se politički prekalila, gledajući oko sebe tragična zbivanja iz 1848. U svakom pogledu Đorđević je bio personifikacija jednog novog sveta. Želja mu je bila da od Matice srpske stvori uglednu kulturnu instituciju. Tražio je reformu, krenuo sa štampanjem knjiga za decu, tražio da se štampaju Njagoševa dela, narodna poezija iz Vukove zbirke, dela Sterije Popovića, Sime Milutinovića Sarajlije. Preduzeo je dva odlučna urednička koraka: Đorđu Natoševiću nalaže da izradi popularni pregled prirodnih nauka, a Ilarionu Ruvarcu da napiše kritičku istoriju srpskog naroda. Načinio je, takođe, popis svih Matičinih knjiga. Bilo ih je tada već blizu šest hiljada, zajedno sa onima iz *Tekelijanuma*. Tako je ustanovio biblioteku i čitaonicu o kojoj su brigu vodili upravo studenti *Tekelijanuma*.
- Jovan Đorđević je bio hrabar čovek, mada mu je kao pametnom i obrazovanim bilo jasno da ništa neće ići ni brzo ni lako. Biblioteka je dobro radila, nabavljane su nove knjige, među kojima *Pesme Branka Radičevića* i *Primjeri srpsko-slavenskog jezika* koju poklanja lično Vuk Karadžić. Uspostavljena je razmena sa Češkom maticom u Pragu, Lužičkosrpskom u Budišinu, sa Učenim društvom u Krakovu, istorijskim društvom u Zagrebu, Celovcu, Ljubljani i Gracu. Ali što se Matice srpske tiče, nije uspeo u pokušaju da je reformiše u pravo književno društvo, niti da ubedi Upravu da prihvati Vukovu azbuku. U Upravnom odboru su bili još uvek oni ljudi od pre četrdesetosme - konzervativnih shvatanja, bez ikakve želje za menjanjem ustaljenog načina rada.
- Posle dve godine (1849) Đorđević odustaje od jalovog posla. Vraća se u Novi Sad i postaje jedan od pokretača celokupnog kulturnog poleta omladine u Vojvodini.
- Srbi se u političkom pogledu okreću sređivanju odnosa sa narodima koji žive u istoj carevini. Ovo naročito postaje sudbinsko pitanje kada car Franja Josif, posle samo jedanaest godina (1849-1860), ukida Vojvodstvo Srbiju i Tamiški Banat, priključujući ga Ugarskoj. Svetozar Miletić tada, u svom čuvenom „tucindanskom članku“ kaže: *Sa ovom godinom svršujemo račun naš sa vladom u Beču, a što se Madžara tiče, idemo da vidimo.*
- Srbi najzad shvataju da su četrdesetosme „žedni preko vode prevedeni“, da ih je Beč iskoristio kao „kamdžiju u rukama“ protiv Mađara. Sada, kada se situacija promenila, u eri Bahovog apsolutizma, Srbi i Mađari postaju prirodni saveznici. To se najbolje vidi u nastojanju srpskih pisaca da približe mađarsku kulturu: Jovan Jovanović Zmaj prevodi mađarske pesnike, Matica dobija mnogo knjiga na mađarskom, a srpsko-mađarsko prijateljstvo se manifestuje i 1861. u Novom Sadu, prilikom proslave stogodišnjice rođenja Save Tekelije.

da bude prvi direktor Narodnog pozorišta u Beogradu; Đorđević je autor stihova Bože pravde, nekadašnje i sadašnje himne Srbije; bio je venčani kum Zmaj Jovi Jovanoviću, ujak Stevanu Sremcu, nastavnik mladome kraljeviću Aleksandru Obrenoviću.

- Potres „Velike bune“ jasno je pokazao da Budim i Pešta prestaju da budu važni srpski privredni, duhovni i kulturni centri. Srpsko građanstvo u njima se, u svakom pogledu izgubilo, a centar biološkog, privrednog, društvenog i kulturnog bića sada je pulsirao na jugu Ugarske, sa Novim Sadom kao njegovim čvorištem. Ideja o preseljenju u Novi Sad potekla je 1852. godine, ka gradu u kome se okupljala mlada i poletna inteligencija.
- Na Matičinoj Skupštini već 1853. godine donesena je odluka da se ima izmestiti iz Pešte, da ide za svojim narodom i ka svom narodu. Novi Sad je postao prostor srpskog okupljanja, važno privredno, obrazovno i kulturno središte srpskog naroda. Od 1810. godine imao je gimnaziju, od 1846. godine Srpsku čitaonicu, a od 1861. godine Srpsko narodno pozorište (upravnik Jovan Đorđević). To je bio grad utkan u postojeći poredak odnosa, bez ostataka feudalizma i aristokratije, a dovoljno blizu srpskog verskog središta u Sremskim Karlovcima.
- Odobrenu seobu Matice srpske iz Pešte u Novi Sad, potpisao je sam car Franja Josif Prvi, 1863. godine. Realizovana je u proleće 1864. godine. Selili su se ljudi i knjige, lađom na jug. Pripačena je ponuda trgovca Jovana Forovića iz Bečkereka, vlasnika brodova Sloga i *Napredak*, da besplatno obavi prevoz. Dolazak Matice u novosadsku luku pozdravljen je prangijama, a 30. aprila 1864. osvećene su Matičine prostorije, koje im je u svom domu ustupio Platon Atanacković (danas *Platoneum*). Zatim je zasedala Konstitutivna skupština, na kojoj je za novog predsednika izabran vladika Platon. Dužnost potpredsednika Književnog odeljenja pripala je Svetozaru Miletiću. Za nadzornika *Tekelijanuma* ponovo je izabran Jovan Jovanović Zmaj. Pretpostavljalo se da se dotadašnje funkcionisanje međudnosa Matice i *Tekelijanuma* ni u čemu neće menjati.

Bio je to simbolični čin koji je zaključio jednu epohu. Kao što je preseljenje Matice srpske u Novi Sad 1864. spasilo trajanje Matice srpske, tako je i Matica srpska dala Novom Sadu novu dimenziju istorijskog i kulturnog postojanja. Tek sa dolaskom Matice srpske u Novi Sad, grad je postao „srpska Atina“ – glavni kulturni centar srpskog naroda. Nastale su drugačije istorijske i društvene okolnosti, i svaka od njih potcrtava istorijske procese, koji su trajno menjali kulturno, duhovno i istorijsko biće srpskog naroda. Ipak, kao konstanta i kao retka kontinuirana pojava, srpskog kulturnog i nacionalnog identiteta, traje Matica srpska. Ona odgovara na savremeni kulturni i istorijski trenutak srpskog naroda sa istom porukom i ciljem: da oblikuje i gradi nacionalnu kulturu u širem kontekstu evropske kulture.¹⁹

¹⁹ Iz izlaganja Slaviše Grujića, pokrajinskog sekretara za kulturu Vojvodine – povodom obeležavanja 150 godina od preseljenja MS u Novi Sad.

Literatura

- Deretić, J. (1990): *Istorija srpske književnosti*, BIGZ, Beograd
- Gavrilović, S. (1993): *Iz istorije Srba u Hrvatskoj, Slavoniji i Ugarskoj: 15-19 vek*, "Filip Višnjić", Beograd
- Kićović, M. (1930): *Jovan Hadžić (Miloš Svetić)*, Novi Sad
- Kovaček, B. (1997): *Tekelijanumske istorije XIX veka*, Matica srpska & Zadužbina Save Tekelije, Novi Sad-Budimpešta
- Leskovac, M. (1950): *Prilozi i građa*, Matica srpska, Novi Sad
- Ljušić, R. (2001): *Istorija srpske državnosti: Srbija i Crna Gora*, knjiga druga, Novi Sad
- Malenčić, R. (1998): *Priča o Matici srpskoj*, Matica srpska, Novi Sad
- Milisavac, Ž. (1986): *Istorija Matice srpske I deo: 1826-1864*, Matica srpska, Novi Sad
- Milisavac, Ž. (1987): *Matica Srpska i Vukova reforma*, Matica srpska, Novi Sad
- Natošević, Đ. (1866): *Zašto naš narod u Austriji propada*, Novi Sad
- Ostojić, T. (1925): *Srpske kraljevske akademije*, Zemun
- Palić, M. (1995): *Srbi u Mađarskoj-Ugarskoj do 1918*, Futura publikacije, Novi Sad
- Pavlović, M. D. (1986): *Srbija i srpski pokret u Južnoj Ugarskoj 1848. i 1849*, Prosveta, Beograd
- Vujičić, S. (1997): *Srbi u Budimu i Pešti*, Samouprava Srba u Mađarskoj, Ministarstvo kulture i prosvete i Fondacija za nacionalne i etničke manjine u Mađarskoj, Budimpešta
- Živković, D. (1991): *Tokovi srpske književnosti*, Matica srpska, Novi Sad

ASSISTANT PROFESSOR DRAGAN JAKOVLJEVIĆ, PHD
Faculty of Humanities, Eötvös Loránd University, Budapest

MATICA SRPSKA'S DECADE IN BUDAPEST

The foundation of Matica Srpska in Pest in January 1826 was the event that had a long lasting impact on Serbian culture and history, not only in Hungary (Austro-Hungarian Empire), but also in Serbia. Marking the 190 anniversary of one of the most prominent cultural institutions in Serbian nation, this essay reveals the circumstances that influenced the foundation of Matica and its Letopis, as well as the environment in which it functioned in Pest for a couple of decades. At the beginning of 19th century Budapest was a leading centre for Serbian culture, science and education. Also, this essay gives a critical analysis on several phases in Matica Srpska's functioning, various cultural influences and relations inside the organization, as well as the main reasons for its relocation to Novi Sad in 1864.

Key words: *Matica Srpska, Letopis, Pest (Budapest), Serbs in Austro-Hungarian Monarchy*

Saopštenje
Primljen 31.10.2016.
Odobren: 13.1.2017.

ZAŠTITA PRIVATNOSTI NA INTERNETU – EVROPSKI MODEL

Apstrakt: Internet ima ogroman uticaj na sve oblasti društvenog delovanja. Svakodnevni život, socijalne interakcije i ekonomija, upućeni su na nove informacione i komunikacione tehnologije. Pozitivan aspekt novih tehnologija ogleda se u tome što je stvoren virtuelni prostor koji je doveo do ukidanja različitih barijera, čime je omogućena interakcija i razmena informacija širom sveta.

Uključivanje u virtuelne socijalne mreže obezbeđuje povezivanje komunikatora koji tragaju za prostorom koji im omogućava ostvarivanje slobode izražavanja i povezivanje sa novim „prijateljima”. Zbog osećaja potpune slobode i odsustva cenzure, komunikatori na mreži ostavljaju mnogobrojne lične podatke i fotografije, bez razmišljanja o mogućim zloupotrebama privatnosti.

Evidentiranje različitih incidenata na mreži ukazalo je na potrebu, da se u cilju zaštite korisnika i vladavine prava, moraju preduzeti mere zaštite, jer je sloboda na mreži jedino moguća uz postojanje adekvatnog sistema bezbednosti i sigurnosti.

U ovom radu bavimo se problemom zaštite ličnih podataka korisnika virtuelnih socijalnih mreža od zlonamernih aktivnosti i zloupotreba, sa posebnim osvrtom na aktivnosti Evropske unije u nastojanju da reguliše ovu oblast. Evropska komisija je skoncentrisana na traženje najboljih rešenja za zaštitu korisnika virtuelnog prostora više od dve decenije, počev od 1995. do Direktive o bezbednosti mreže i informacionih sistema, koja je usvojena u prvoj polovini 2016. godine.

Ključne reči: internet, lični podaci, privatnost, zloupotreba, Evropska unija

* Prof. dr Vesna Baltezarević
Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd;
e-mail: vbaltezarevic@naisbitt.edu.rs

** Dr Radoslav Baltezarević, docent,
Faculty of Business Administration, American University of the Middle East in Kuwait;
e-mail: trilliongarden@yahoo.com

1. Uvod

U realnom svetu, u okviru civilnog društva, svedoci smo neformalnog građanskog umrežavanja poput formiranja dobrovoljnih udruženja, različitih formi nevladinih organizacija i drugih oblika interesnih povezivanja.

Razvoj tehnologije i pojava interneta omogućili su novi oblik društvenog povezivanja i nove oblike umrežavanja. „Prednosti interneta su velike, ali samo kada se internet shvati kao sredstvo, a ne kao trenutna zamena stvarnom životu“.¹

Društvena mreža predstavlja medij za društvene interakcije² kojima je cilj međusobna komunikacija,³ odnosno povezivanje sa postojećim poznanicima, ali i neprestanim uključivanjem novih članova mreže u cilju ostvarivanja društvenih ili poslovnih kontakata.

Pojava mreže unutar virtuelnog prostora redefiniše postojeće oblike komunikacije i prenosa informacija. Na taj način dolazi do „seobe“ korisnika mreža iz realnog u virtuelni prostor. Virtuelno društveno umrežavanje omogućava komunikaciju i razmenu različitih sadržaja (video, fotografije, tekstovi) u cilju jačanja socijalnih veza i ostvarivanja društvenog identiteta.⁴

„Socijalne interakcije miliona ljudi širom sveta, zajedno sa stvaranjem virtuelnih identiteta, društvenih odnosa i zajednice, dovode do scenarija u kojem računarska tehnologija i virtuelna komunikacija formiraju paralelno društvo i novi virtuelni kulturni prostor.“⁵

Ako pođemo od toga da se uspeh neke društvene mreže određuje prema broju korisnika koji pristupaju mreži, po analogiji zaključujemo da učesnici mreže svoj uspeh određuju brojem „prijatelja“ koje imaju u okviru konkretnog umrežavanja. Da bi povećali svoju atraktivnost i privukli što veći broj novih poznanika, korisnici mreža ostavljaju različite vrste informacija i fotografija. U toj nameri često zaboravljaju na opasnost koju za sobom nosi dostupnost njihovih ličnih podataka velikom broju korisnika. Mreža nije bezbedan prostor, već platforma na kojoj se smenjuju demokratija i totalitarizam, a sama ideja slobodne razmene informacija potiče od utopijskog projekta naučne i hakerske zajednice.⁶ Korisnici društvenih

¹ Baltezarević, V., et.al. (2016): Who controls the controllers of the internet? *Journal of Systems Applications, Engineering & Development*, North Atlantic University Union, Volume 10, 2016, 324-329 (324).

² Kaplan, Andreas M., Haenlein, Michael (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Vol. 53, Issue 1.

³ Boyd, Danah M., Nicole B. Ellison (2008): Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, 210 -230.

⁴ Montagnese, Alfonso (2012): Impact of Social Media on National Security, *Research Paper*, Centro Militare di Studi Strategici, Rome.

⁵ Baltezarevic, V., et. al. (2016): Human need for communication in the system of virtual organizations, *Egyptian Computer Science Journal*, Volume 40, Issue No.1.Jan. 2016, 53-60 (54).

⁶ Castells, M. (2000): *Uspón umreženog društva*, svezak 1. Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura. Golden marketing, Zagreb; Castells, M. (2003): *Internet Galaksija*.

mreža najčešće ne analiziraju opasnost zloupotrebe ostavljenih podataka i olako smatraju da nisu ugroženi. Na taj način mreže postaju jedinstvene socijalne platforme sa enormno velikom bazom razmene ličnih podataka.⁷

Nesmotrenost na mrežama dovela je do pojave brojnih incidenata širokog spektra, što je uticalo na to da internet korisnici počinju da izražavaju zabrinutost zbog značajnog objavljivanja i korišćenja njihovih ličnih podataka.⁸ Lični podaci korisnika se često distribuiraju, bez znanja korisnika, dok fotografije mogu da budu iskorišćene ne samo za zlonamerna prikazivanja, već i za prepoznavanje lica, što je posebno interesantno državnim organima. „Informacije koje se nalaze na portalima su često neproverene, a omogućena je i anonimnost učesnika koja može da bude paravan za različita kriminogena ponašanja“.⁹ Ove pojave su dovele do toga da pojedini korisnici, u nemogućnosti da se zaštite, pokušavaju da uklone svoj profil i na taj način izbrišu deponovane podatke. U takvim slučajevima dolaze do saznanja da mreža nastavlja da „pamti“ sadržaje koje su formirali. Brisanje korisničkog profila ne podrazumeva uklanjanje komentara i komunikaciju sa drugim korisnicima čiji profili ostaju na mreži zajedno sa svim sadržajima.

Pojava da korisnici interneta izražavaju zabrinutost u vezi sigurnosti svojih ličnih podataka, a da ne preduzimaju mere zaštite nazvana je „privatni paradoks“.¹⁰ Preovlađuje namera korisnika da po cenu da postanu žrtve zloupotreba, ipak pristupe mreži, jer im ona omogućava kontakte sa prijateljima, samoprezentovanje, razmenu ideja i socijalno samopotvrđivanje. Mreže su primamljive posebno zbog toga što korisnici mogu sami da upravljaju vrstom sadržaja koje ostavljaju, uz mogućnost da uklanjaju informacije koje bi mogle da umanje njihovo projektovano društveno predstavljanje.¹¹

Razmišljanja o Internetu, poslovanju i društvu. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

⁷ Govani, T. & Pashley, H. (2005) *Student Awareness of the Privacy Implications When Using Facebook*. Privacy Poster Fair at the School of Library and Information Science, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.

⁸ Acquisti, A. & Gross, R. (2006): 'Imagined communities: awareness, information sharing, and privacy on the Facebook', In *Privacy Enhancing Technologies: 6th International Workshop, PET 2006, Cambridge, UK, June 28-30*, eds. G. Danezis & P. Golle, Springer, Berlin, 36-58.

⁹ Baltezarević, V., Baltezarević, R. (2015): *Sloboda na internetu i njene posledice*, Godišnjak FKM, Megatrend, Beograd, 257-272 (258)

¹⁰ Norberg, P.A., Horne, D.R. & Horne, D.A (2007): 'The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors', *Journal of Consumer Affairs*, vol. 41, no. 1, 100-126.

¹¹ Lampe, C., Ellison, N. B. & Steinfield, C. (2008): 'Changes in use and perception of Facebook', In *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 721-730.

2. Pretnje na mrežama

Onlajn društvene mreže, za razliku od tradicionalnog povezivanja, predstavljaju mogućnost za mnogostruko umrežavanje što obezbeđuje ne samo veliki broj „prijatelja”, već i veliki broj lica kojima su dostupni podaci osoba sa kojima su korisnici mreža u kontaktu. Tako se često dešava da kao prijatelje identifikuju osobe koje nikada lično nisu sreli niti upoznali. „Virtuelno umrežavanje kao oblik labavijih veza je posebno atraktivan jer je komunikacija stalno dostupna i jeftina”.¹²

Privatnost je jedno od osnovnih ljudskih prava koje je posebno ugroženo pojavom novih informacionih tehnologija. Internet je omogućio praćenje komunikacija, analizu fotografija, pristupanje ličnim podacima korisnika i njihovo dalje distribuiranje, bez saglasnosti i znanja osobe čiji su podaci. Otkrivanjem ličnih podataka korisnici sami doprinose stvaranju digitalnih zapisa o njima. Tako ostavljene informacije i podaci sa korisničkog profila mogu biti zloupotrebljeni na različite načine. Podaci mogu da se iskoriste za pričinjavanje štete korisnicima i eventualnu ucenu, krađe identiteta, sajber nasilje i slične oblike zloupotreba.

Tehnološki razvoj i velika uloga interneta stvorili su okruženje koje karakteriše obrada velikog obima ličnih podataka. Suočeni sa takvim pojavama korisnici traže mogućnosti za zaštitu. U teoriji je zabeleženo da mnogi od njih koriste različite metode u cilju zaštite ličnih podataka i postavljenih sadržaja poput korišćenja pseudonima i ostavljanja lažnih podataka,¹³ ili uvode ograničen pristup svojim profilima.¹⁴

Sa ciljem da se sagledaju iskustva građana Evropske unije i stepen sajber kriminala kome su izloženi, sprovedeno je istraživanje u ime Generalnog direktorata za unutrašnje poslove. Istraživanje je sproveo TNS Opinion & Social Network u 28 država članica Evropske unije između 11. i 20. oktobra 2014. Istraživanje je obuhvatilo 27.868 ispitanika iz različitih društvenih i demografskih grupa, koje su intervjuisane licem u lice u njihovim kućama. Na osnovu sprovedenog istraživanja došlo se do podatka da 79.00 % Evropljana koristi internet.

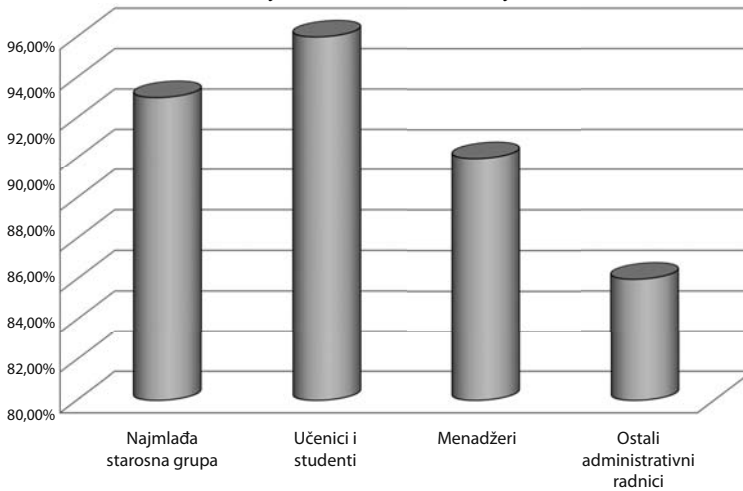
Istraživanje je ispitalo, između ostalog, učestalost korišćenja interneta, iskustvo sa sajber-kriminalom i nivo zabrinutosti ispitanika zbog pretnji na mrežama.¹⁵

¹² Donath J., Boyd, D. (2004): Public displays of connection. *BT Technology Journal*, 22:71–82 (80).

¹³ Miltgen, C.L., and Peyrat-Guillard, D. (2014): Cultural and generational influences on privacy concerns: a qualitative study in seven European countries. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 103-125.

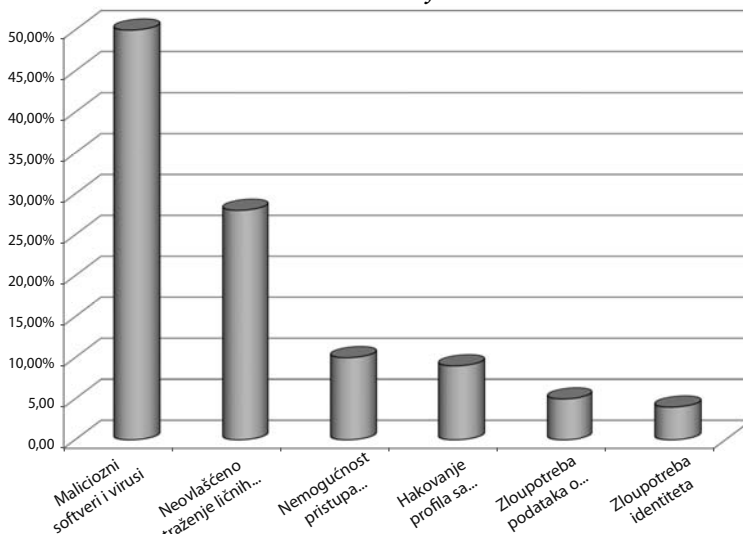
¹⁴ Boyd, D., Hargittai, E. (2010): Facebook privacy settings: Who cares? *First Monday*, 15(8). limiting friendship requests, and deleting tags and photos; Young, A. L. and Quan-Haase, A. (2013): Privacy protection strategies on Facebook: the Internet privacy paradox revisited. *Information, Communication & Society*, 16(4), 479-500.

¹⁵ European Commission (2015) Special Eurobarometer 423 Cyber security.

Tabela 1. Svakodnevno korišćenje interneta u zemljama EU

Izvor: adaptirano prema podacima Evropske komisije¹⁶

Tabela pokazuje da svakodnevno koristi internet 92,00% ispitanika iz najmlađe starosne grupe (15-24 godine starosti), 95,00% učenika, 91,00% menadžera i 85,00% ostalih administrativnih radnika.

Tabela 2. Izloženost različitim oblicima onlajn kriminala

Izvor: adaptirano prema podacima Evropske komisije¹⁷

¹⁶ Ibid

¹⁷ European Commission (2015) Special Eurobarometer 423 Cyber security

Zabrinutost za sigurnost onlajn ličnih podataka izrazilo je 73.00% ispitanika. Tabela 2 daje prikaz izloženosti različitim oblicima onlajn kriminala u procentima: 47.00% bili su žrtve malicioznih softvera i virusa kojima su napadnuti njihovi uređaji; neovlašćenom traženju ličnih podataka preko interneta izloženo je 31.00%; sa nemogućnošću pristupa uređaju zbog sajber napada suočilo se 14.00%; hakovanje profila sa socijalne mreže doživelo je 12.00%; krađa podataka o kreditnim karticama beleži se kod 8.00%, dok je krađa ličnih podataka i zloupotreba identiteta evidentirana kod 7.00% ispitanika.

3. Tražanje Evrope za adekvatnom pravnom regulativom

Povelja Evropske unije o osnovnim pravima garantuje da svako ima pravo na zaštitu ličnih podataka u svim aspektima života: kod kuće, na poslu, prilikom kupovine, kada su na lečenju, u policijskoj stanici ili na internetu. U digitalnom dobu, prikupljanje i čuvanje ličnih podataka je od suštinskog značaja. Podatke koriste sva preduzeća - od osiguravajućih kompanija i banaka na sajtovima društvenih medija i pretraživača. U globalizovanom svetu, prenos podataka u treće zemlje je postao važan faktor u svakodnevnom životu. Ponašanje na internetu je predmet regulacije nacionalnog prava. Međutim, zbog karakteristika interneta i njegove globalne rasprostranjenosti redefinišu se i domeni zaštite, jer je elektronska komunikacija internacionalnog karaktera,¹⁸ pa samim tim i zaštita mora da bude međudržavno orijentisana.

Podatak o ličnosti je svaka informacija koja se odnosi na pojedinca, bez obzira da li je u pitanju njegov privatni, profesionalni ili javni život. To može biti ime, fotografija, e-mail adresa, detalji o bankarskom računu, komentari na društvenim mrežama, ili IP adresa računara. Informacione i komunikacione tehnologije predstavljaju ključni resurs na koje se svi društveni sektori oslanjaju. Međutim, ekonomija Evropske unije je pod uticajem sajber-kriminala koji se oslanja na tehnološki napredne metode koje sajber kriminalcima omogućavaju upade u informacione sisteme i krađu podatka.

Značajan napredak u pristupu regulisanja prava i zaštite na internetu Evropska unija ostvaruje donošenjem niza dokumenata, počev od 1995. godine kada je doneta prva direktiva¹⁹ sa ciljem da se zaštite osnovna prava i slobode fizičkih lica, a posebno pravo na zaštitu podataka, kao i njihov slobodan protok. Ova prva direktiva, za ovu oblast, imala je opšti karakter što je zahtevalo dalji rad na njenom revidiranju.

¹⁸ Dimitrijević, P. (2010): *Pravo informacione tehnologije*, Sven, Niš.

¹⁹ European Commission (2016): Reform of EU data protection rules Direktiva Data Protection 95/46/EZ. Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (21.10.2016)

Ovom regulativom definisano je da se lični podaci mogu prikupiti samo pod strogim uslovima i za legitimne svrhe. Organizacije koje prikupljaju i upravljaju ličnim podacima moraju da obezbede zaštitu od zloupotrebe i da komunikacija preko javnih mreža održava poštovanje osnovnih prava, posebno privatnost, bez obzira na tehnologiju koju koristi. Direktiva je ažurirana 2009. godine kada je dopunjena pravima potrošača na privatnost. Da bi se ovaj cilj ostvario zahteva se od država članica da osiguraju da korisnici daju svoju saglasnost pre nego što kolačići²⁰ ostvare pristup u računare, pametne telefone ili drugi uređaj povezan na internet.²¹ Evropska komisija je sugerisala medijima i reklamnoj industriji da razvije kodekse ponašanja za primenu novih pravila (user-friendly).

Dana 4. novembra 2010. godine, Komisija je usvojila strategiju za jačanje pravila EU o zaštiti podataka.²² Ciljevi su bili ostvarivanje zaštite podataka pojedinaca u svim oblastima politike i garancija slobodnog protoka podataka unutar Evropske unije.

Zakonodavna procedura za donošenje nove regulative za zaštitu podataka o ličnosti započeta je januara 2012. godine. Nakon duge javne diskusije, i razmatranja preko 4.000 amandmana, sredinom aprila 2016. godine objavljeno je da su se institucije Evropske unije usaglasile oko konačnog teksta. Dana 8. aprila 2016. godine Savet je usvojio Uredbu i Direktivu, a 14. aprila ova dokumenta usvaja i Evropski parlament. Uredba je stupila na snagu 24. maja 2016. godine i države članice su u obavezi da je primenjuju od 25. maja 2018. Direktiva je stupila na snagu 5. maja 2016. godine i članice Evropske unije moraju da je implementiraju u svoje nacionalne zakone do 6. maja 2018. godine. Donošenjem Uredbe (EU) 2016/679 Evropskog parlamenta i Saveta od 27. aprila 2016. godine o zaštiti fizičkih lica u vezi sa obradom podataka o ličnosti i o slobodnom kretanju takvih podataka, ukinuta je Direktiva 95/46/EC (General Data Protection Regulation).²³

Novim aktima treba da se obezbedi zaštita ličnih podataka pojedinaca u Evropskoj uniji. Nova uredba će takođe pojačati „Pravo na zaborav“ koje garantuje pojedincima, koji žele da uklone svoje lične podatke, da će podaci biti izbrisani. Očekuje se da ova pravila omoguće fer konkurenciju, jer sve kompanije koje nisu članice Evropske unije, moraće da primenjuju ista pravila kada nude robu ili usluge u Evropskoj uniji. Očekuje se da primena ovih pravila izgradi bolji stepen poverenja na relaciji poslovnih subjekata i korisnika njihove robe i usluga,

²⁰ Mali tekstualni fajlovi koji se nalaze u uputstvu za web browser. Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (21.10.2016)

²¹ Direktiva o elektronskoj privatnosti (poznatija kao Zakon o kolačićima – „Cookie Law“

²² European Commission (2016): Reform of EU data protection rules. IP/10/1462 i MEMO/10/542. Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (21.10.2016)

²³ European Commission (2016): Reform of EU data protection rules. Dostupno na http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (15.10.2016)

što bi trebalo da dovede do sveobuhvatnog korišćenja inovativnih tehnologija i online poslovanja, uz uverenje da će njihovi lični podaci biti zaštićeni.²⁴

Reforma u ovoj oblasti, koja je zaokružena u prvoj polovini 2016. godine, koncentriše se na jačanje prava pojedinaca, tako što je korišćenje ličnih podataka ograničeno na neophodni minimum. Pojedinaac treba da bude jasno obavešten kako, zašto i koliko dugo se njegovi podaci prikupljaju i koriste i ko ih koristi. Predviđeno je davanje pristanka na obradu ličnih podataka, ali i pravo da podaci ostavljeni na virtuelnim mrežama „budu zaboravljeni“ kada korisnici interneta žele da se njihovi podaci brišu.²⁵

Ovom regulativom evropski građani su dobili veća prava. Data im je mogućnost da podnesu tužbu protiv kompanija ukoliko sumnjaju da je bilo zloupotrebe njihovih ličnih podataka. U slučaju da korisnik želi da pređe s jedne društvene mreže na drugu, moraće da mu se omogući „prenos“ njegovih podataka, poput i-mejlova ili slika. Internet-kompanije neće imati pravo da podatke koje su dobile za jednu određenu svrhu koriste za druge namene, ili da ih dalje prosleđuju, bez da su prethodno obezbedile dozvolu od korisnika.

Međutim, prema istraživanju univerziteta u Kaselu, novom regulativom nisu obuhvaćene važne oblasti interneta. Aleksandar Rosnagel, profesor za ekonomsko pravo ističe da: „Svi moderni izazovi za zaštitu ličnih podataka, kao što su društvene mreže, Big Data, internet pretraživači, Cloud Computing, Ubiquitous Computing i drugi ignorišu se u regulativi”.²⁶

Rad na traženju rešenja koja treba da obezbede zaštitu privatnosti građana nije zaustavljen legislativom sadržanom u najnovijim dokumentima. Preduzimaju se koraci u smeru davanja podrške saradnji zemalja članica u borbi protiv bezbednosnih pretnji i pojačanim zajedničkim naporima u borbi protiv terorizma, organizovanog kriminala i sajber-kriminala. Evropska komisija je sačinila evropsku agendu za bezbednost za period 2015-2020. Agenda postavlja konkretne alate i mere koje će se koristiti u ovom zajedničkom poslu da se osigura bezbednost i efikasnije rešavanje ove tri oblasti pretnje.

4. Zaključak

Korišćenje interneta i novih tehnologija dovodi do stvaranja paralelnih društvenih zajednica i do novih formi poslovanja. Nesumnjivo da virtuelne mreže olakšavaju socijalizaciju korisnika, razmenu informacija i komunikaciju

²⁴ Ibid

²⁵ Jourova Vera (2016): How will the EU's reform adapt data protection rules to new technological developments? European Commission, Fact sheet|January.

²⁶ Haselbah Kristof (2016) Zaštita podataka koja ne štiti podatke. Dostupno na: <http://www.dw.com/sr/za%C5%A1tita-podataka-koja-ne-%C5%A1titi-podatke/a-35929728> (17.10.2016)

bez vremenskih i prostornih barijera. Međutim, te pogodnosti koje pružaju nove tehnologije, istovremeno su stvorile i mogućnost za pojavu različitih vrsta zloupotreba i kriminala. Visok procenat korisnika interneta i virtuelnih mreža u državama članicama Evropske unije olakšao je pristup deponovanim ličnim podacima korisnika i otvorio je prostor za njihovu zloupotrebu. Prepoznajući ove pojave i opasnosti koje one sa sobom nose, posebno ugrožavanje privatnosti, kao garantovano ljudsko pravo, članice Evropske unije su preduzele niz značajnih aktivnosti sa ciljem da zaštite prava korisnika interneta i da im obezbede sigurnost na mrežama.

S obzirom na to da internet predstavlja nezaobilazan alat savremenog poslovanja, ali i funkcionisanja kako privatnog, tako i javnog sektora, napor se usmerava prema ostvarivanju visokog stepena zaštite privatnosti građana, što bi trebalo da omogući da njihovo surfovanje i poslovanje na internetu budu sigurni.

Poslednja legislativa Evropske unije učinila je značajan iskorak u tom smeru. Međutim, teško je sa sigurnošću tvrditi koliko će akti Evropske Unije o zaštiti podataka o ličnosti pozitivno uticati na poslovne aktivnosti i pravne odnose. Već se pojavljuju mišljenja stručne javnosti da je direktiva nepotpuna i da nije obuhvatila pojedine oblasti vezane za nove tehnologije. Nažalost, praksa ne samo Evropske unije, već i svih ostalih država, pokazuje da pravo sporo reaguje kada je razvoj tehnologije u pitanju i da je na sceni društveni paradoks: nove tehnologije se stalno menjaju i unapređuju, a pravo te promene sporo prepoznaje.

Literatura

- Acquisti, A. & Gross, R. (2006): 'Imagined communities: awareness, information sharing, and privacy on the Facebook', In *Privacy Enhancing Technologies: 6th International Workshop, PET 2006, Cambridge, UK, June 28-30*, eds. G. Danezis & P. Golle, Springer, Berlin, 36-58.
- Baltezarević, V., Baltezarević, R. (2015): *Sloboda na internetu i njene posledice*, Godišnjak FKM, Megatrend, Beograd, 257-272 (258)
- Baltezarević, V., Baltezarević R., Baltezarević B. (2016): Who controls the controllers of the internet? *Journal of Systems Applications, Engineering & Development*, North Atlantic University Union, Volume 10, 2016, 324-329 (324).
- Baltezarevic, V., Baltezarevic, R., Georgievski, B. (2016): Human need for communication in the system of virtual organizations, *Egyptian Computer Science Journal*, Volume 40, Issue No.1.Jan. 2016. ISSN -1110-2586, 53-60 (54).
- Boyd, Danah M., Nicole B. Ellison (2008): Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13, 210 -230.
- Boyd, D., Hargittai, E. (2010): Facebook privacy settings: Who cares? *First Monday*, 15(8). limiting friendship requests, and deleting tags and photos;

- Young, A. L. and Quan-Haase, A. (2013): Privacy protection strategies on Facebook: the Internet privacy paradox revisited. *Information, Communication & Society*, 16(4), 479-500.
- Castells, M. (2000): *Uspón umreženog društva*, svezak 1. Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura. Golden marketing, Zagreb.
 - Castells, M. (2003): *Internet Galaksija. Razmišljanja o Internetu, poslovanju i društvu*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
 - Govani, T. & Pashley, H. (2005) *Student Awareness of the Privacy Implications When Using Facebook*. Privacy Poster Fair at the School of Library and Information Science, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
 - Dimitrijević, P. (2010): *Pravo informacione tehnologije*, Sven, Niš.
 - Donath J., boyd, D. (2004): Public displays of connection. *BT Technology Journal*, 22:71–82 (80).
 - European Commission (2015) Special Eurobarometer 423 Cyber security.
 - European Commission (2016): Reform of EU data protection rules Direktiva Data Protection 95/46/EZ. Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (21.10.2016)
 - European Commission (2016): Reform of EU data protection rules. IP/10/1462 i MEMO/10/542. Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/reform/index_en.htm (21.10.2016)
 - Haselbah Kristof (2016) Zaštita podataka koja ne štiti podatke. Dostupno na: <http://www.dw.com/sr/za%C5%A1tita-podataka-koja-ne-%C5%A1titi-podatke/a-35929728> (17.10.2016)
 - Jourova Vera (2016): How will the EU's reform adapt data protection rules to new technological developments? European Commission, Fact sheet|January.
 - Kaplan, Andreas M., Haenlein, Michael (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, Vol. 53, Issue 1.
 - Lampe, C., Ellison, N. B. & Steinfield, C. (2008): 'Changes in use and perception of Facebook', In *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 721-730.
 - Miltgen, C.L., and Peyrat-Guillard, D. (2014): Cultural and generational influences on privacy concerns: a qualitative study in seven European countries. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 103-125.
 - Montagnese, Alfonso (2012): Impact of Social Media on National Security, *Research Paper*, Centro Militare di Studi Strategici, Rome.
 - Norberg, P.A., Horne, D.R. & Horne, D.A (2007): 'The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors', *Journal of Consumer Affairs*, vol. 41, no. 1, 100-126.

PROFESSOR VESNA BALTEZAREVIĆ, PHD

Faculty of Culture and Media, John Naisbitt University, Belgrade

ASSISTANT PROFESSOR RADOSLAV BALTEZAREVIĆ, PHD

Faculty of business administration, American University of the Middle East, Kuwait

PRIVACY PROTECTION ON THE INTERNET – THE EUROPEAN MODEL

Abstract: The Internet has a huge impact on all areas of social activity. Everyday life, social interaction and economics are directed to new information and communication technologies. A positive aspect of the new technology is reflected in the fact that it has created a virtual space that has led to the elimination of the various barriers, which has enabled interaction and information exchange across the world.

Inclusion in the virtual social network provides connectivity for communicators who are looking for space that allows them freedom of expression and connect them with new 'friends'. Because of the feeling of complete freedom and the absence of censorship on the network communicators leave many personal details and photos, without thinking about the possible abuses of privacy.

Recording of the different incidents on the network has resulted in the need to take precaution measures, in order to protect the users and the rule of law, given that freedom on the network is only possible with the existence of an adequate system of safety and security.

In this paper we deal with the problem of the protection of personal data of users of virtual social networks against malicious activity and abuse, with special reference to the activities of the European Union in an effort to regulate this area. The European Commission has concentrated on finding the best solutions to protect the user's virtual space for more than two decades, starting from 1995 until a directive on security of networks and information systems, which was adopted in the first half of 2016.

Keywords: *internet, personal data, privacy, abuse, European Union*

Stručni članak
Primljen: 20.2.2016.
Odobren: 7.2.2017.

TEORIJA IGARA: SISTEMSKI PRISTUP I RAZVOJ

Teorija igara je kompleksna naučna oblast koja se bavi strateškim odlučivanjem u različitim situacijama, u kome učestvuje više donosilaca odluka, sa različitim interesima. Postoji više teorija u ovoj oblasti, koje imaju određene sličnosti i razlike, od kojih je najpoznatija klasična (aksiomatska) verzija teorije igara. Osnovni cilj ovog rada je da omogući upoznavanje sa teorijom igara, njenim sistemskim konceptom, osnovnim elementima i postavkama, sadašnjim dometima i ograničenjima, ali i novim pravcima razvoja, uz navođenje nekih primera.

Ključne reči: teorija igara, strateško odlučivanje

* Prof. dr Predrag Kapor, Fakultet za poslovne studije Beograd,
Univerzitet „Džon Nezbit”, Beograd,
pkapor@nezbit.edu.rs

1. Uvod

O teoriji igara je kod nas, čak i u stručnoj javnosti, relativno malo pisano (obično se u "boljim" ekonomskim udžbenicima pominje u kontekstu oligopola/duopola, uz navođenje par najpoznatijih karakterističnih "tipskih" igara, ili u onima iz oblasti matematike i operacionih istraživanja), a pogotovo na način koji omogućava i onima koji ne vladaju zahtevnim matematičkim, simboličkim i logičkim formulacijama, da ostvare uvid i steknu saznanja koja im mogu na razne načine koristiti. Mnogi su čuli da postoji "neka" teorija igara, ali šta je tačno to i dalje je uglavnom obavijeno "mističnim maglenim velom" tajanstvenosti i rezervisano za vrlo mali broj upućenih. Stoga je i osnovni cilj ovog rada da, u meri u kojoj je to već prema okolnostima moguće, doprinese boljem razumevanju teorije igara kod nas.

2. Šta je teorija igara?

Prvo ćemo pokušati da odgovorimo na, ispostaviće se, ne baš tako lako pitanje *šta je teorija igara?* Jasno je da odgovor u dobroj meri zavisi od toga sa kog aspekta i u kom kontekstu se teorija igara posmatra. S tim u vezi navodi se nekoliko definicija iz referentnih izvora:

- Teorija igara je teorija nezavisnog i međusobno zavisnog donošenja odluka,¹
- Teorija igara je nauka o načinima na koje interaktivni izbori ekonomskih agenata proizvode ishode u odnosu na preferencije (ili korisnosti) ovih agenata, gde ishod koji je u pitanju možda nije nameravan od strane nijednog agenta;²
- Teorija igara je grana matematike koja se bavi analizom strategija koje se tiču konkurentskih rešenja, kada ishod izbora učesnika kritično zavisi od akcija drugih učesnika;³
- Teorija igara je grana ekonomike koja se bavi predstavljanjem ekonomskih interakcija u visoko stilizovanoj formi, sa igračima, isplatama i strategijama,⁴
- Teorija igara predstavlja teoriju koja se bavi racionalnim odlučivanjem u konfliktnim i delimično konfliktnim uslovima, kada međusobna uslovljenost akcija dva ili više učesnika determiniše sve individualne rezultate;⁵

¹ Kelly Anthony (2003): *Decision Making Using Game Theory- An Introduction of Managers*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1.

² "Game Theory", *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, plato.stanford.edu/entries/game-theory (21.11.2015)

³ „Game Theory”, *Oxford Dictionaries*, www.oxforddictionaries.com/definition/english/game-theory (21.11.2015)

⁴ Bannock Graham, Baxter E.R, Davis Evan (2003): *The Penguin Dictionary of Economics*, seventh edition, Penguin Books, London, 156

⁵ Pavličić Dubravka (2010): *Teorija odlučivanja*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 207

- Teorija igara je opšta teorija koja analizira šta je to racionalno u odnosima sa drugim racionalnim agentima;⁶
- Teorija igara je matematička disciplina koja se bavi formalizacijom određivanja optimalnih odluka u uslovima konflikta, delimičnih konflikata ili u uslovima neizvesnosti.⁷

Na osnovu navedenih definicija, a imajući u vidu i brojne druge koje nisu navedene, kao prvo, može se uočiti da teoriji igara nije jedna jedina i jedinstvena teorija, već bi se pre moglo govoriti o *skupu teorija* iz širokog spektra "igara". Ove "igre" (termin igre treba uslovno shvatiti, o čemu će kasnije biti reči) su iz raznih oblasti, ne samo matematike (koja se obično ističe u prvi plan), već i iz brojnih društvenih nauka (ekonomije, logike, političkih nauka, prava, sociologije, vojne doktrine...), ali i nekih iz oblasti "nematematičkih" prirodnih nauka (kao što je, na primer, evolutivna biologija), a u poslednje vreme i kompjuterskih i informatičkih nauka. Među ovim teorijama ima sličnosti, ali i dosta razlike, iako imaju, u dobroj meri, slične polazne osnove (mada to nije kod svih slučaj), koje ipak predstavljaju deo iste "paradigme" (u smislu relativno sličnog teorijskog sistemskog pogleda na "svet").

Zatim, u slučaju teorije igara teško se može govoriti o teoriji (ili skupu teorema) u užem smislu te reči, kao o sistemu međusobno povezanih i usklađenih tvrdnji koje nastaju generalizacijom empirijskih analiza i interpretacijom većeg broja proverenih činjenica, hipoteza i zakona koji se odnose na jednu oblast stvarnosti, odnosno kao o sistemu zasnovanih i metodski stečenih pretpostavki koje objašnjavaju neki skup pojava, odnosno činjenica koje su dobrim delom dokazane ili bar visoko verovatne⁸.

Treba ipak imati u vidu da je ova oblast stekla širu afirmaciju tek sa kapitalnim delom Džona fon Nojmana (*John von Neumann*) i Oskara Morgenšterna (*Oscar Morgenstern*) *Teorija igara i ekonomsko ponašanje* (*Theory of Games and Economic Behavior*) iz 1944. g., čiji je dobar deo bio matematički formalizovan kao relativno zaokružena teorija (teorije) sa njenim dokazivanjem⁹. To nije slučaj sa svim kasnijim radovima koji predstavljaju dalju "nadgradnju" i proširenje prvobitnog koncepta teorije igara, bar ne u užem matematičkom, ili čak opštem shvatanju termina "teorija".

Pre se može govoriti o *skupu znanja o logičkom i matematičkom promišljanju akcije i strategije*, na osnovu određenih kriterijuma, koji bi trebalo da pomognu donosiocu odluka da donese "dobre" (optimalne) odluke, već prema datoj situ-

⁶ Gaus Džerald (2012): *O filozofiji, politici i ekonomiji*, JP Službeni glasnik, Beograd, 111

⁷ *Ekonomska enciklopedija* (1984), I tom, Savremena administracija, Beograd, 756

⁸ *Mala enciklopedija Prosvete: Opšta enciklopedija* (1970), Tom 2, M-Š, drugo izdanje, Prosveta, Beograd, 693

⁹ Neuman Von John, Morgenstern Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton

aciji (pri čemu ovako shvaćene i osmišljene "teorijske" akcije i strategije imaju različiti stepen dokazanosti i primenljivosti u praksi). Međutim, *pošto je ovaj izraz "teorija" opšte prihvaćen, ostaće se pri njemu.*

Treće, evidentno je da je u fokusu teorije igara donošenje odluka (odlučivanja) za koje se pokušavaju, sa manje ili više uspeha, utvrditi određena "pravila" (kriterijumi) koja će donosiocu odluke ("igraču") omogućiti da ostvari određeni željeni cilj (ishod, korisnost, vrednost, dobitak, itd.), prema njegovom "sistemu vrednosti" (preferencijama i sl.)

Četvrto, po pravilu, ne radi se o jednokratnom odlučivanju (osim kod jedne relativno manje kategorije igara), nego o *nizu međusobno povezanih i uslovljenih odluka* (poteza), dva ili više učesnika ("igrača") u procesu odlučivanja, pa se pre može govoriti o *strategiji (strateškom odlučivanju).*

Peto, donosilac odluka kod odlučivanja *mora voditi računa kako o svojim interesima (ciljevima), tako i o interesima (ciljevima) drugih učesnika, i njihovim mogućim odlukama* (potezima, reakcijama), i donositi takve odluke koje imaju za krajnji cilj (ishod igre) da se u što većoj meri ostvare njegovi interesi, čak i ako to zahteva određeno "žrtvovanje" u određenoj fazi igre, ili odstupanje od maksimalističkih zahteva, uključujući i situacije obostranog dobitka ("win-win" ili ravnoteže), ili minimalnog gubitka, ako je razvoj situacije nepovoljan.

Šesto, postoji "interaktivnost" međusobno involviranih delovanja donosilaca odluka ("igrača") koja utiče na krajnji ishod.

Imajući ovo u vidu verovatno će se najmanje pogrešiti ako se kaže da je *teorija igara naučna oblast koja se bavi strateškim odlučivanjem, u različitim situacijama, u kome učestvuje više donosilaca odluka, sa različitim interesima, što je odrednica koja je približno zajednička kraćim definicijama iz ove oblasti.*

Na osnovu navedenog, moglo bi se u nešto ekstenzivnijoj formi reći, uz sve ograde, da je *teorija igara eklektički¹⁰ multidisciplinarni naučni pristup koji se bavi izučavanjem (manje ili više) strateškog odlučivanja u različitim situacijama (jednokratnim, onima koje se ponavljaju-određeni ili neodređeni broj puta) u kojima, na bazi raspoloživih saznanja (poznavanja pravila igre, istorije igre, informacija - potpunih, nepotpunih, savršenih, nesavršenih...), (racionalni) donosioci odluka ("igrača"), njih dva ili više, koji su u međusobnoj interakciji (konfrontaciji, konkurenciji ili različitim vidovima saradnje-kooperacije, alijanse), nastoje da (u što većoj meri) postignu odgovarajuće (po mogućstvu što veće) zadovoljenje svojih interesa (ciljeva, dobitaka, preferencija, korisnosti, vrednosti, isplata...), već prema vrsti (pravilima, opisu) igre, po pravilu, uzimajući u obzir (tj. imajući u vidu, u većoj ili manjoj meri) iste takve interese i moguće reakcije (strategije, poteze) drugih donosilaca odluka ("igrača").*

¹⁰ Eklektika: mišljenje nastalo preuzimanjem, odabiranjem i kombinovanjem nekada i najboljih delova ili rešenja različitih učenja i shvatanja, nezavisno od toga što ti delovi moraju biti međusobno protivrečni, tj. neusaglašeni. U nauci se može koristiti za ostvarivanje potpunijeg uvida u postojeće shvatanje nekog problema kao i podsticaj nove naučne ideje (*Ekonomski rečnik* (2006), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 140)

Pri tome, treba stalno imati u vidu da *teorija igara predstavlja apstraktan model donošenja odluka, a ne društvenu realnost samog donošenja odluka*.¹¹ Stoga, dok teorija igara obezbeđuje da rezultat sledi logički iz modela, on ipak ne može da obezbedi da rezultat sam po sebi predstavlja realnost, izuzev ako je model tačan. „Cilj” teorije igara jeste, u principu, da se odrede optimalne strategije za svakog učesnika u igri (situaciji), odnosno, da se detaljno preispita konfliktna situacija i odredi razumno ponašanje igrača u toku konflikta.

3. Kratak istorijat teorije igara

Počeci teorije igara se obično vezuju za mađarsko-američkog matematičara i naučnika Džona (rođen kao Janoš, promenio ime u Johan i na kraju u Džon) fon Nojmana (*John von Neumann*, 1903-1957) i američkog ekonomistu nemačkog porekla Oskara Morgenšterna (*Oskar Morgenstern*, 1902-1977) i njihovu zajednički napisanu knjigu pod nazivom *Teorija igara i ekonomskog ponašanja (Theory of Games and Economic Behavior*, 1944), koja je bila prva obuhvatne sistematizacija materije iz teorije igara. Knjiga je veoma značajna, jer u njoj zapravo postoji jedna teorija napisana na dva jezika: matematičkim simboličkim jezikom i opisno, jezikom ekonomije. Autori su predstavili svoju teoriju igara kao matematičku osnovu za ekonomiju i konstatovali da se mnogi ekonomski problemi i konflikti mogu posmatrati kao igre i kao takve podvrgnuti pravilima teorije igara.

Teorija igara tada je bila utemeljena kao prevashodno matematička disciplina, tako da početni uticaj teorije igara nije imao posebnog ođeka među ekonomistima, jer prosečno poznavanje matematike nije moglo omogućiti ekonomistima tog vremena da razumeju preko šesto stranica formalnog matematičkog zaključivanja na visokom nivou.

Međutim, prvi radovi iz ove oblasti datiraju mnogo ranije, tako da su još Platon i Sokrat u nekim svojim delima raspravljali o ratnim strategijama u bitkama. Razni aspekti sadašnje teorije igara bili su svojevremeno predmet razmatranja filozofa (Tomas Hobs, Gotfrid Lajbnic...), matematičara (Blejš Paskal, Emil Borel, Ernst Zermelo...), ekonomista (Ogist Kurno, Frensis Edžvort...) i drugih.

Veliki pomak je došao kroz radove Džona Neša (*John Nash*, 1928-2015) i njegovo kapitalno delo (koje je zapravo bila njegova doktorska disertacija iz 1949. godine koju je napisao sa 22 godine) koje je nosilo naziv *Nekooperativne igre*, a u kome je uveo pojam tačke ravnoteže (tzv. ekvilibrijuma), i uopšte klase igara koje imaju ravnotežu. Neš 1951.g. generalizuje minimaks teoremu dokazujući da svaka igra poseduje bar jednu *ravnotežnu tačku*, bilo da se koristi igra sa čistom strategijom ili sa kombinovanim motivima. Ove tačke zapravo predstavljaju svojevrsna optimalna rešenja koja pružaju mogućnost za razvoj racionalne strategije u datim tipovima igara.

¹¹ Kelly Anthony (2003): *Decision Making Using Game Theory- An Introduction of Managers*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 3.

Od 1950. godine bilo je sve više radova na temu teorije igara, ali i njihove primene u raznim naučnim oblastima. Godine 1954. Lojd Šeply (*Lloyd Shapley*) i Martin Šubik (*Martin Shubik*) izdali su prvu publikaciju vezanu za primenu teorije igara na političke nauke, a u svojim rezultatima koristili su tzv. „Šeplyjevu vrednost” koja predstavlja svojevrsan koncept rešenja kooperativnih igara. U njihovim radovima javlja se *konceptcija strateškog glasanja*, koja kasnije postaje jedna od osnovnih konceptija u političkoj nauci. Danas se teorija igara koristi za objašnjavanje mnogih pojava u politici – izbora, formiranja političkih partija i interesnih grupa, lobiranja, političkih pregovora itd.

Teorija igara je doživela procvat i kroz evolutivnu biologiju, gde se njome danas modeliraju borbe za opstanak između vrsta, bitke polova, kooperacija između životinja itd. U botanici, putem ove discipline najčešće se razmatra difuzija semenja, širenje korenja u zemlji, alokacija polova, veličina cvetova itd. Još od najranije istorije pa do danas, primena na vojne strategije je bila više nego izražena, a čak postoje svedočenja da su Nojman i Neš prve praktične primene svojih teorija uradili baš za američku vojsku.

Naročito tesna veza stvorila se između teorije igara i ekonomske nauke, i to prvenstveno zbog toga što je teorija igara ponudila neke optimalne strategije u situacijama kada ishod ne zavisi isključivo od ponašanja pojedinca i tržišnih uslova, već i od strategija koje su birali drugi učesnici.

Za primenu teorije igara u ekonomiji dodeljene su nekoliko puta Nobelove nagrade, i to Džonu Nešu, Džonu Harsaniju (*John Harsanyi*) i Rejnardu Zeltenu (*Reinhard Selten*) 1994. godine za njihov doprinos razvitku kooperativnih i nekooperativnih igara, a takođe Robertu Aumanu (*Robert Aumann*) i Tomasu Šelingu (*Thomas Schelling*) 2005.godine, za doprinos razumevanju konflikata i kooperacije. U 2007.g. Nobelova nagrada za ekonomiju dodeljena je Leonidu Hurviču (*Leonid Hurwitz*), Eriku Maskinu (*Eric Maskin*) i Rodžeru Miersonu (*Roger Myerson*) za teoriju dizajniranja mehanizama, koja istražuje uticaj određenih stimulansa na ekonomsko ponašanje i u vezi je sa teorijom igara.

Dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 2012.g., zajedno sa Alvinom Rotom (*Alvin Roth*), bio je Lojd Šeply (*Lloyd Shapley*), koji se već dugo bavi istraživanjima iz oblasti teorije igara, ovog puta za teorijske radove iz oblasti stabilne alokacije i prakse stvaranja tržišta. Dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju u 2014.g. Žan Tirol (*Jeane Tirole*) takođe je koristio teoriju igara u svojim istraživanjima i analizama tržišne moći i potrebe regulisanja monopola radi zaštite potrošača (poznata je njegova koautorska knjiga *Teorija igara* iz 1991).

Normativni pravac u teoriji igara nastavlja da se bavi pitanjima koja su stanja igre ”pravedna”, ravnotežna, optimalna, a takođe analizom načina za dostizanje tih stanja, dok deskriptivni pravac ove teorije nastavlja da izučava različite načine ponašanja igrača i svojstva rezultirajućih stanja. Na današnjem nivou, može se reći da teorija igara predstavlja zrelu i razvijenu generalnu (opštu) teoriju, sa jakim matematičkim osnovama, koja uspešno objašnjava i predviđa

mnoge fenomene u raznim oblastima primene. Teorija igara je primenjena u nizu udaljenih područja nauke: politici, ekonomiji, evolutivnoj biologiji, teoriji evolucije prirodnih sistema, sociologiji, kompjuterskoj nauci...

4. Osnovni pojmovi teorije igara

Prvo pitanje koje se, po prirodi stvari, postavlja je *šta je igra* (game)? Kako su tvorci "savremene" (a sada već "klasične") teorije igara, Fon Nojman i Morgenštern naveli u knjizi *Teorija igara i ekonomsko ponašanje*, "igra je jednostavno ukupnost pravila koja je opisuju", a potezi su komponenta te igre.¹²

Može se reći i da je igra situacija u kojoj igrači (učesnici) donose strateške odluke u kojima uzimaju u obzir akcije i odgovore svakog od njih¹³, odnosno da je igra strateška interakcija između dva ili više igrača.¹⁴ Pojam igre podrazumeva da svaki učesnik igre samo delimično kontroliše situaciju i da svaki učesnik igre ima svoje interese. Pravila igre su nametnute „komande” (instrukcije) kojih se svaki igrač mora striktno pridržavati. To je formalizovani opis igre koji se daje se spisakom njenih učesnika (igrača) i skupom strategija svakog od njih.¹⁵ Kao rezultat izbora strategija svakog od igrača formira se određena situacija (stanje) igre.

Igra se može definisati i kao interakcija između "agenata" koji su vođeni skupom pravila, koji specificiraju moguće poteze za svakog učesnika u skup ishoda za svaku moguću kombinaciju poteza.¹⁶ Sa ovog aspekta teško je naći primer nekog socijalnog fenomena koji ne može biti tako široko opisan. Inače, u svom svakodnevnom značenju, igra se može odrediti kao "konkurentna aktivnost" u kojoj se igrači međusobno nadmeću prema utvrđenim pravilima.¹⁷

Ko su učesnici u igri - "igrači"? To su "ekonomski agenti", kako se nazivaju u široj ekonomskoj teoriji, odnosno donosioci odluka, kako se nazivaju u teoriji odlučivanja. Ovi agenti (donosioci odluka) moraju da ispunjavaju u teoriji igara tri ključne pretpostavke i to: 1) oni su instrumentalno racionalni (u smislu da imaju različite preferencije prema različitim "stvarima"), 2) oni poseduju zajed-

¹² Neuman Von John, Morgenstern Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton , 49

¹³ Pindlick S. Robert, Rubinfeld L. Daniel (2005): *Macroeconomics*, sixth edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 474, 686

¹⁴ Sarwat Johan, Saber Mahmud Ahmed (2015): "Strategic Thinking", *Finance & Development*, December, 40-4

¹⁵ Veselinović Darko (2008): *Osnovi teorije ravnoteže interesa*, Mediteran publishing, Novi Sad, 11

¹⁶ Hargreaves Heap P. Shaun, Varoufakis, Zanis (1995): *Game Theory: A Critical Introduction*, Routledge, London and New York, 1

¹⁷ Osborn J. Martin (2003): *An Introduction to Game Theory*, Oxford University Press, Oxford, MA, 1

ničko znanje o ovoj racionalnosti i 3) oni znaju pravila igre.¹⁸ Pretpostavka racionalnosti ima ključnu ulogu u teoriji igara, jer ona sužava skup mogućih rešenja, pošto je potpuno racionalno ponašanje mnogo lakše analizirati nego iracionalno ponašanje, a sa druge strane ona daje kriterijum za efikasnost. U svakom slučaju, *igrač* je entitet (fizičko lice, kompanija, država, politička stranka, tim, itd.) koji učestvuje u igri i donosi samostalne odluke.

U teoriji igara, učesnici u igri - „igrači” se postavljaju u različite situacije u kojima se njihovi interesi prepliću, pri čemu igrači donose odluke sa ciljem dobijanja što veće „isplate” (payoff) tj. „zarade” u bilo kom obliku, pošto je polazna pretpostavka teorije igara o sebičnom interesu igrača, kao suštinski jedinom motivu za donošenje odluke, tako da se nekakvi opšti interesi ili interesi drugog igrača, mogu javiti samo kao posredan motiv u određenim situacijama. Osnovni cilj teorije igara jeste da pronađe najbolju strategiju za svakog pojedinačnog igrača kojom on dolazi do najveće „zarade”.

Treba imati na umu da teorija igara predstavlja apstraktni model donošenja odluka. Osnovna pretpostavka je da u modelu učestvuju dva ili više nezavisnih igrača koji donose samostalne i nezavisne odluke. Pri tome se i „priroda” uzima uslovno kao „igrač”. Može se reći da priroda predstavlja, zapravo, „racionalno okruženje” u kome se neka igra odvija i koja utiče na igru na probabilistički način (u nekim igrama, ne postoji uticaj prirode).

Znači, teorija igara (i to pre svega imajući u vidu tzv. „klasičnu” teoriju igara) se bazira na tome da su igrači koji samostalno donose odluke potpuno nezavisni i ne podležu uticaju i upravljanju (kontroli) od strane nekog hijerarhijski nadređenog (višeg) entiteta (nivoa odlučivanja). Osnovna pretpostavka koja omogućava da se neki „sistem” tretira teorijom igara jeste apsolutna nezavisnost igrača od uticaja drugih igrača, što je u principu moguće izvesti jedino u oblasti logičkih igara (kasične logičke igre kao što su šah, bridž i go direktno se svrstavaju u grupu igara koje se mogu tretirati metodama teorije igara), a i mnogi problemi u sociologiji, ekonomiji i drugim oblastima, mogu se donekle proučavati generalizovanim principima i primenom teorema i pravila iz teorije. Međutim, oni se ipak ne mogu u potpunosti primeniti na sve društvene fenomene.

Broj igrača je najmanje dvoje, s tim da može da bude veoma veliki, ali ipak mora da bude konačan, i svi igrači moraju da budu poznati. Svaki igrač mora da ima, u principu, na raspolaganju više od jednog *poteza* (mada postoje i tzv. jednokratne igre). Razlog za to je da u slučaju da svaki igrač ima samo jedan potez na raspolaganju, njegova igra bi bila forsirana i on ni na koji način ne bi mogao da razvije strategiju ili da utiče na krajnji ishod. Kod igara sa tri i više igrača moguće je javljanje koalicija, tj. grupa čiji članovi usaglašavaju strategije protiv ostalih učesnika u igri.

Pod pojmom „*rezultat igre*” se podrazumeva „stanje” koje je nastalo delovanjem strateških odluka i poteza svih igrača koji učestvuju u igri tokom vre-

¹⁸ Hargreaves Heap P. Shaun, Varoufakis, Zanis (1995): *Game Theory: A Critical Introduction*, Routledge, London and New York, 2

mena. Pri tome se podrazumeva da svaki igrač može (po principu racionalnosti koji je osnovna postavka igre) da bira potez, odnosno poteze (nastavak igre), koji vode ka „stanju” koje ima najpovoljniji rezultat za njega. Sa tom namenom se kod matematičke formulacije igre, vrednovanja i procene pozicija i najboljih strategija igrača koristi *matematička funkcija „isplativosti”*, kao evaluaciona funkcija koja omogućava vrednovanje i upoređivanje rezultirajućih „stanja” u igri. Funkcija isplativosti predstavlja numerički opis značajnosti nekog ishoda za nekog od igrača. *Matrica ili tabela isplativosti* je analogija funkciji isplativosti, i u njoj je vrednost isplata (dobitaka, gubitaka) za svakog igrača predstavljena numeričkom vrednošću.

Strategija igre (za svakog igrača) predstavlja konstantni *plan delovanja* kroz ceo tok igre, kao mogućnost da se unapred predvide odgovori na svaku moguću eventualnost koja može da nastane u toku igre. Ako „igra” predstavlja interakciju dva ili više igrača (strana) koje imaju manje ili veće konfliktne interese, njen ishod zavisi od njihovih međusobnih strategija. Svaka igra se ostvaruje preko pojedinačnih *poteza* igrača, gde potez predstavlja jedan izbor moguće alternative od strane igrača. *Strategija* je jedna od više mogućih akcija (poteza) nekog igrača, a u ekstenzivnoj formi igre (preko drveta ili stabla odlučivanja), strategija je kompletan plan izbora mogućnosti za svaku tačku (čvor) odlučivanja za svakog od igrača.

U toku pojedinih vrsta igara, umesto da igrač donosi odluke u svakom trenutku igre, on može da unapred isplanira kako će voditi igru od samog početka do kraja. Strategija igrača, po pravilu, mora sadržati sve moguće slučajeve koji se mogu desiti u toku igre, ili prilikom odlučivanja. Igrač, u principu, bira strategiju na početku igre i time određuje svaku alternativu koju preduzima tokom igre, tj. on već na početku igre ima planiran skup poteza koji će slediti bez obzira na poteze protivnika ili neke slučajne događaje. Optimalna strategija predstavlja opis na koji način bi igrač mogao da igra da bi za sebe postigao najpovoljniji ishod. Strateški skup je skup svih akcija (ili poteza) kojima svaki igrač raspolaze pri donošenju svojih odluka.

Postoje „čiste” i „mešovite” strategije. Ako se jedan igrač dosledno pridržava izbora jedne strategije (od početka do kraja igre), tada je reč o tzv. čistoj strategiji koja u potpunosti definiše način na koji će igrač odigrati igru, odnosno ona određuje specifične poteze koje će igrač odigrati u svakoj mogućoj situaciji igre. Čista strategija predstavlja izbor neke strategije sa sigurnošću, odnosno verovatnoća njenog izbora jednaka je jedinici. Česte su, međutim, situacije u kojima je važno otkriti strategiju protivnika, a svoju strategiju prikriti što duže. U tom slučaju se izbor ove strategije obavlja na probabilističkoj osnovi (pri čemu se moraju zadovoljiti određeni kriterijumi). Mešovita strategija je praktično „mešavina” čistih strategija određenih postupkom slučajnog izbora. Međutim, problem u konkretnoj primeni teorije igara sastoji se i u tome što je ponekad vrlo teško precizno utvrditi skup strategija koje stoje na raspolaganju igračima.

Dominantna strategija je ona koja je očigledno najbolja za nekog igrača, bez obzira na to šta drugi igrač (igrači) može učiniti, dok je dominirana strategija ona strategija koje je evidentno loša za nekog igrača, bez obzira na to šta drugi igrač (igrači) može učiniti.

Ukoliko igrač odabere svoju strategiju bez *informacija* o potezima i strategijama koje mogu da izaberu drugi igrači, onda se njegova strategija, u suštini, svodi na pitanje prostog izbora jedne od više ponuđenih poteza (akcija, alternativa, šansi) i na svojevrsnu igru verovatnoće. Međutim, ako se ova igra jednog igrača bazira na „znanju” o mogućim strategijama drugog (drugih) igrača, onda strategija dominira nad verovatnoćom, i sama igra ulazi u oblast koja se može analizirati (u većoj ili manjoj meri) metodama teorije igara. U zavisnosti od raspoloživosti informacija za igrače, postoje različite vrste igara u sklopu teorije igara. Treba imati u vidu da kako se igra odvija, igrači dobijaju nove informacije na osnovu kojih se donose odluke i strategije (menjaju postojeće strategije).

Situacije u kojima se suprotstavljaju, sukobljavaju i ukrštaju interesi dve ili više strana (igrača) u igri nazivamo *konflikti*. Zbog toga često kažemo da su strane koje donose odluke u konfliktu. Njihovi interesi su konfliktni jer obe strane žele da pobede. Postoje i odluke čije posledice ne zavise samo od jedne strane, nego i od povezanosti sa odlukama koje donose druge strane, pa tako ishod odluke jedne strane zavisi i od odluke druge ili drugih strana. Aparatura teorija igara omogućava modeliranje konfliktnih situacija, tj. procesa donošenja odluka protivnika koji su u konfliktu. Cilj teorije igara jeste da se odrede optimalne strategije za svakog učesnika u igri, odnosno, da se detaljno preispita konfliktna situacija i odredi „razumno” ponašanje igrača u toku konflikta. Kao polazna osnova se često koriste neke osnovne „situacije” tj. bazične igre (kao što su „Dilema zatvorenika”, „Igra kukavice”, „Borba polova”, „Igra jastreba i goluba”...) koje se dalje razvijaju (modifikuju).

Ravnoteža ili ekvilibrijum je, u principu, koncept rešenja igre koja uključuje dva ili više igrača, kod kog se podrazumeva da svaki igrač zna ravnotežne strategije ostalih igrača, i da nijedan igrač ništa ne može da dodatno dobije (ostvari neku dodatnu korist, dobitak) tako što će samo on da promeni svoju strategiju (nijedan igrač ne može da „profitira” promenom svoje strategije pod pretpostavkom da ostali igrači ne promene svoje strategije). Tako su, na primer, dva igrača u poznatoj tzv. „*Nešovoj ravnoteži*” (naziv je dobila po Džonu Nešu), ako je svaki od njih doneo najbolju moguću odluku, uzevši u obzir odluku protivnika (u slučaju više igrača, ako je svaki od njih doneo najbolju moguću odluku, uzevši u obzir odluke svih ostalih igrača). To ne mora da znači i najveći (ukupni) dobitak za sve igrače. Nešova ravnoteža se može opisati i kao skup strategija pri kojima nijedan igrač ne može da prođe bolje ako unilateralno promeni svoju strategiju.

Kod formalnog prikaza igre u tzv. *normalnom (strategijskom) obliku* nije akcent na toku igre, jer ovde igrači istovremeno donose odluke. U ovakvom načinu prikazivanja igara (igra sa dva igrača) imamo matricu u kojoj vrste (horizontalni

redovi) predstavljaju raspoložive akcije prvog igrača, a kolone (vertikalni redovi) akcije drugog igrača. Svaki igrač ima na raspolaganju određeni broj strategija. Sve raspoložive strategije jednog igrača čine njegov strategijski skup.

Na primer, strategijski skup igrača A čine akcije A1 i A2, a igrača B, akcije B1 i B2 (Tabela br. 1). Kada igrač bira (igra) može da izabere samo jednu od raspoloživih akcija, pa se njegova strategija u tom slučaju poistovećuje sa izabranom akcijom, tako da možemo da kažemo igrač A bira strategiju A1 (umesto akciju A1). U ovom primeru strategijske kombinacije ("situacije", stanja) su sledeće A1B1, A1B2, A2B1 i A2B2. Kao rezultat svake pojedinačno izabrane kombinacije strategija imamo i odgovarajuće rezultate igre koje se nazivaju "isplate igre". Ukoliko je igra tzv. nulte sume (gde je dobitak jednog igrača identičan gubitku drugog igrača), pa ako igrač A izabere strategiju A1, a igrač B strategiju B1, tada igrač A, u ovom slučaju, ostvaruje dobitak u vrednosti od 2 novčane jedinice, a to je tačno onoliko koliko igrač B gubi.

Tabela 1: Prikaz igre u normalnoj formi

		B	
		B1	B2
A	A1	2	1
	A2	3	0

Prilikom odlučivanja u uslovima rizika i neizvesnosti, *stanje prirode* predstavlja skup okolnosti koje se mogu javiti u periodu kada donosilac odluke bude sprovodio izabranu akciju.¹⁹ Pretpostavke racionalnog odlučivanja su da je skup prirode potpun (donosilac odluke zna sve okolnosti koje se mogu javiti) i da su stanja prirode među sobom isključiva (pojava jednog od njih isključuje pojavu ostalih). Ako donosilac odluke može da odredi raspodelu verovatnoće stanja prirode, on odlučuje u uslovima rizika. U protivnom, donosilac odluke odlučuje u uslovima neizvesnosti.

Isplata igre predstavlja termin za ono što će se dešavati na kraju igre, tj. za njen rezultat. U ekonomiji to je ostvarivanje nekog novčanog dobitka ili gubitka (u ratu ili na izborima, pobeda ili poraza i sl., već prema vrsti igre). Polazna pretpostavka teorije igara (koja se bazira na racionalnom ponašanju) je da će svaki igrač koji učestvuje u igri preferirati veću isplatu u odnosu na manju isplatu, odnosno da se isplatama meri uspešnost igrača u nekom mogućem ishodu. Pri tome, svaki igrač ima svojevrstu „numeričku skalu” prema kojoj određuje sve (logički) moguće ishode koji odgovaraju svakoj raspoloživoj kombinaciji izbora strategija igrača, a viši iznosi (brojevi) isplata odgovaraju ishodima koji su bolje rangirani prema „sistemu vrednosti” igrača.

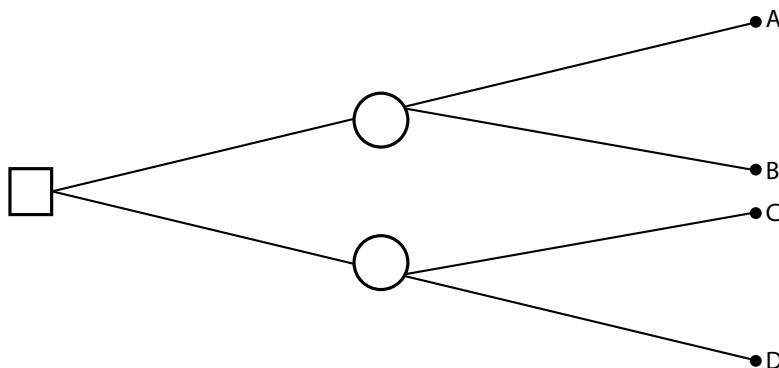
¹⁹ *Ekonomski rečnik* (2006): Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 739

Tabela 2: Prikaz igre u normalnoj formi

		Igrač 2	
		Igrač 2 bira: Levo	Igrač 2 bira: Desno
Igrač 1	Igrač 1 bira: Gore	(3,3)	(0,4)
	Igrač 1 bira: Dole	(4,0)	(1,1)

Znači, kod matrice isplate za dva igrača u igri sa dve strategije, za svaku moguću kombinaciju čistih strategija igrača, postoji korespondirajući par brojeva (x, y) u matrici čiji prvi element x predstavlja isplatu za igrača 1, a čiji drugi element y predstavlja isplatu za igrača 2 (Tabela br. 2).

Sa druge strane, prikaz igre može biti i u ekstenzivnijoj formi putem „drveta odlučivanja” (Slika br. 1), gde se, u zavisnosti od izabrane strategije (akcije, odluke, poteza), sekvencijalno navode isplate za svaku izabranu strategiju, što je često preglednije.

Slika br. 1: Prikaz igre na bazi „drveta odlučivanja”

5. Vrste igara

Postoje različite podele i shodno tome vrste teorije igara.²⁰ Kao prvo, postoji podela na (1) igre veština (*games of skill*), (2) igre šanse (*games of chance*), (3) igre strategije (*games of strategy*).

Igre veštine su igre sa jednim igračem koji ima kompletnu kontrolu nad ishodom. Igre iz ove grupe pripadaju zapravo egzistencijalnim veštinama, ali se u principu ne tretiraju korišćenjem metoda iz teorije igara, zato što ne postoji uticaj drugih igrača.

²⁰ Kelly Anthony (2003): *Decision Making Using Game Theory- An Introduction of Managers*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 6-7; Stojanović Božo (2005): *Teorija igara- elementi i primena*, JP Službeni glasnik, Institut za evropske studije, Beograd, 54-98; Rasmusen Eric (2007): *Games and Information: An Introduction to Game Theory*, forth edition, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, UK, 9-35

Igre šanse su igre jednog igrača protiv "prirode". Ishod igre zavisi delimično od igrača i delimično od "prirode", koja je drugi igrač („priroda” predstavlja zapravo racionalno okruženje u kome se neka igra odvija i koja utiče na igru na probabilistički način). Ove igre se mogu klasifikovati na (1) one koje uključuju rizik i na (2) one koje uključuju neizvesnost. U prvim igrač zna verovatnoću svakog mogućeg odgovora "prirode" i tako zna verovatnoću uspeha za svaku svoju strategiju. U igrama šanse koje involviraju neizvesnost verovatnoće ne mogu biti određene za svaki od odgovora "prirode", tako da su ishodi za igrača neizvesni i verovatnoća uspeha nepoznata.

Igre strategije su igre koje involviraju dva ili više igrača, ali ne uključuju "prirodu", od kojih svaki ima delimičnu kontrolu nad ishodom. Na taj način, pošto igrači ne mogu da odrede verovatnoću izbora svakog od njih, igre strategije su igre koje uključuju neizvesnost. One mogu biti podeljene na *igre (1) sa dva igrača ili igre sa (2) više igrača* (broj igrača koji može da bude veoma veliki mora da bude konačan, i svi igrači moraju da budu poznati). *Igre u kojima učestvuju dva igrača najviše se analiziraju u teoriji igara.* Ovo nije slučajno, jer se u svakodnevnom životu najviše susrećemo sa ovakvim tipom igara.

Igre strategije sa dva igrača se dalje dele na (1) kooperativne igre, (2) igre sa mešovitim motivima i (3) igre nulte sume. Kooperativne igre mogu biti (1) čiste kooperativne igre i (2) minimalne socijalne situacije. Čiste kooperativne igre se dele na (1) *igre sa perfektnim informacijama* i (2) *igre sa neperfektnim informacijama*. Igre sa mešovitim motivima (simetrične igre) mogu da (1) imaju optimalnu tačku ravnoteže (ovde spada duopolni model), (2) da nemaju optimalnu tačku ravnoteže.

Igre sa nultom sumom mogu biti (1) beskonačne i (2) konačne. Konačne igre sa nultom sumom mogu biti (1) bez tzv. "sedla" i (2) sa tzv. "sedlom". *Igre sa više igrača se mogu podeliti na (1) kooperativne igre i (2) nekooperativne igre* (nije dozvoljena saradnja). Kooperativne igre se dalje dele na (1) suštinske koalicije i (2) nesuštinske koalicije.

Kao što se može videti brojne su podele, međutim najpoznatije su sledeće.

Kooperativne i nekooperativne igre se razlikuju po tome kako se formalizuje međuzavisnost između igrača. U kooperativnim igrama igrači koordiniraju svoje strategije, sklapaju obavezujuće ugovore i dele dobitak. Znači, igre u kojima se mogu stvarati sporazumi o strategijama predstavljaju kooperativne igre, a igre u kojima ovakva komunikacija i dogovor između igrača nisu dozvoljeni, ili prosto nisu mogući, jesu nekooperativne igre.

Dobar primer za ovo jesu dva automobila koja idu jedan drugom u susret. Vozači koji predstavljaju igrače u ovom sistemu, imaju tri mogućnosti na raspolaganju: da skrenu levo, desno ili da nastave pravo. Situacija se može svrstati u oblast koju je moguće tretirati metodama iz teorije igara zato što igrači odluke donose nezavisno. Međutim, u datim okolnostima oni moraju saradivati da ne

bi došlo do situacije koja nijednom igraču ne odgovara (udes). Zato je ovo kooperativna igra u kojoj igrači moraju da signaliziraju (žmigavcem, ablendovanjem, sirenom) drugim igračima u vezi sa svojim odlukama, tako da utiču u nekom stepenu i na njihove odluke.

Detaljnije primere kooperativnih igara možemo naći u sferi trgovanja ili zajedničkom korišćenju nekog resursa (primer dve firme koje se dogovaraju o zajedničkom ulaganju, pod pretpostavkom da nijedna nema dovoljno znanja da uspe sama, ako je moguće sklapanje obavezujućeg ugovora o deljenju profita, moguć je i kooperativan rezultat igre).

Kod nekooperativnih igara (*non-cooperative games*) ne postoji koordinacija u ponašanju igrača u toku igre. Ti igrači imaju suprotne interese i nastoje delovati u svoju korist, a istovremeno na štetu protivnika, pa je pažnja usmerena na strateške izbore svakog igrača. Razlikuju se dve vrste nekooperativnih igara. Isplata svakog igrača u igri rezultat je izabrane strategije (akcije) tog igrača, ali i akcija ostalih učesnika u igri, pri čemu prema krajnjem ishodu (ukupnoj isplati) igre mogu biti sa konstantnim ili promenljivim ishodom (sumom).

Tzv. igre nulte sume (zero-sum games) čije je glavno obeležje stanje totalnog konflikta, su takve igre pri kojima dobitak jedne strane automatski znači gubitak druge strane. Dakle nije bitno šta dva igrača čine, jer kolektivna dobit ostaje konstantna. Šah je dobar primer za tu situaciju. Takođe i poker je igra u kojoj je suma ukupnog plaćanja jednaka nuli, odnosno, ukupan dobitak jednog ili više igrača jednak je ukupnom gubitku poraženih igrača. Sa druge strane, postoje igre sa varijabilnom sumom u kojima zbir brojeva koji daju vrednost dobiti daju različite veličine, pokazujući da je kolektivna korist varijabilna.

U igrama nenulte sume (non-zero sum games) svi igrači mogu da budu dobitnici, a ponekad i gubitnici. Da bi došli do svog cilja, igrači treba da međusobno sarađuju i dele zaradu, a istovremeno da konkurišu (prete, podmićuju, ucenjuju, stvaraju koalicije, plaćaju rekete, cenjkuju se i sukobljavaju da bi povećali sopstveni ulog u toj zaradi).

Ako dogovor oko cene shvatimo kao igru, tada je trgovina primer takve igre, pri čemu se jednom od utemeljivača teorije igara, fon Nojmanu, pripisuje da je rekao da „tamo gde su uključeni interesi, ne važi matematika”.²¹ U svakom slučaju, za razliku od igara nulte sume, igre nenulte sume su mnogo složenije, s obzirom da proučavaju delimično konfliktno odnose, koji uključuju mogućnost pregovaranja, sporazumevanja i udruživanja među učesnicima igre i zato ova vrsta igara ima šire mogućnosti primene u okviru ekonomske nauke.

Igre sa kombinovanim motivima (mixed-motive games) imaju elemente kooperativnosti i nekooperativnosti istovremeno. Primer za ovaj tip igre je odnos sindikata radnika i uprave nekog preduzeća. U osnovi, ova dva „igrača” imaju suprotne interese, ali pošto pripadaju istom preduzeću, oni moraju da budu do

²¹ Veselinović Darko (2008): *Osnovi teorije ravnoteže interesa*, Mediteran publishing, Novi Sad, 16

nekoj nivoa kooperativni - da bi preduzeće kao celina donosilo profit od koga ima koristi i jedna i druga strana. U teoriji se za ovu klasu igara kaže da istovremeno imaju i zajedničke i suprotne interese. Teorija igara ima zadatak da pronađe optimalnu strategiju u konfliktnim slučajevima koji mogu da nastanu u ovoj klasi igara, naravno pod pretpostavkom da oba igrača deluju racionalno u obostranom interesu

Postoje statičke i dinamičke igre. Statička je igra u kojoj igrači donose odluke (ili biraju strategiju) istovremeno, bez znanja koje su odluke, odnosno strategije odabrali njihovi protivnici. Iako odluke mogu biti donete u različitom vremenu, igra je istovremena, zato što svaki igrač nema informacije o odlukama koje su doneli drugi igrači, stoga je u odnosu na njega istovremena. Sa druge strane, kod dinamičkih igara protivnici povlače poteze ili biraju, odnosno menjaju strategiju naizmenično, dakle, imajući saznanje o potezima protivnika. Znači, ako igrači svoje odluke donose istovremeno, tada je reč o statičkim igrama, a ako se igra odvija u sekvencama, tada je reč o dinamičkim igrama. Izbor strategije igre može biti deterministički (npr. šah) ili stohastički gde je izbor strategija slučajan (npr. bacanje kocke, izvlačenje domina).

Igre istovremenih poteza su igre u kojima igrači nastoje doneti odluke na temelju predviđanja o tome koje bi strategije, odnosno odluke mogao doneti igrač protivnik. Kod igara ovog tipa igrač nema informaciju o tome koje korake preduzima protivnik, već on svoju strategiju temelji iskućivo na onome što misli da će protivnik preduzeti.

Teorija *ponavljajućih igara* prikazuje situaciju u kojoj igrači ulaze u strateško međudelovanje koje se neprestano ponavlja. Kako se igra ponavlja, igrači dolaze do mogućnosti da poboljšaju svoju strategiju. Kada se nalaze u ponavljajućoj igri, igrači mogu uzeti u obzir ne samo svoj kratkoročni dobitak, nego i dugoročnu isplativost. Glavna premisa ovih igara omogućuje igraču da odvrati suparnika od iskorišćavanja njegovog kratkoročnog dobitka, tako što će mu zapretiti sankcijom koja će umanjiti njegovu dugoročnu isplativost.

Postoje *igre s potpunim (kompletnom) informacijama i igre s nepotpunim (nekompletnim) informacijama*. Ako igrač zna u potpunosti sve moguće strategije drugih igrača i njihove funkcije isplativosti, onda se igra klasifikuje u igru sa potpunim informacijama, a ako igrač poznaje samo pravila po kojima igraju drugi igrači i njihove prioritete, ali ne i funkcije isplativosti po kojima oni vrednuju stanja u igri, onda se radi o igri sa nekompletnim informacijama (*incomplete information game*). U igrama s potpunim informacijama igrači čine poteze u različito vreme ili po redu. To znači da igrač koji povuče potez, kasnije u igri ima više informacija o potezima drugih igrača. To takođe znači da prvi igrač može svojim potezima uticati na igru. Strategiju svakog igrača čine one radnje koje on odabere uslovno, na osnovu dodatnih informacija koje je dobio tokom igre.

Igra je sa savršenim informacijama ako igrači imaju potpunu informaciju o svim potezima koji su se odigrali u toku igre. Stoga savršena informacija znači

punu informisanost o svim događajima u igri, odnosno o događajima koji su se desili od trenutka kada je igra počela. Šah predstavlja jedan klasičan primer upravo takvih igara. Ukoliko ovo drugo nije slučaj, reč je o *igramama sa nesavršenim informacijama*. Igrač ima nesavršene informacije kada, na primer, ne zna koje su odluke njegovi protivnici donosili u prethodnoj etapi igre, ili kada "zaboravi" koje je poteze sam povukao. Simultane igre mogu da se opišu kao igre s nesavršenim informacijama. Budući da se odluke donose istovremeno, igrači ne znaju koje su akcije preduzeli njihovi oponenti.

6. Kritika klasične teorije igara i dalji pravci razvoja

Teorija igara, kao i svaka relativno mlada naučna oblast, nije imuna od brojnih kritika. Osnovni postulat teorije igara je da su igrači u svojim strategijama, odlukama i akcijama racionalni. *Ekonomisti racionalnom akcijom smatraju onu akciju koja ima za cilj zadovoljenje preferencije, tako da je karakteristika racionalnog agenta da maksimizira zadovoljenje njegovih preferencija.*²²

Pojam "preferencije", a posebno "zadovoljavanja preferencije", predstavlja osnovu teorije korisnosti, mada sam pojam "preferencija" ima više značenja i to kao: (1) apsolutne "sklonosti" ka nečemu; (2) "izabrano ponašanje" samo po sebi; i (3) agentovo promišljeno rangiranje ishoda i opcija.²² Dakle, preferencije ipak nose pečat subjektivnosti, to jest, one su rezultat mentalnih procesa koji nisu vidljivi spoljašnjem posmatraču. Međutim, *uređene i stabilne preferencije, kao i savršene informacije, su standardna postavka optimizacije u teoriji igara i maksimiziranja očekivane korisnosti za igrače.*

Teorija očekivane korisnosti (expected utility theory-EUT) stoji na stanovištu da racionalni donosilac odluka pravi izbor između akcija čiji su ishodi rizični ili neizvesni, tako što poredi očekivane vrednosti koje svaka akcija nosi. Takva očekivana vrednost akcija jednaka je zbiru ponderisanih vrednosti svih ishoda koje konkretna akcija nosi, pri čemu kao ponderi služe verovatnoće javljanja svih mogućih događaja.²³

Švajcarski matematičar Danijel Bernuli (*D.Bernoulli*) se može smatrati prvim autorom koji je sistemski razmatrao teoriju očekivane korisnosti (1738), da bi mnogo godina posle toga, fon Nojman i Morgenštern definisali set osnovnih aksioma (zato se i njihova teorija očekivane korisnosti naziva i *aksiomatska*) i korišćenjem tih aksioma rigorozno izveli funkciju očekivane korisnosti (ova verzija se ponekad naziva i "teorija očekivane korisnosti fon Nojmana i Morgenšterna"). *Suština njihove teorije je u tome da pojedinac ponderiše korisnost ishoda u svakom stanju prirode sa verovatnoćom ostvarenja tog stanja prirode i sumira sve ove ponderisane vrednosti.*

²² Gaus Džerald (2012): *O filozofiji, politici i ekonomiji*, JP Službeni glasnik, Beograd., 43-4

²³ Radonjić Ognjen (2009): *Finansijska tržišta: rizik, neizvesnost i uslovna stabilnost*, JP Službeni glasnik, Beograd, 28-29

U svakom slučaju, uređene i stabilne preferencije, kao i savršene informacije, su standardna postavka optimizacije u teoriji igara i maksimiziranja očekivane korisnosti za igrače. Koliko to odgovara realnosti, to je drugo pitanje.

Neki teoretičari smatraju da teorija očekivane korisnosti (*expected utility theory-EUT*) zapravo i nije deo teorije igara, ukoliko je posmatramo nešto striktnije, te može da se posmatra izdvojeno i nezavisno od same teorije igara.²⁴ Mada je aksiomska verzija očekivane korisnosti formulisana upravo da bude jedan od "stubova" teorije igara, može se smatrati i da ona, u suštini, na neki način, predstavlja *revitalizaciju stare ideje o kardinalnoj (merljivoj) korisnosti i da je stoga vrlo diskutabilna*.²⁵ Ili, kako Samjuelson i Nordhaus navode: "Korisnost se ne meri kao brojevi na benzinskoj stanici".²⁶

Bilo je više pokušaja da se u laboratorijskim uslovima eksperimentalno "izmeri" aksiomska verzija teorije očekivane korisnosti, ali oni nisu išli u prilog njene potvrde. Jedan od poznatijih eksperimenata je onaj Mostelera (*Frederic Mosteller*) i Nogea (*Philip Noguee*) sa Univerziteta Harvard još iz 1951. g., na osnovu koga su oni izrazili sumnju da se korisnost može izmeriti u bilo kojim uslovima (čak i laboratorijskim), te i u slučaju da se uopšte može meriti u bilo kojim okolnostima, postavlja se pitanje da li se to "merenje" može upotrebiti da se predvidi ponašanje i u nekim neznatno izmenjenim uslovima, u odnosu na one u kojima je "merenje" korisnosti izvršeno.²⁷ Ima i drugih značajnih dokaza da teorija očekivane korisnosti nije u praksi potvrđena, ali ona i dalje ostaje važan "građevinski element", ne samo u teoriji igara, nego i niza drugih ekonomskih teorija.²⁸

Teškoća koja stalno prati teoriju igara je definisanje, ograničenje, izoliranje i određivanje varijabli za svaki set faktora koji utiču na rezultat i ishod. Postoji uvek neki faktor koji se ne može unapred predvideti. Po svojoj samoj prirodi, teorija igara nije prikladna za analiziranje svih vrsta scenarija jer, mada teorija pretpostavlja da su svi mogući potezi koje će igrači odigrati dobro poznati, to obično nije slučaj u stvarnosti.

Često se ističe da je teorija igara neprikladna za naučno dokazivanje, jer se odluke koje igrači donose ne mogu meriti empirijski. Teorija igara pretpostavlja

²⁴ Stojanović Božo (2005): *Teorija igara- elementi i primena*, JP Službeni glasnik, Institut za evropske studije, Beograd, 332; Mongin Philippe (1997): "Expected Utility Theory", 342-350 in Davis J., Hands W., Maki U. (eds.), *Handbook of Economic Methodology*, Edward Elgar, London,

²⁵ Frankfurter M. George, McGoun G. Elton (2010): "Anomalies in finance: what are they and what are they good for?", *International Review of Financial Analysis*, 10, 407-429

²⁶ Samjuelson A. Pol, Nordhaus D. Vilijam (2009): *Ekonomija*, osamnaesto izdanje, Mate, Beograd, 87

²⁷ Mosteller Frederic, Noguee Philip (1951): "An experimental measurement of utility", *The Journal of Political Economy*, 59, 371-404

²⁸ Starmer Chris (2000), "Developments in Non-Expected Utility Theory: The Hunt for a Descriptive Theory of Choice under Risk", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII, June, 332-382

da su igrači izuzetno racionalni pojedinci u donošenju odluka u maksimiziranju vlastitih koristi/isplativosti. Dok ta pretpostavka ima dosta smisla u teoriji, u većini slučajeva ne može se primeniti na stvarne životne scenarije.

Teorija igara pokazala se kao prilično uspešan model za predviđanje u onim situacijama u kojima postoji veliki broj igrača i kada su interakcije između njih anonimne (depersonalizovane, odnosno igrač ne vidi protiv koga igra).²⁹ Kada se, međutim, pređe na situacije "licem u lice", pokazuje se da je standardna teorija igara mnogo manje uspešna u predviđanju rezultata igre (ovo pokazuje da ljudi kada donose odluke unose i druge krajnje subjektivne faktore koji bitno utiču na njihov izbor i tok igre).

Većina primena teorije igara pretpostavlja da su igrači motivisani svojim (sebičnim) interesom u uskom smislu ovog pojma. U praksi, međutim, mnogi izbori, kao što je ostavljanje bakšiša u restoranu, izgledaju nekonzistentni sa ovom pretpostavkom. Činjenica da su ljudi pokretani mnogo kompleksnijim spektrom motiva, čini ponašanje mnogo težim da se predvidi, a takođe stvara i novi talas rešavanja problema u teoriji igara – „problem obavezanosti”.³⁰

Smatra se da i pored velikih teorijskih rezultata, teorija igara ima relativno skromnu praktičnu primenu.³¹ Razlog tome je formalizam teorije kojom su realni konflikti veoma uprošćeni i idealizovani. Međutim, stav o tome se ipak poslednjih decenija menja.

Poslednjih decenija sve više se afirmišu novi pravci (grane) u teoriji igara, koji modifikuju „klasičan” ili „tradicionalan” (ovda nazvan i „aksiomatski”) pristup teorije igara. *Klasična ili tradicionalna teorija igara (classical game theory - CGT, traditional game theory)*, koja je hronološki prva nastala i sistematizovana (1944.), najviše je teorijski razvijena (i prisutna u udžbenicima i akademskim krugovima), koristi teorijske modele da odredi najisplativije izbore za učesnike u igri i, kao takva, primarno je normativnog teorijskog karaktera, pošto ukazuje na odluke koje bi racionalni igrači trebali da donesu u datim situacijama. Ona uglavnom ne posvećuje dovoljno pažnje tome zašto se te odluke donose i kako se te odluke u stvarnosti donose.

U tom pravcu se razvila tzv. *biheviornalna teorija igara (biheviornal game theory-BGT)* koja ima primarno pozitivan teorijski karakter, koja analizira interaktivno strateško odlučivanje i ponašanje, koristeći metode klasične teorije igara, eksperimentalne ekonomije i eksperimentalne psihologije.³²

BGT je deo šireg koncepta *biheviornalne ekonomije* (u odnosu na „standardnu” ekonomiju), koja nastoji da sagleda psihološke aspekte ekonomskog ponašanja i

²⁹ Stojanović Božo (2005): *Teorija igara - elementi i primena*, JP Službeni glasnik, Institut za evropske studije, Beograd, 313

³⁰ Frank H. Robert, Bernanke S. Ben (2004): *Principles of Economy*, Second Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 271

³¹ *Ekonomska enciklopedija* (1984), I tom, Savremena administracija, Beograd, 756

³² F. Colin (2003): *Behavioral Game Theory*, Princeton University Press, Princeton, 3

kao takva BGT istražuje šta igrači stvarno rade, proširujući analitički koncept CGT, dodavanjem takvih aspekata kao što su emocije, greške, učenje, ograničeno predviđanje, sumnje koliko su drugi igrači „pametni”... Ona analizira ponašanje igrača u igri kroz prizmu njihovog „stvarnog” ponašanja (izbora) u različitim situacijama/igramama (na bazi velikog broja eksperimenata), a ne onog kako bi ono (normativno) trebalo da bude.³³ Može se reći da je ovakav pristup teoriji igara započet još sa radovima M. Alea („Aleov paradoks”, 1953) i D. Elsberga („Elsbergov paradoks”, 1961) i da se dalje razvijao preko unošenja elemenata teorije izgleda, teorije žaljenja i drugih istraživanja, u klasičnu teoriju odlučivanja.

Evolutivna teorija igara (evolutionary game theory-EGT) je grana teorije igara, sistemski nastala 1973. sa radovima M. Smita (*Maynard Smith*) i Džordža Prajsa (*George Price*), koja izučava evoluciju velike populacije pojedinaca koja ponovljeno igra igru i tom prilikom je izložena „evolutivnom procesu” (tj. izboru - selekciji, repliciranju/imitiranju, i mutiranju odnosno promenama).³⁴ U kontekstu EGT, svojevrсна selekcija se bazira na isplatama, tako da se igrači koji su dobili veću isplatu (i njihove strategije) preferiraju kod izbora, u odnosu na one koji su dobili relativno manje isplate, dok mehanizam repliciranja obezbeđuje da se strategije određenih igrača adekvatno nasleđuju ili prenose na sledeće generacije igrača. Ova dva mehanizma su tesno povezana, pošto biti izabran znači biti izabran da se preferira kod repliciranja, mada to dovodi do smanjenja različitosti u sistemu (igri). Generisanje novih različitosti je zadatak mehanizma procesa mutacije (pojava novih entiteta-igrača ili novih obrazaca ponašanja-strategija), koji je proces koji deluje paralelno (i suprotno) sa mehanizmima homogenizacije (selekcije i repliciranja), da bi se ostvarila heterogena struktura sistema, tj. stalna prisutnost različitih strategija u igri.

EGT je primarno posvećena izučavanju evoluirajućih strategija u igrama. U EGT se stoga i isplate ne interpretiraju kao preferencije (kao u CGT), nego kao vrednost koja meri uspeh (jedne) strategije u odnosu na druge, a time i „podobnosti” u „darvinističkom” (biološkom) smislu, pa će se u EGT (za razliku od CGT), isplate koje dobijaju različiti igrači upoređivati da bi se odredila relativna frekventnost različitih tipova igrača (tj. strategija) u narednim generacijama (što je slično biološkoj evoluciji i prirodnoj selekciji). Osnovna ideja koja stoji iza EGT je da uspešne strategije imaju tendenciju da se šire više nego neuspešne strategije, i da podobnost zavisi od učestalosti.

Teorija igara sa učenjem (learning game theory-LGT) je grana teorije igara koja izučava dinamiku grupe pojedinaca koji ponovljeno igraju igru (radi se uglavnom

³³ Camerer F. Colin (1997): „Progress in Behavioral Game Theory”, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 11, Number 4, 167-188

³⁴ Vincet L. Thomas, Brown S. Joel (2005): *Evolutionary Game Theory, Natural Selection, and Darwinian Dynamics*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 15-21; Izquierdo R. Luis, Izquierdo S. Seguismundo, Vega-Redondo, Fernando (2012): „Learning and Evolutionary Game Theory”, Part 12, 1782-1788, in N.M. Seel (Eds.) *Encyclopedia of the Science of Learning*, New York. Springer

o nekooperativnim igrama), i koji prilagođavaju svoje ponašanje (strategije) tokom vremena (igre), kao rezultat svog iskustva (kroz npr. pojačanja strategije, imitacije uspešne strategije ili ažuriranja verovanja).³⁵ Kao i kod CGT, cilj igrača u LGT je da ostvare maksimalnu moguću isplatu. Međutim, LGT je napustila zahtevnu pretpostavku CGT o racionalnosti igrača, i polazi od toga da igrači uče tokom vremena (iz „istorije” igre) o samoj igri i o ponašanju drugih igrača. Taj proces učenja u LGT može da ima različite forme u zavisnosti od raspoloživih informacija, njihove povratne sprege, načina na koji se informacije koriste da modifikuju ponašanje, ali u svakom slučaju, postoji sprega informacije i akcije, koja se reflektuje na izmenu (pojačanje, dopunu) strategije u igri, odnosno igrači koriste „istoriju” igre i stečene informacije da formiraju (ažuriraju) očekivanja i uverenja o ponašanju (strategiji) ostalih igrača, i da na osnovu toga odaberu optimalan odgovor (strategiju), kao i da se izaberu ili izbegnu akcije bazirane na njihovim neposrednim konsekvencama. U svakom slučaju, akcije (strategije) koje su dovodile do zadovoljavajućih ishoda u „istoriji” igre, imaju tendenciju da se ponavljaju u budućnosti, dok se izbegavaju one koje su dovodile do nezadovoljavajućih iskustava.

Tu je i nešto manje poznata *teorija poteza (theory of moves-ToM)*, ali ne i manje interesantna (posebno kada su u pitanju političke i vojno-bezbednosne strategije), koja daje dinamičku dimenziju CGT. Kao i CGT, ToM se fokusira na međusobno zavisne strateške situacije u kojima ishod zavisi od izbora koje čine svi igrači. Međutim, ona radikalno menja pravila CGT i omogućava igračima da „gledaju unapred” - neki put i nekoliko poteza (rangirajući moguće ishode od najboljih do najgorih, na bazi preferencija igrača u pogledu ovih ishoda) - na koji način ova modifikacija dovodi do drugačijih stabilnih ishoda ili ravnoteži, od onih u CGT, kao i novog koncepta moći.³⁶

Poslednjih decenija *algoritamska teorija igara (algorithmic game theory-AGT)* dobija na značaju sa razvojem teorije kompjuterskih nauka, kao i same teorije igara, i našla je primenu u rešavanju problema optimizacije u mrežama po ugledu na Internet, netradicionalnim aukcijama, kvantitativnim analizama finansijskih tržišta, itd.³⁷ Tu je i *teorija reciprociteta*, koja u kontekstu teorije igara akcenat stavlja na uvažavanje istorije ponašanja igrača (korektnosti, fer ili nefer ponašanja) i njenog anticipiranja u daljem toku igre, kod strategije i povlačenja konkretnih poteza („nagrađivanja” korektnog ponašanja i „kažnjavanja” nekorektnog ponašanja).³⁸

³⁵ Izquierdo R. Luis, Izquierdo S. Seguismundo, Vega-Redondo Fernando (2012): „Learning and Evolutionary Game Theory”, Part 12, 1782-1788, in N.M. Seel (Eds.) *Encyclopedia of the Science of Learning*, New York. Springer

³⁶ Brams J. Steven (1993): „Theory of Moves”, *American Scientist*, Volume 81, 562-570

³⁷ *Algorithmic Game Theory* (2007) eds.: Nisan Noam, Roughgarden Tim, Tardes Eva, Vazirani V. Vajay, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 2007, xiii-xiv

³⁸ Falk Armin, Fischbacher Urs (2006): „A theory of reciprocity”, *Games and Economic Behavior* 54, 293-315

Trebalo bi pomenuti „drama teoriju” (*drama theory-DT*) Najdžela Hauarda (*Nigel Howard*) i drugih, koja, za razliku od CGT, polazi od toga da preferencije igrača (i njihove percepcije mogućnosti i šansi) nisu fiksne tokom cele igre, nego da se menjaju od strane samih igrača, ali i pod uticajem (i pritiskom) „predigri”.³⁹ Na taj način data (početna) „igra” (G1) može da se transformiše u drugu igru (G2), a ova u treću (G3), itd, a do ove transformacije igre dolazi usled „pritiska” koji igrači vrše jedni na druge (za vreme „predigri”), kada razmenjuju pretnje, obećanja, emotivna ubeđivanja i racionalnu argumentaciju. Dok kod CGT do izražaja dolazi racionalno i ciljno usmereno ponašanje, DT akcenat stavlja na to da se u toku interakcije igrači menjaju i razvijaju, tako da je racionalnost i dalje važna, ali više ne dominira, kao kod CGT. Zato se kod ovog pristupa igrama govori o „mekim igrama” (*soft game-SG*) koje nisu fiksne (*hard games-HG*), kao kod CGT.

DT je, na neki način, nastavak koncepta teorije „meta igara” (*meta games theory-MG*) Hauarda, koja je deskriptivna teorija, a ne normativna teorija (kao CGT), koja analizira (racionalno, ali i iracionalno) ponašanje i strategije igrača.⁴⁰ Sa druge strane, tu su i hiperigre (*hypergames*), koje dekomponuju jednu istu situaciju (igru) na multiplikovane igre, gde svaki igrač ima svoju „perspektivu” u pogledu mogućih akcija i preferencija, pa paraigre (*paragames*), ortoigre (*ortogames*) i druge ..., čije razmatranje bi zahtevalo više prostora.

7. Zaključak

Klasična (aksiomatska) teorija igara ima svoje domete i ograničenja u pogledu mogućnosti primene, gde su osnovne prednosti u domenu omogućavanja složene analize i korišćenja ”matematičke aparature” u sagledavanju strategijskih i konfliktnih situacija, a ograničenja u pogledu njene uspešne primenljivosti na čitav niz strategijskih i konfliktnih situacija u realnom životu.⁴¹

Poznavanje teorije igara ne čini, samo po sebi, nekog donosioca odluka, ”igrača” (poslovnog čoveka, vojnog stratega ili igrača karata), nedostižno superiornim u odnosu na druge ”igrače”, ali mu svakako pomaže da bude bolji. Što se tiče drugih teorija iz ove oblasti, još je rano za ocenu, ali je evidentno da različite ”varijante” teorije igara (na primer EGT) pružaju bolje mogućnosti njenog prilagođavanja specifičnim zahtevima pojedinih naučnih oblasti, ali i realnim životnim situacijama, za šta je potrebno da prođe još vremena i istraživanja da bi se dao neki celovit merodavan sud.

³⁹ Howard Nigel (1994): „Drama Theory and Its Relation to Game Theory. Part 1: Dramatic Resolution Vs. Rational Solution, *Group Decisions and Negotiation*, 3, 187-206

⁴⁰ Howard Nigel (1971): *Paradox of Rationality: Theory of Metagames and Political Behavior*, MIT Press, Mass.

⁴¹ Rapoport Anatol (1962): „The Use and Misuse of Game Theory”, *Scientific American*, December 1, 108-118

Po svemu sudeći, jedan važan pravac razvoja se kreće ka "mekšim" varijantama teorije igara, u smislu manje aksiomatizacije i formalizacije, kao i veće fleksibilnosti i mogućnosti transformacije, prilagođene stohastičkim društvenim pojavama i sistemima, a drugi u "algoritamskom" kompjutersko-informatičkom pravcu, koji nastoji da prati tehnološki i informatički razvoj privrede i društva i njegove potrebe i izazove.

Literatura

- *Algorithmic Game Theory* (eds.: Nisan Noam, Roughgarden Tim, Tardes Eva, Vazirani V. Vajay), Cambridge University Press, Cambridge, MA, 2007
- Bannock Graham, Baxter E.R, Davis Evan (2003): *The Penguin Dictionary of Economics*, seventh edition, Penguin Books, London
- Brams J. Steven (1993), "Theory of Moves", *American Scientist*, Volume 81, 562-570
- Camerer F. Colin (2003): *Behavioral Game Theory*, Princeton University Press, Princeton
- *Ekonomska enciklopedija* (1984) I tom, Savremena administracija, Beograd
- *Ekonomski rečnik* (2006), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
- Falk Armin, Fischbacher Urs (2006): „A theory of reciprocity”, *Games and Economic Behavior* 54, 293–315
- Frankfurter M. George, McGoun G. Elton (2010): "Anomalies in finance: what are they and what are they good for?", *International Review of Financial Analysis*, 10, 407-429
- Frank H. Robert, Bernanke S. Ben (2004): *Principles of Economy*, Second Edition, McGraw Hill/Irwin, New York
- „Game Theory”, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, plato.stanford.edu/entries/game-theory (21.11.2015)
- „Game Theory”, *Oxford Dictionaries*, www.oxforddictionaries.com/definition/english/game-theory (21.11.2015)
- Gaus Džerald (2012): *O filozofiji, politici i ekonomiji*, JP Službeni glasnik, Beograd
- Hargreaves Heap P. Shaun, Varoufakis, Zanis (1995): *Game Theory: A Critical Introduction*, Routledge, London and New York
- Howard Nigel (1994): „Drama Theory and Its Relation to Game Theory. Part 1: Dramatic Resolution Vs. Rational Solution, *Group Decisions and Negotiation*, 3, 187-206
- Howard Nigel (1971): *Paradox of Rationality: Theory of Metagames and Political Behavior*, MIT Press, Mass.

- Izquierdo R. Luis, Izquierdo S. Seguismundo, Vega-Redondo Fernando (2012): „Learning and Evolutionary Game Theory”, Part 12, 1782-1788, in N.M. Seel (Eds.) *Encyclopedia of the Science of Learning*, New York. Springer
- Kelly Anthony (2003): *Decision Making Using Game Theory- An Introduction of Managers*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Mongin Philippe (1997): ”Expected Utility Theory”, 342-350 in Davis J., Hands W., Maki U. (eds.), *Handbook of Economic Methodology* , Edward Elgar, London,
- Mosteller Frederic, Nogee Philip (1951): ”An experimental measurement of utility”, *The Journal of Political Economy*, 59, 371-404
- Neuman Von John, Morgenstern Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton
- Osborn J. Martin (2003): *An Introduction to Game Theory*, Oxford University Press, Oxford, MA
- Pavličić Dubravka (2010): *Teorija odlučivanja*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
- Pindlick S. Robert, Rubinfeld L. Daniel (2005): *Macroeconomics*, Sixt Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Rapoport Anatol (1962): „The Use and Misuse of Game Theory”, *Scientific American*, December 1, 108-118
- Rasmusen Eric (2007): *Games and Information: An Introduction to Game Theory*, forth edition, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, UK
- Samjuelson A. Pol, Nordhaus D. Vilijam (2009): *Ekonomija*, osamnaesto izdanje, Mate, Beograd
- Stojanović Božo (2005): *Teorija igara- elementi i primena*, JP Službeni glasnik, Institut za evropske studije, Beograd;
- Starmer Chris (2000), ”Developments in Non-Expected Utility Theory: The Hunt for a Descriptive Theory of Choice under Risk”, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII, June, 332-382
- Veselinović Darko (2008): *Osnovi teorije ravnoteže interesa*, Mediteran publishing, Novi Sad
- Vincet L. Thomas, Brown S. Joel (2005): *Evolutionary Game Theory, Natural Selection, and Darwinian Dynamics*, Cambridge University Press, Cambridge, UK

Prilog br. 1. Igra reprogramiranje spoljnog duga

Ovo je igra u kojoj učestvuje zemlja –dužnik (Igrač 1) i zemlja- poverilac/kreditor (Igrač 2). Suočeni sa problemom naraslog duga Igrač 1 i Igrač 2 moraju da se odluče da pregovaraju o reprogramiranju spoljnog duga Igrača1. Pri tome Igrač 1 može da izabere jednu od 2 strategije: (a) može da se odluči da brzo i radikalno prilagodi svoje ponašanje nastaloj situaciji (velika promena ekonomske politike, sa ciljem da se uveća sposobnost servisiranja duga)- strategija C1, ili (b) da to prilagođavanje bude malo (neke minorne promene, tek toliko da se može reći da je nešto preduzeto) - strategija D1. Igrač 2 ima u ovoj situaciji na raspolaganju, takođe 2 strategije: (a) da se odluči na velike ustupke Igraču 1 (da nastavi s kreditiranjem, iako je nemogućnost otplate sve izvesnija, da otpiše deo spoljnog duga - glavnice i/ili kamate i time smanji teret obaveza, i sl.)-strategija C2, ili, (b) da ne pristane ni na kakve veće ustupke (nema promena uslova otplate, nema novih kredita, otpisa duga i sl.)- strategija D2.

Kombinacija ovih strategija rezultira sledećim isplatama ove igre: ukoliko se Igrač 1 odluči na brzo i radikalno prilagođavanje svoje privrede i promenu ekonomske politike, u cilju stvaranja neophodnih pretpostavki za vraćanje duga, a Igrač 2 mu odobri određene olakšice ili odobri nova sredstva, doći će do uspešnog reprogramiranja spoljnog duga. Ako se Igrač 1 ponaša tako da ignoriše potrebu za radikalnom reformom privrede (već vrši neke male "kozmetičke" promene u ekonomskoj politici), a Igrač 2 nastavi da mu (bar inicijalno) odobrava nove kredite, reč je zapravo o odbijanju plaćanja spoljnog duga. Ako Igrač 2 nije spreman na ustupke (kreditiranje, otpis), Igrač 1 može da se sam odluči na radikalne izmene u privredi i ekonomskoj politici, na koji način dolazi do jednostranog (unilateralnog) prilagođavanja Igrača 1 (bez pomoći Igrača 2), sa ciljem da se poboljšaju njegove mogućnosti otplate, s tim da i dalje nastavlja sa tekućim servisiranjem duga. Na kraju, moguća je situacija da, ako Igrač 2 nije spreman na ustupke (nema novih kredita niti olakšica), a ni Igrač 1 nije spreman na neophodne promene, dođe do sloma pregovora i prestanka otplate kredita.

Tabela 1: Igra reprogramiranja spoljnog duga (osnovna postavka -opisno) .

		Kreditor	
		Veliki ustupci	Mali ustupci
Dužnik	Radikalno prilagođavanje	Uspešno reprogramiranje	Unilateralno prilagođavanje
	Malo prilagođavanje	Prestanak otplate duga	Slom pregovora

Kako će izgledati konkretni brojevi u matrici isplate u ovoj igri zavisi od toga na koji način jedna i druga strana procenjuju ove moguće ishode. Postoji nekoliko varijanti pristupa i procene isplata igrača.

Blefiranje: Igrač 1 može da proceni da će izdržati i bez dodatnih sredstava Igrača 2, tj. da je za njega manje bolno da ostane bez dodatnih sredstava, nego da sprovodi radikalne ekonomske mere. Pored toga, Igrač 1 je (možda) spremniji od Igrača 2 da prihvati slom pregovora. Sa druge strane, ako se Igrač 1 već ekonomski prilagođava, Igrač 2 može da smatra da je bolje da ne daje nove kredite, ili druge ustupke, već da čeka da Igrač 1 vrati već postojeći dug. Matrica isplate igre ima u ovom slučaju sledeći oblik:

Tabela 2: Igra reprogramiranja spoljnog duga-”blefiranje”

		Kreditor	
		C2	D2
Dužnik	C1	(3,3)	(1,4)
	D1	(4,2)	(2,1)

Ovde nije reč o simetričnoj igri. Igra ovakve strukture naziva se ”blefiranje” (varijanta bazične igre ”dilema zatvorenika”) . Zapravo, sa stanovišta Igrača 2 (poverioca) igra ima oblik bazične igre ”kukavice”, a sa stanovišta Igrača 1 (dužnika) radi se o bazičnoj igri ”zatvorenikova dilema”. Kada se pogleda struktura isplate igre, lako se primećuje da je strategija D1 dominantna za Igrača 1 (dužnika). Za Igrača 2 (poverioca) u ovakvoj situaciji bolje rešenje predstavlja izbor strategije C2 (da ” igra popustljivo”) nego strategija D2. Vidimo da je rezultat strategije D1 i D2 nepovoljan za Igrača 2 (poverioca), ali ne i za Igrača 1 (dužnika). Igrač 2 može da preti da će odigrati strategiju D2, ali je njegova pretnja u ovakvoj strukturi igre pre ”blefiranje”. Tako da će se Igrač 1 odlučiti da ne ispunjava obaveze (na ovaj način se u stvarnoj ”igri” sa poveriocima ponašala Argentina 1984.), a Igrač 2 će igrati ”pomirljivo”, te će konačni rezultat igre biti (4,2). Kod ”dileme zatvorenika” redosled preferancija Igrača 1(dužnika) je $D1C2 > C1C2 > D1D2 > C1D2$, a kod Igrača 2 (poverioca) je: $D2C1 > C2C1 > D2D1 > C2D1$.

Ali pođimo sada da igrači vrednju tok igre nešto drugačije, tj. da igra ima sledeći oblik bazična (igra ”kukavice” ili ”pilića”):

Tabela 3: Igra reprogramiranja spoljnog duga-igra ”kukavice”

		Kreditor	
		C2	D2
Dužnik	C1	(3,3)	(2,4)
	D1	(4,2)	(1,1)

Ovde se radi o klasičnoj igri "kukavice", koja se zasniva na tome da jedna strana nastoji da prisili drugu da "popusti" ("kapitulira"). To se jasno uočava iz simetričnih isplata (4, 2) i (2, 4). Takođe, kompromisno (kooperativno) rešenje igre (3, 3) vrednuje se bolje od nekooperativnog (1,1). Ovakva igra ima sve Nešove ravnoteže u čistim strategijama, tj. znamo da nije moguće predvideti njeno konačno rešenje. U ovom slučaju bitna je reputacija koju uživaju igrači, tj. da li su poznati kao "tvrđi", ili kao "meki". Ukoliko se igra sa nepopustljivim igračem, bolje je odigrati popustljivo, i obratno..

Izvor: Pripremljeno na osnovu Vinod K. Aggarwal (1996): *Debt Games: Strategic Interaction in International Debt Rescheduling*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996., str. 45-47; Stojanović Božo (2005): *Teorija igara- elementi i primena*, JP Službeni glasnik, Institut za evropske studije, Beograd, 374-376 (ova igra je data prema analizi Vinoda K.A. reprogramiranja dugova u Meksiku, Peruu, Argentini i Brazilu;).

Prilog br. 2. Igra mobilizacije i pretnje

Pregovaranje obično podrazumeva neki konflikt interesa u kojem svaka strana traži dogovor koji je dobar koliko god je to moguće. Svakako, bilo koji dogovor je bolji za obe strane od situacije kada nema dogovora. Pretpostavimo da se dve države ne slažu po pitanju prava na neku teritoriju. Svaka država može da izabere između mobilizacije vojne sile ili da se uzdrži od toga. Ako obe mobilišu vojsku, postoji velika verovatnoća da će doći do rata, a verovatnoća da će se problem tada rešiti mirnim putem je vrlo mala. Neka je očekivana korist svake države nula ako obe mobilišu vojsku. Ako obe odustanu od mobilizacije, tada miroljubivo rešenje o podeli teritorije ima veliku verovatnoću, dok je verovatnoća rata mala. U tom slučaju očekivana korist za obe države je neki pozitivan broj, recimo B. Ako, međutim, samo jedna država mobilise vojsku, ona može izvršiti agresiju i preuzeti kontrolu nad celom spornom teritorijom bez rata i biće posle teško da se natera na povlačenje. Tada „agresor” ima korist A, a „gubitnik” C, gde je $A > B > C > 0$, pa je prema tome rat najgori ishod. Ova „igra mobilizacije” može se opisati sledećom bimatricom, gde jedan igrač bira vrstu, drugi kolonu, a korist igrača koji bira vrstu je prva u uređenom paru:

Tabela 1: Igra mobilizacije

		Država 2	
		Mobilisati	Ne mobilisati
Država 1	Mobilisati	(0, 0)	(A, C)
	Ne mobilisati	(C, A)	(B, B)

Ova igra ima 3 Nešove ravnotežne tačke: dve u čistim strategijama i jednu u mešovitim. Ravnoteža u čistim strategijama je mobilizacija u (samo) jednoj državi; ako jedna država očekuje da će druga država izvršiti mobilizaciju, tada je za nju bolje da odustane od mobilizacije. Ravnoteža u mešovitim strategijama postiže se mobilizacijama u svakoj državi, ali tada postoji (pozitivna) verovatnoća da će doći do rata.

Ravnoteža u čistim strategijama je verodostojna u situacijama kada dve države imaju neki metod koordinacije ka jednoj od ravnoteža. Nedostatak nekog opšte-prihvatljivog principa koordinacije čini mešovitu ravnotežu manje verodostojnom. Svaka država je tada u neizvesnosti po pitanju poteza ove druge, dodeljujući neku verovatnoću p događaju da će ona druga izvršiti mobilizaciju. U Nešovoj ravnoteži, verovatnoća mobilizacije je $p = (A-B) / (A-B+C)$, što čini svaku državu indiferentnom kada da izvrši mobilizaciju. Odavde sledi da se verovatnoća rata smanjuje povećanjem isplate „gubitniku” C. Dakle, ključ minimizacije rizika od rata nije samo u zadržavanju dobitka „pobednika”, nego i poboljšanje isplate „gubitniku”.

Izvor: Priređeno prema The Royal Swedish Academy of Science, ” Robert Aumann-s and Thomas Schelling-s Contributions to Game Theory: Analysis of Conflict and Cooperation,” Advanced information on the Bank of Sweden Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel, Stockholm, 10 October 2005

Prilog br. 3 Međugeneracijski konflikt oko štednje

Štednja za starost i penziju je interesantan i vremenski zahtevan primer. Svi se slažu da je štednja za penziju dobra stvar, ali malo ljudi to stvarno i radi. Deo razloga za ovu „relaksiranost” kod štednje je i taj što pojedinci shvataju da društvo (država) neće dopustiti da „umru od gladi”, tako da postoje dobri izgledi da sopstvena štednja za starost nije neophodna. Da bi formulisali ovu „igru” između generacija, razmotriće se dve strategije za stariju generaciju: štedeti ili rasipati. Mlađa generacija ima slično tome dve strategije: pomagati starije ili štedeti za sopstveno penzionisanje (voditi računa samo o sebi). Na osnovu toga moguća je sledeća matrica.

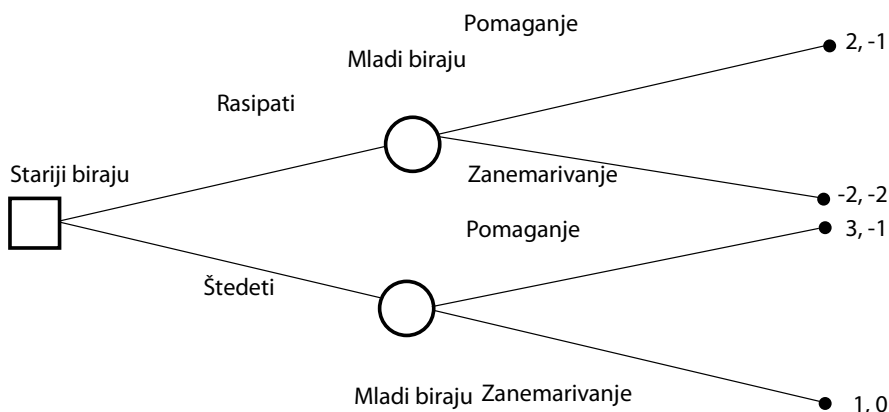
Tabela 1: Matrica isplate- Međugeneracijski konflikt oko štednje

		Mlađa generacija	
		Pomagati starije	Štedeti za sopstveno penzionisanje
Starija generacija	Štedeti	(3, -1)	(1, 0)
	Rasipati	(2, -1)	(-2, -2)

Ako starija generacija štedi i još ih mlađa generacija pomaže, starija generacija će ostvariti nivo korisnosti od 3, a mlađa generacija od -1. Ako starija generacija rasipa, a mlađa generacija ih pomaže, starija generacija će ostvariti korisnost od 2, a mlađa generacija će završiti sa korisnošću -1. Ako se mlađa generacija suzdrži od pomaganja starije generacije, a starija generacija štedi, starija generacija će imati korisnost 1, a mlađa generacija korisnost 0. Na kraju, ako starija generacija rasipa, a mlađa generacija ih zanemaruje i vodi računa samo o sebi (štedi samo za sopstveno penzionisanje), svaka strana će završiti sa korisnošću -2, starija generacija zato što će se naći u problemima, a mlađa generacija, zato što će, na kraju, morati da na ovaj ili onaj način vodi računa o starijoj generaciji.

Ovde postoje dve Nešove ravnoteže. Ako stariji odluče da štede, onda će mlađi optimalno izabrati da ih zanemaruju i vode računa samo o sebi. Ali ako stariji izaberu da rasipaju, onda je optimalno za mlade da ih pomažu. I svakako, pošto će mlađi da ih pomažu, za starije je optimalno da rasipaju. Međutim, ova analiza ignoriše vremensku strukturu igre: Jedna (od malog broja) prednosti toga što si stariji je da stariji prvi vuku potez! Ako nacrtamo „drvo odlučivanja”/ isplate dobijamo sledeći prikaz igre u ekstenzivnoj formi:

Slika: „Drvo odlučivanja”/ isplate



Izvor: Priređeno prema Hal R. Varian, „Intermediate Microeconomics: A Modern Approach”, Eight Edition, WW Norton & Company, New York & London, str. 558-559

Ako stariji odaberu da štede, mladi će izabrati da ih zanemaruju, tako da će stariji završiti sa isplatom od 1. Ako stariji rasipaju, znajući da mladi neće moći da dozvole da ih gledaju kako ”umiru od gladi”, stariji će završiti sa isplatom od 3. Stoga, najrazumnije je za stare da rasipaju, znajući da će ih kasnije mladi spasiti, odnosno morati da pomažu, tako da je savršena ravnoteža ove (pod) igre: rasipati i pomagati.

PROFESSOR PREDRAG KAPOR, PHD

Faculty of Business Studies, John Naisbitt University, Belgrade

GAME THEORY: THE SYSTEM APPROACH AND DEVELOPMENT

Game theory is a complex field of study that deals with strategic decision-making, in different situations, in which there are more decision makers, with different interests. There are several theories in the field of game theory, which have some similarities and differences, the most famous is the classic (axiomatic) version of game theory. The main objective of this work is to enable the introduction to the theory of games, its system concept, basic elements and settings, current achievements and limitations, as well as new directions of development, citing some examples.

Key words: *game theory, strategic decision-making*

Stručni članak
Primljen 16.3.2016.
Odobren 21.5.2016.

PRIMENA KOMBINOVANE SWOT AHP METODE U PLANIRANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA NA PRIMERU TIMOČKOG REGIONA

Opštine Timočkog regiona donose strategije razvoja kojim pokušavaju da povećaju prihode, pri čemu žele da povećaju i ukupno učešće turizma. Kao dominantna metoda u izradi strategija javlja se SWOT analiza. Polazeći od kritika SWOT analize u cilju poboljšanja i kvantifikovanja rezultata, SWOT analizi pridružen je AHP. U prvom koraku kombinovane SWOT AHP metode, urađena je SWOT analiza, a potom u drugom i trećem koraku određeni su težinski koeficijenti pojedinih elemenata unutar SWOT grupe, a potom i težine grupa. U poslednjem, formulisane su različite strategije, određena je njihova efikasnosti i izvršeno rangiranje strategija.

Ključne reči: SWOT, AHP, turizam, strategija, više kriterijumsko odlučivanje

* Mladen Šljivović, istraživač saradnik za naučnu oblast Računarske nauke, uža oblast Informacione tehnologije na Fakultetu za menadžment u Zaječaru
sljiva@gmail.com

1. Uvod

Uprkos visokom stepenu razvijanja turizma u svetu, u Srbiji taj razvoj ide dosta sporije. Strategija razvoja turizma u Srbiji (u daljem tekstu Strategija razvoja turizma) ističe da Srbija ima raznovrsnu strukturu turističke ponude, nalazi se u blizini tradicionalnih i novih turističkih tržišta, ima dugu istoriju, očuvane prirodne resurse, srazmerno dobre komunikacije i poseduje veliki ljudski potencijal, ali i da je smeštajni kapacitet zastareo i da na međunarodnom tržištu još uvek ne postoji svest o Srbiji kao turističkoj destinaciji.² Vranješ dokazuje svoju hipotezu da je izostanak precizne strategije doprineo nedostatku nacionalnog brenda Srbije.³ Erdelji smatra da Srbija već ima osnove ruralnog turizma (prevashodno misleći na zapadnu Srbiju i Vojvodinu), ali da i pored postojanja resursa sa visokim mogućnostima iskorišćavanja, oni nisu razvijeni u dovoljnoj meri.⁴ Bjeljac smatra da u cilju formiranja pozitivnog nacionalnog turističkog brenda nematerijalna kulturna baština treba da dobije važno mesto.⁵ Maksin i Milijić ističu da bi Lepenski Vir i Viminacium mogli poslužiti kao odlični primeri promene koje treba uvrstiti i uvesti kao modele, ali i da je lokalnim akcionim grupama, koje razvijaju održivi turizam, neophodna i regionalna pomoć javnog sektora.⁶ U svom radu iz 2012. Maksin ukazuje na značaj menadžmenta u turizmu koji upravlja tokom krize.⁷ Laketa smatra da u svojim strateškim planovima opštine po pravilu kao prioritete stavljaju razvoj turizma i poljoprivrede, ali da je to često preambiciozno i da bi bilo neophodno planirati strateški razvoj prema potrebama privrede.⁸

U Strategiji, istočna Srbija je označena kao još uvek neotkrivena, a ključne destinacije u okviru Timočke Krajine su Sokobanja, Zaječar i Stara Planina.⁹ U regionalnoj strategiji razvoja Timočke Krajine trenutno stanje turizma se opisuju kao nezadovoljavajuće, a kao jedna od mera predlaže se kreiranje regionalnih

² Strategija razvoja turizma Republike Srbije, *Службени гласник Републике Србије* 91/2006, 5

³ Vranješ Marija, Jovičić Dragoljub, Gašević Dragana (2014): "Brendiranje zemlje kao turističke destinacije- studija slučaja: Srbija", *Ekonomija teorija i praksa*, 4/2014, 50-66

⁴ Erdelji Irma et al., (2013): "Development of rural tourism in Serbia", *Journal Settlements and Spatial Planning*, Special Issue, 2/2013, 309-315

⁵ Bjeljac Željko, Terzić Aleksandra, Lović Suzana (2015): "Nematerijalno turističko nasleđe u Srbiji kao turistički brend", *Turističko poslovanje* 15/2015, 53-61

⁶ Maksin Marija, Milijić Saša (2013): "Sustainable spatial development of tourism destinations in time of crisis in Serbia", *2nd International Scientific Conference Tourism in South East Europe*, Opatija, Hrvatska Maj 15-18, 2013, 185-200

⁷ Maksin Marija (2012): "Sustainable heritage utilization in rural tourism development in Serbia", *SPATIUM International Journal*, 28/2012, 19-26.

⁸ Laketa Marko, Aničić Jugoslav, Laketa Luka (2015): "Lokalna samouprava u funkciji bržeg zapošljavanja i ekonomskog razvoja Srbije", *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 1/2015, 63-76

⁹ Strategija razvoja turizma, 34

organizacija za upravljanje destinacijama.¹⁰ Većina opština u ovom regionu je i donela svoje strategije i odredila period u kome će ih realizovati. Dok su neke opštine donosile kratkoročne strategije (Zaječar) većina se ipak opredelila za period od 10 godina (Negotin i Knjaževac). Tvorci Strateškog plana grada Zaječara definisali su ciljeve, kao i programe koje bi trebalo realizovati u okviru razvijanja turizma, a šansu vide u zdravstvenom turizmu, wellness turizmu kao i u ruralnom turizmu.¹¹ U strateškom planu opštine Negotin kao svoj prvi i visoko prioritetni cilj vide projekat formiranja jedinstvene turističke ponude, kao i izradu plana regulacije Rajačkih i Rogljevskih pivnica.¹² Strategija održivog razvoja Knjaževca, koji zbog blizine centra Stara Planina, već ima dobru osnovu, kao prioritetni cilj u turizmu uzima stvaranje novih turističkih ponuda i unapređenje starih.¹³ Sokobanja, koja već ima status poznatog turističkog mesta, kao prvi cilj vidi razvoj turizma, a kao posebne ciljeve planira izradu planske i projektne dokumentacije za delove Sokobanje koji su od posebnog značaja, povećanje konkurentnosti, unapređenje ljudskih resursa, razvoj ruralnog turizma i održivi razvoj destinacije.¹⁴

Jedan od metoda prilikom izrade pomenutih strategija je SWOT analiza. Prednosti SWOT analize su brzina, jednostavnost i laka primenljivost u cilju planiranja budućih aktivnosti. U ovoj metodi posmatraju se unutrašnji faktori (snage S i slabosti W), kao i spoljašnji faktori (prilike O i opasnosti T).¹⁵ Tavalej (Tavallaei) je koristi u cilju evaluacije eko turizma u Iranu.¹⁶ Ista metoda našla je primenu i u okviru analize Wellnes turizma na Tajlandu.¹⁷ Dilek Serkan je ovu metodu primenio u okviru analize turističkih potencijala grada Safranbolua.¹⁸ Mnogi autori su kritični prema

¹⁰ Regionalna strategija razvoja Timočke krajine za period 2011 – 2015, RARIS, 13,22 preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=484> (20.12.2015)

¹¹ Strategija lokalnog ekonomskog razvoja grada Zaječara 2010 – 2014, 56 preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta/185-opsta-dokumenta/srbija/188-strategija-lokalnog-ekonomskog-razvoja-grada-zajecara>

¹² Strategija održivog razvoja opštine Negotin 2012 – 2021, 37, preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=189>

¹³ Strategija održivog razvoja opštine Knjaževac, 77, preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=537> (20.12.2015)

¹⁴ Strategija privrednog razvoja opštine Sokobanja 2010-2014, 59 preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=187> (12.1.2016)

¹⁵ Jovanović Mića, Langović Ana (2001): *Strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 34

¹⁶ Tavallaei Simin et al (2014): “ The Evaluation of the Eco-tourism and Geo tourism in Maragheh, Iran: A SWOT Analysis” *Journal of Civil Engineering and Urbanism* 4(4)/2014, 423-442

¹⁷ Thirachaya Maneenetr, Aree Naipinit, Thanh Ha Tran (2015): “SWOT Analysis of Wellness Tourism in Roi-Kaen-San-Sin Cluster, Thailand” *European Journal of Social Sciences*, 3(47)/2015, 262-269

¹⁸ Dilek Serkan (2016): “SWOT analysis of Safranbolu City in terms of tourism”, *Journal of research in businnes and social science* 5(1)/2016, 54-64

primeni SWOT-a. Tako Valentin Erhard smatra da ovoj analizi nedostaje kriterijum po kome bi bila određena važnost pojedinih zaključka.¹⁹ Nedostatak kvantitativnog opisa primećuje i Valkov.²⁰ Još jedan od problema kod SWOT analize jeste da ona pokriva isključivo one faktore koje se definitivno mogu svrstati u snagu ili slabost, priliku ili opasnost, ne uzimajući u obzir faktore koji su nesigurni ili dualni.²¹

Poslednjih godina sve veći broj autora smatra da SWOT analizu treba kombinovati sa još jednom metodom višekriterijumskog odlučivanja. Tako je u cilju izbora organizacione strategije kombinovana sa FUZZY AHP-om i FUZZY TOPSIS-om.²² Još jedna od mogućnosti kombinovanja SWOT analize sa MCDM (Multi Criteria Decisions Making) metodama jeste njeno kombinovanje sa VIKOR i TOPSIS metodom²³.

Kombinacija SWOT i AHP nalazi primenu i van turizma pa je tako Gorener Ali (Görener Ali) predstavio kombinaciju SWOT-a i AHP-a kako bi rangirao elemente SWOT analize u cilju izrade strategije u proizvodnim kompanijama.²⁴ Ova metoda je takođe pronašla primenu u cilju delegiranja poslova marketinga trećoj strani.²⁵ U formiranju strategije oživljavanja turizma u Šri Lanki autori su se takođe poslužili kombinovanom SWOT AHP metodom.²⁶ Prikazano na primeru zdravstvenog turizma u Iranu i Indiji kombinacija SWOT i AHP može se koristiti i u cilju komparativne analize.²⁷ U Hrvatskoj Oreški primenjuje ovu metodu u

¹⁹ Valentin K. Erhard, (2005): "Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead", *The Journal of Applied Business Research*, 2(21)/2010, 91-105

²⁰ Valkov Alexander, (2010): "Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions" *Economic Alternatives*, 1/2010, 93-103

²¹ Popescu Florin, Scarlat Cezar (2015) "LIMITS OF SWOT ANALYSIS AND THEIR IMPACT ON DECISIONS IN EARLY WARNING SYSTEMS SEA" *Practical Application of Science* Volume III 1 (7), 467-472

²² Esmaeili Ahmad et al. (2014): "The formulation of organizational strategies through integration of Freeman model, SWOT, and FUZZY mcdm methods: a case study of oil industry", *Transformations in business & economics*, 3c(13)/2014, 602-607

²³ Ali Forghani Mohammad, Izadi Leyla (2013): "Contractor Selection Based on Swot Analysis with Vikor and Topsis Methods in Fuzzy Environment" *World Applied Sciences Journal* 24 (4)/2013, 540-549

²⁴ Görener Ali, Kerem Toker, Uluçay Korkmaz (2012): "Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58/2012, 1525 – 1534

²⁵ Gharakhani Davood, Mehrabi Javad (2015): "Sport marketing outsourcing using SWOT and AHP models", *WALIA journal* 31(S1)/2015, 167-171,

²⁶ Wickramasinghe Vasantha, Takano Shin-ei (2010): "Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case study of Sri Lanka tourism", *Journal of the Eastern Asia Society for transportation studies*, 8/2010, 954-969

²⁷ Issa Ebrahimzadeh, Nahid Sakhavar, Zahra Taghizadeh (2013): "A Comparative Study of Health Tourism Potentials in Iran and India", *Journal of Subcontinent Researches*,

cilju stvaranja strateškog plana razvoja turizma u Varaždinu, dok Fabac koristi istu metodu u cilju jačanja turizma u Gornjem Međimurju.^{28 29} U Srbiji ova metoda je opisana u cilju izbora optimalne strategije u Vrnjačkoj Banji, dok je nedavno u radu Nikolića i grupe autora ona primenjena u cilju razvoja strategije turizma Stare planine.^{30 31}

U nastavku ovog rada najpre će u poglavlju 2 biti objašnjena kombinovana AHP SWOT metoda zajedno sa svim koracima koje treba sprovesti u delo da bi se ona primenila. U poglavlju 3 SWOT AHP metoda će biti primenjena na odabir optimalne strategije razvoja turizma u Timočkom regionu. Rezultati će biti predstavljeni u zaključku.

2. AHP SWOT metoda

Izbor strategije primenom SWOT AHP analize može se precizno objasniti sledećim koracima.³²

Korak 1: SWOT analiza

U SWOT analizi treba odrediti Snage (S), Slabosti (W), Prilike (O) i Opasnosti (T)

Ovako dobijeni elementi prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1: SWOT analiza

	Pomažu u ostvarenju cilja	Odmažu u ostvarenju cilja
Unutrašnji činioci	Snage (S)	Slabosti (W)
	$S_1, S_2, S_3 \dots$	$W_1, W_2, W_3 \dots$
Spoljašnji činioci	Prilike (O)	Opasnosti (T)
	$O_1, O_2, O_3 \dots$	$T_1, T_2, T_3 \dots$

Izvor <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>

15(5)/2013, 51-78

²⁸ Oreški Dijana (2012): "Strategy development by using SWOT- AHP" *TEM Journal* 4(1)/2012, 283-291

²⁹ Fabac Robert, Zver Ivan (2011) "Applying modified SWOT AHP method to the turizam of Gornje Međumurlje", *Tourism and Hospitality Management*, 2(17)/2015, 201-215

³⁰ Mimović Predrag, Milan Kocić, Marina Milanović (2012): "A'wot model izbora optimalne strategije razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja", *Teme* 2/2015, 815-836

³¹ Nikolić Đorđe et. al. (2015): "SWOT - AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara Planina", *Serbian journal of management*, 10(2)/2015, 141-150

³² Edgar Elías Osuna, Alvaro Aranda (2007): "COMBINING SWOT AND AHP TECHNIQUES FOR STRATEGIC PLANNING ", *ISAHP 2007, Viña del Mar, Chile*, August 2-6, 2007

Korak 2: Upoređivanje elemenata unutar SWOT grupe

AHP (Analytic Hierarchy Process) je metoda predložena od strane Satija (Saaty) ³³ i zasnovana je na poređenju parova kriterijuma i davanju važnosti i prednosti određenim. Tokom procesa donošenja odluke izabrani faktori se ređaju hijerarhijski. Sam proces AHP počinje formiranjem matrice upoređenja različitih elemenata, pri čemu se koristi fundamentalna skala AHP-a data u tabeli 2. Korišćenje ove skale omogućava poređenje u parovima.

Tabela 2: Fundamentalna skala AHP

Evalvaciona skala	Definicija	Objašnjenje
1	Jednaka važnost	Dve aktivnosti imaju jednak doprinos
3	Umereno važnije	Iskustvo i procene malo više favorizuju jedan kriterijum
5	Mnogo važnije	Iskustvo i procene snažno favorizuju jedan kriterijum
7	Izuzetno važnije	Jedna kriterijum je izuzetno favorizovaniji od drugog
9	Najvažnije	Dokazi koji snažno favorizuju jedan kriterijum u odnosu na drugi
2,4,6,8	Međuvrednosti	
Recipročne vrednosti	Ako i u poređenju sa j ima jednu od gore navedenih ocena, onda j u poređenju sa i ima recipročnu vrednost	
1,1 – 1,9	Ako su aktivnosti veoma izjednačene	Teško je odrediti tačnu vrednost, ali može se označiti relativna važnost određenog kriterijuma u poređenju sa drugim

Izvor Saaty L. Thomas, (2008): "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal of Services Sciences*, 86

Međusobnim upoređivanjem i njihovim rangiranjem formira se matrica poređenja u parovima predstavljena na tabeli 3. Element a_{ij} predstavlja komparativnu prednost C_i u odnosu na C_j , dobijenu korišćenjem fundamentalne skale.

³³ Saaty L. Thomas (1977): "A scaling method for priorities in hierarchial structures", *Journal of Mathematical Psychology*, 15/1977, 234-281

Pri popunjavanju matrice važi pravilo da element a_{ij} ima vrednost 1 za $i=j$, kao i da je $a_{ij} = 1/a_{ji}$.

Tabela 3: Matrica poređenja u parovima

	C_1	C_2	C_3	...	C_j
C_1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	...	a_{1j}
C_2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	...	a_{2j}
...
C_j	a_{j1}	a_{j2}	a_{j3}	...	a_{jj}

Izvor: Izvor Saaty L. Thomas, (2008)

Nakon toga se vrši izračunavanje normalizovane težine w_j . Jedan od mogućih načina za određivanje težine primenom metode geometrijske sredine prikazan je sledećim formulama:

$$GM_i = (\prod_{i=1}^n a_{ij})^{1/n} \tag{1}$$

$$w_j = GM_i / \sum_{i=1}^n GM_i \tag{2}$$

gde je GM_i geometrijska sredina, a w_j težina j -tog kriterijuma³⁴.

Zatim se računa stepen konzistentnosti Cr . Najpre treba odrediti maksimalnu sopstvenu vrednost matrice λ_{max} i na osnovu nje odrediti indeks konzistentnosti Ci sledećom formulom:

$$Ci = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \tag{3}$$

gde je n broj kriterijuma koji su upoređivani.

Stepen konzistentnosti računamo po sledećoj formuli:

$$Cr = Ci / Ri \tag{4}$$

gde je Ri slučajni indeks konzistentnosti čije su vrednosti date u tabeli 4.

³⁴ Saaty, L. Thomas (1990): "Eigenvector and logarithmic least squares", *European Journal of Operational Research* 48/1997, 156-160.

Tabela 4: Vrednosti slučajnog indeksa konzistentnosti R_i prema broju kriterijuma n

Broj kriterijuma n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
R_i	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

Izvor: Saaty L. Thomas (1977)

Da bi bila prihvatljiva vrednost Cr mora biti manja od 0,1.

Ovaj postupak treba uraditi za svaku grupu SWOT analize pri čemu je najbolje koristi ekspertsku analizu.³⁵ Na ovaj način biće određene lokalne težine elemenata unutar SWOT grupa (w_{si} , w_{wi} , w_{oi} i w_{ti})

Korak 3: Određivanje rezultujućih težina

Najbolje rangirani elementi iz svake SWOT grupe upoređuju se međusobno AHP metodom (opisanom u koraku 2) i na taj način dobijaju težinski faktori cele grupe (S , W , O i T). Rezultujuća težina (W_{rsi} , W_{rwi} , W_{roi} i W_{rti}), dobija se množenjem težine grupe (S , W , O i T) sa težinom elemenata unutar grupe (w_{si} , w_{wi} , w_{oi} i w_{ti}), prikazano formulama 5,6,7 i 8. Konačni rezultati predstavljaju se u tabeli 5.

$$W_{rsi} = S \times w_{si} \quad (5)$$

$$W_{rwi} = W \times w_{wi} \quad (6)$$

$$W_{roi} = O \times w_{oi} \quad (7)$$

$$W_{rti} = T \times w_{ti} \quad (8)$$

³⁵ Edgar Elías Osuna, Alvaro Aranda (2007)

Tabela 5: Određivanje globalnih težina elemenata SWOT analize

SWOT grupa	Težina grupe	SWOT faktori	Težine elemenata grupe	Rezultujuće težine
Snage	S	S_1	w_{s1}	w_{rs1}
		S_2	w_{s2}	w_{rs2}
	
Slabosti	W	W_1	w_{w1}	w_{rw1}
		W_2	w_{w2}	w_{rw2}
	
Prilike	O	O_1	w_{o1}	w_{ro1}
		O_2	w_{o2}	w_{ro2}
	
Pretnje	T	T_1	w_{t1}	w_{rt1}
		T_2	w_{t2}	w_{rt2}
	

Izvor: Edgar Elías Osuna, Alvaro Aranda (2007)

Korak 4: Izbor i rangiranje strategija

Poslednji korak jeste izbor strategije koja se čini najbolja i najpristupačnija u određenoj situaciji. Prilikom formulacije strategije treba voditi računa o ciljevima koje treba formulisati tako da:

1. budu uređeni hijerarhijski
2. kad je moguće trebaju biti izraženi kvantitativno
3. budu realni
4. budu dosledni.³⁶

U tom cilju koristi se TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) matrica, koja predstavlja izmenjeni redosled SWOT matrice. U ovoj matrici polazi se od definisanih elemenata SWOT analize, a potom se na osnovu njih formulišu strategije koje se baziraju na unutrašnjim činiocima i njihovom odgovoru na spoljašnje činioce. Strategije koje se mogu na ovaj način formulisati date su u tabeli 6.

³⁶ Koetler Philip (2002): "Marketing, management, millennium edition", Custom edition for University of Phoenix Person Custom Publishing, Boston, 47

Tabela 6: TOWS matrica i strategije

	Spoljašnje prilike $O_1, O_2, O_3 \dots$	Spoljašnje opasnosti $T_1, T_2, T_3 \dots$
Unutrašnje snage $S_1, S_2, S_3 \dots$	Maxi-maxi strategije SO Koriste unutrašnje snage (S) da bi iskoristile spoljašnje prilike (O)	Maxi-mini strategije ST Oslanjaju se na unutrašnje snage (S) kako bi umanjile opasnosti (T)
Unutrašnje slabosti $W_1, W_2, W_3 \dots$	Mini-maxi WO Strategije koje minimalizuju slabosti (W) kako bi iskoristile prilike (O)	Mini-mini WT Strategije koje minimalizuju slabosti (W) kako bi umanjile opasnosti (T)

Izvor: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Posle postavljanja nekoliko mogućih strategija potrebno je ponovo pogledati faktore koji su se našli u SWOT analizi i uračunati koliko su oni efikasni datom element. U ekspertskoj analizi određuju se efikasnosti strategije prema elementima iz SWOT grupa. Tada se dobijaju koeficijenti efikasnosti:

U_{Sij} – efikasnost strategije j da iskoristi prednosti snage S_i

U_{Wij} – efikasnost strategije j da umanji slabosti W_i

U_{Oij} – efikasnost strategije j da iskoristi prilike O_i

U_{Tij} – efikasnost strategije j u suočavanju sa pretnjama T_i

Globalna vrednost j -te strategije V_j može se definisati formulom:

$$V_j = \sum_{i=1}^K U_{Sij} W_{rsi} + \sum_{i=1}^L U_{Wij} W_{rwi} + \sum_{i=1}^M U_{Oij} W_{roi} + \sum_{i=1}^N U_{Tij} W_{rti} \quad 9)$$

gde su K, L, M i N brojevi stavki unutar SWOT analize. Najbolje rangirana strategija je ona sa najvećom vrednošću V_j .³⁷

³⁷ Edgar Elías Osuna, Alvaro Aranda (2007)

3. Primer AHP SWOT analize u izboru strategije razvoja turizma Timočke Krajine

Detaljnu SWOT analizu turizma u Timočkoj Krajini uradio je RARIS u okviru strategije razvoja Timočke Krajine, i ona je data u okviru priloga br.2.³⁸ Kako broj parova poređenja raste eksponencijalno sa brojem elemenata iz ove analize izabrano je nekoliko najvažnijih elemenata. SWOT analiza koju ćemo koristiti za primer računa u ovom radu predstavljena je u tabeli 7.

Tabela 7: SWOT analiza za regionalnu strategiju Timočke Krajine

Snage	Slabosti
S₁ Tradicija i bogato turističko iskustvo nekoliko destinacija. Sokobanja ima tradiciju bavljenja turizmom dužu od 170 godina, a Negotin i Donji Milanovac su poznate destinacije iz stare SFRJ	W₁ Okrenutost turističkih agencija sa regiona emitivnom, a ne receptivnom turizmu. U regionu se veoma malo agencija bavi receptivnim turizmom
S₂ Raznolika turistička ponuda. Region ima potencijala za šest turističkih proizvoda: Kulturni turizam, planinski, banjski, specijalni interesi, nautički i ruralni	W₂ Nizak budžet za turistički marketing. Turistički marketing je izuzetno siromašan, zbog malog ulaganja
S₃ Vredno kulturno istorijsko nasleđe. Region ima nekoliko izuzetnih kulturno istorijskih dobara: Felix Romuliana (pod zaštitom UNESKA), Lepenski vir, Trajanove table, Šarkamen, Fetislam, Dijana, Timakum minus...	W₃ Nепреpoznatljivost regionalne turističke ponude. Nema prepoznatljivog regionalnog proizvoda
S₄ Netaknuta priroda i prirodne vrednosti Timočka Krajina obiluje netaknutom prirodom i zaštićenom životnom sredinom, pećinama i vrelima	W₄ Nedostatak i zapuštenost saobraćajne infrastrukture. Infrastruktura u regionu je odavno amortizovana i u lošem je stanju
S₅ Povoljan položaj regiona između 3 evropska saobraćajna koridora. Timočka krajina se nalazi na rečnom koridoru 7 (Dunav) i između putnih evropskih koridora 4 i 10	W₅ Nedovoljno kvalitetnih smeštajnih kapaciteta. U regionu nema dovoljno kvalitetnih smeštajnih kapaciteta, jer su stari propali, a novi se malo grade.
Prilike	Pretnje
O₁ Četiri master plana u regionu. Vlada je uradila master planove Stare Planine, Sokobanje, Donjeg podunavlja i Putevima rimskih careva.	T₁ Nedostatak domaćih izvora za finansiranje infrastrukture. Nacionalni i opštinski budžeti nisu dovoljni za finansiranje infrastrukture
O₂ Povećano investiranje države u saobraćajnu infrastrukturu. Sve više se ulaže u projekte razvoja putne i komunalne infrastrukture u regionu	T₂ Ubrzane aktivnosti konkurencije na razvoj turističkog proizvoda Konkurencija u zemlji i inostranstvu sve više ulaže u turizam što može oslabiti konkurentsku poziciju regiona

³⁸ Regionalna strategija razvoja Timočke krajine, prilog 2, 15 preuzeto sa www.raris.org

<p>O₃ Velika ulaganja na Staroj planini i rekonstrukcija Lepenskog Vira. Na Staroj planini je dosada uloženo oko 34 miliona EUR. Na lokalitetu Lepenski Vir se gradi krovna konstrukcija i vrši konzervacija nalazišta, a ulagaće se i u izgradnju marine i etno sela</p>	<p>T₃ Izostanak interesovanja domaćih i stranih investitora u turističku industriju. U regionu ima veoma malo domaćih i stranih investitora koji ulažu u turističku industriju, što usporava rast turizma</p>
<p>O₄ Pozitivna promena svetskog javnog mnjenja prema Srbiji otvara mogućnosti za turizam. Posle ukidanja sankcija dolazi do pozitivnije slike prema Srbiji, što afirmiše mogućnost za razvoj turizma</p>	<p>T₄ Svetska finansijska kriza i recesija u ekonomiji. Svetska finansijska kriza je rezultovala recesiju u celom svetu, što se odražava i na smanjeni broj putovanja turista.</p>
<p>O₅ Primena novih tehnologija u turističkoj industriji. Danas se u svetu izbor i rezervacija turističkog putovanja najvećim delom obavlja preko interneta</p>	<p>T₅ Veće ulaganje u marketing konkurentskih domaćih destinacija. Konkurencija na domaćem tržištu više ulaže u marketing svojih destinacija</p>
<p>O₆ Pozitivna reakcija svetskog tržišta prema novim destinacijama. Uobičajeno je da svetsko tržište pozitivno gleda na pojavu nove destinacije, što je šansa ovog regiona</p>	

Izvor: Strategija razvoja Timočke krajine, prilog 2

Najpre su AHP metodom određene težine elemenata unutar grupa (w_{si} , w_{wi} , w_{oi} i w_{ti}), potom je istom metodom računata težina grupa (S , W , O i T).

Da bi se odredila težina grupe (S , W , O i T) korišćena je AHP procedura. Birani su najbolje rangirani elementi unutar svake SWOT grupe, a potom su upoređivani međusobno. Vrednosti poređenja, zajedno sa izračunatim težinama grupa, date su u tabeli 8. Rang konzistentnosti ove matrice iznosi $Cr = 0,0752$, što je prihvatljiva vrednost.

Tabela 8: Izračunavanje težina grupa unutar SWOT analize

	S₃ Vredno kulturno istorijsko nalseđe	W₃ Neprepoznatljivost regionalne turističke ponude	O₃ Velika ulaganja na Staroj planini i rekonstrukcija Lepenskog Vira.	T₁ Nedostatak domaćih izvora za finansiranje infrastrukture.	Težina grupe (S, W, O i T)
S₃ Vredno kulturno istorijsko nalseđe	1	0,20	0,33	0,33	0,077
W₃ Neprepoznatljivost regionalne turističke ponude	5	1	3,00	3,00	0,501
O₃ Velika ulaganja na Staroj planini i rekonstrukcija Lepenskog Vira.	3	0,33	1	3,00	0,263
T₁ Nedostatak domaćih izvora za finansiranje infrastrukture.	3	0,33	0,33	1	0,159

Izvor: Autor na osnovu tabele 7

Rezultujuće težine (W_{rsi} , W_{rwi} , W_{roi} i W_{rti}) dobićemo množenjem težine elemenata grupe (w_{si} , w_{wi} , w_{oi} i w_{ti}) sa težinom odgovarajuće grupe (S, W, O i T) prikazano formulama 5,6,7 i 8:

$$W_{rsi} = S \times w_{si} \quad (5)$$

$$W_{rwi} = W \times w_{wi} \quad (6)$$

$$W_{roi} = O \times w_{oi} \quad (7)$$

$$W_{rti} = T \times w_{ti} \quad (8)$$

Konačni rezultati dati su u tabeli 9.

Tabela 9: globalna težina kriterijuma SWOT analize

SWOT grupa	Težina grupe	SWOT faktori	Težine elemenata grupe	Rezultujuće težine
Snage	0,077	S₃ Vredno kulturno istorijsko nasleđe	0,450	0,03465
		S₂ Raznolika turistička ponuda.	0,250	0,01925
		S₄ Netaknuta priroda i prirodne vrednosti	0,170	0,01309
		S₁ Tradicija i bogato turističko iskustvo nekoliko destinacija	0,087	0,006699
		S₅ Povoljan položaj regiona između 3 evropska saobraćajna koridora.	0,043	0,003311
Slabosti	0,501	W₃ Nепреpoznatljivost regionalne turističke ponude.	0,543	0,272043
		W₂ Nizak budžet za turistički marketing.	0,192	0,096192
		W₄ Nedostatak i zapuštenost saobraćajne infrastrukture.	0,152	0,076152
		W₅ Nedovoljno kvalitetnih smeštajnih kapaciteta	0,081	0,040581
		W₁ Okrenutost turističkih agencija sa regiona emitivnom a ne receptivnom turizmu	0,033	0,016533
Prilike	0,263	O₃ Velika ulaganja na Staroj planini i rekonstrukcija Lepenskog Vira.	0,416	0,109408
		O₂ Povećano investiranje države u saobraćajnu infrastrukturu	0,196	0,051548
		O₄ Pozitivna promena svetskog javnog mnjenja prema Srbiji otvara mogućnosti za turizam.	0,150	0,03945
		O₁ Četiri master plana u regionu	0,113	0,029719
		O₆ Pozitivna reakcija svetskog tržišta prema novim destinacijama.	0,075	0,019725
		O₅ Primena novih tehnologija u turističkoj industriji	0,050	0,01315
Pretnje	0,159	T₁ Nedostatak domaćih izvora za finansiranje infrastrukture.	0,354	0,056286
		T₃ Izostanak interesovanja domaćih i stranih investitora u turističku industriju.	0,316	0,050244
		T₂ Ubrzane aktivnosti konkurencije na razvoj turističkog	0,132	0,020988
		T₅ Veće ulaganje u marketing konkurentskih domaćih destinacija.	0,105	0,016695
		T₄ Svetska finansijska kriza i recesija u ekonomiji.	0,092	0,014628

Izvor autor

Primenom TOWS matrice, određeno je nekoliko strategija prikazanih u tabeli 10.

Tabela 10: Predlog strategija zasnovanih na TOWS matrici

	Spoljašnje prilike	Spoljašnje opasnosti
Unutrašnje snage	Formirati strategiju koja bi promovisala bogato istorijsko nasleđe i ulaganja u Lepenski Vir i Staru planinu SO	Formirati strategiju koja bi iskoristila raznovrsnu ponudu i konkurisala u projektima u partnerstvu sa Bugarima i Rumunima kako bi obezbedila finansijska sredstva za razvoj raznolike turističke ponude ST
Unutrašnje slabosti	Formirati strategiju koja bi iskoristila ulaganja u Lepenski Vir i Staru planinu u cilju stvaranja autentične i prepoznatljive ponude WO	Formirati strategiju koja bi privukla strane investitore u infrastrukturu sa ciljem jačanja mreže puteva WT

Izvor: Autor na osnovu tabele 8

Pre rangiranja strategija utvrđeni su koeficijenti efikasnosti strategija (U_{Sij} , U_{Wij} , U_{Oij} i U_{Tij}) korišćenjem AHP metode i prikazani u tabeli 11.

Tabela 11: Koeficijenti efikasnosti pojedinih strategija

	SO	ST	WO	WT
U_{s1}	0,588	0,268	0,133	0,042
U_{s2}	0,101	0,306	0,548	0,045
U_{s3}	0,558	0,133	0,268	0,042
U_{s4}	0,153	0,389	0,389	0,069
U_{s5}	0,076	0,244	0,136	0,543
U_{w1}	0,133	0,107	0,609	0,151
U_{w2}	0,086	0,539	0,093	0,282
U_{w3}	0,408	0,117	0,408	0,067
U_{w4}	0,07	0,24	0,062	0,628
U_{w5}	0,437	0,062	0,437	0,062
U_{o1}	0,16	0,073	0,167	0,599
U_{o2}	0,06	0,109	0,179	0,653
U_{o3}	0,355	0,111	0,403	0,103
U_{o4}	0,308	0,126	0,235	0,332
U_{o5}	0,26	0,107	0,355	0,277
U_{o6}	0,417	0,083	0,417	0,083

U_{t1}	0,082	0,552	0,073	0,293
U_{t2}	0,389	0,069	0,389	0,153
U_{t3}	0,097	0,555	0,096	0,252
U_{t4}	0,162	0,601	0,162	0,075
U_{t5}	0,395	0,118	0,395	0,092

Izvor: autor

Računata je vrednost svake strategije:

$$V_j = \sum_{i=1}^K U_{Sij}W_{rsi} + \sum_{i=1}^L U_{Wij}W_{rwi} + \sum_{i=1}^M U_{Oij}W_{roi} + \sum_{i=1}^N U_{Tij}W_{rti} \quad (3)$$

Korišćenjem formule:

$$V^* = \max_i V_j \quad (9)$$

izvršeno je rangiranje strategija i rezultat je dat u tabeli 11.

Tabela 11: Rangiranje strategija razvoja turizma u Timočkoj krajini

strategija	Vrednost V_j	rang
SO	0,269102	2
ST	0,223545	3
WO	0,285239	1
WT	0,219599	4

Izvor: autor

4. Zaključak

Uvidom u strategije razvoja opština Timočke Krajine, može se zaključiti da su one u okviru svojih strategija razvoja uvrstile i projekte koji se tiču turizma, a sa ciljem jačanja prihoda i povećanja broja zaposlenih. Bilo da je u pitanju razvoj postojećeg turizma (primer Knjaževca i Sokobanje), početak razvoja (kao što je slučaj u Negotinu) ili želja za stvaranjem potpuno drugačije ponude i unapređenje stare (primer Zaječara), može se zaključiti da se na turizam gleda kao na priliku za uvećanje prihoda. Iako je trenutno stanje nezadovoljavajuće, postoje brojni potencijali koji bi se mogli iskoristiti (Stara Planina, Lepenski Vir, Felix Romulijana...)

SWOT AHP analizom primenjenom u ovom radu utvrđeno je da dominiraju slabosti (težina grupe 0,501), ali da i prilike nemaju zanemarljivu težinu (težina grupe 0,263) Snage Timočke Krajine još uvek su slabe i trebalo bi ih razvijati kako bi se njihov uticaj povećao. Na osnovu rezultata ovog rada najbolje rangirana strategija je WO strategija (mini-maxi) koja bi iskoristila ulaganja u Lepenski Vir i Staru planinu u cilju stvaranja autentične i prepoznatljive ponude Timočke Krajine. Kao druga potencijalna strategija izdvaja se SO strategija koja bi iskoristila bogato istorijsko nasleđe kao podsticaj za dalja ulaganja.

Ukoliko bi se prilikom stvaranja novih strategija u budućnosti koristila SWOT AHP biće neophodno izvršiti novu SWOT analizu, otkrivajuću nove opasnosti i prilike, ali i identifikujući snage slabosti. Naredni korak bio bi popunjavanje upitnika kojim bi se elementi SWOT analize rangirali. U posebnom koraku bilo bi sačinjeno nekoliko strategija, a potom određena njihova efikasnost prema elementima SWOTa. Na taj način bilo bi moguće rangirati strategije i odabrati optimalnu.

Literatura

- Ali Forghani Mohammad, Izadi Leyla (2013): “Contractor Selection Based on Swot Analysis with Vikor and Topsis Methods in Fuzzy Environment”, *World Applied Sciences Journal* 24 (4)/2013, 540-549
- Bjeljac Željko, Terzić Aleksandra, Lović Suzana (2015): “Nematerijalno turističko nasleđe u Srbiji kao turistički brend”, *Turističko poslovanje* 15/2015, 53-61
- Dilek Serkan (2016): “SWOT analysis of Safranbolu City in terms of tourism”, *Journal of research in businnes and social science* 5(1)/2016
- Edgar Elías Osuna, Alvaro Aranda (2007): “COMBINING SWOT AND AHP TECHNIQUES FOR STRATEGIC PLANNING ”, *ISAHP 2007*, Viña del Mar, Chile, August 2-6, 2007
- Erdelji Irma et al. (2013): “Development of rural tourism in Serbia“, *Journal Settlements and Spatial Planning*, 2/2013, 309-315
- Esmaeili Ahmad et al. (2014): “The formulation of organizational strategies through integration of Freeman model, SWOT, and FUZZY mcdm methods: a case study of oil industry”, *Transformations in business & economics*, 3c(13)/2014, 602-607
- Fabac Robert, Zver Ivan (2011): “Applying modified SWOT AHP method to the turisam of Gornje Međumurlje”, *Tourism and Hospitality Management*, 2(17)/2011, 201-215
- Gharakhani Davood, Mehrabi Javad (2015): “Sport marketing outsourcing using SWOT and AHP models”, *WALIA journal*, 31(S1)/2015, 167-171
- Görener Ali, Kerem Toker, Uluçay Korkmaz (2012): “Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58/2012, 1525 – 1534
- <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>
- <http://www.raris.org/bazaznanja/>
- Issa Ebrahimzadeh, Nahid Sakhavar, Zahra Taghizadeh (2013): “A Comparative Study of Health Tourism Potentials in Iran and India”, *Journal of Subcontinent Researches* 15(5)/2013, 51-78
- Jovanović Mića, Langović Ana (2001): *Strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Koetler Philip (2002): “*Marketing, management, millennium edition*” Custom edition for University of Phoenix Person Custom Publishing, Boston
- Laketa Marko, Aničić Jugoslav, Laketa Luka (2015): “Lokalna samouprava u funkciji bržeg zapošljavanja i ekonomskog razvoja Srbije” , *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 1/2015, 63-76
- Maksin Marija (2012): “Sustainable heritage utilization in rural tourism development in Serbia“, *SPATIUM International Journal* 28/2012, 19-26.
- Maksin Marija, Milijić Saša (2013): “Sustainable spatial development of tourism destinations in time of crisis in Serbia“, *2nd International Scienti-*

fic Conference Tourism in South East Europe, Opatija, Hrvatska Maj 15-18, 2013, 185-200

- Mimović Predrag, Milan Kocić, Marina Milanović (2012): "A'wot model izbora optimalne strategije razvoja turizma opštine Vrnjačka Banja", *Teme* 2/2012, 815-836
- Nikolić Đorđe et al. (2015): "SWOT - AHP MODEL FOR PRIORIZATION OF STRATEGIES OF THE RESORT STARA PLANINA", *Serbian journal of menagment* 10(2)/2015, 141-150
- Oreški Dijana (2012): "Strategy development by using SWOT- AHP " *TEM Journal* 4(1)/2012, 283-291
- Popescu Florin, Scarlat Cezar (2015): "LIMITS OF SWOT ANALYSIS AND THEIR IMPACT ON DECISIONS IN EARLY WARNING SYSTEMS SEA", *Practical Application of Science*, Volume III, 1(7)/2015, 467-472
- Regionalna strategija razvoja Timočke krajine za period 2011 – 2015, preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=484> (20.12.2015)
- Saaty L. Thomas (1977): " A scaling method for priorities in hierarchical structures", *Journal of Mathematical Psychology* 15(3)/1977, 234–281
- Saaty L. Thomas, (2008): "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal of Services Sciences*, 86
- Saaty, L. Thomas (1990): "Eigenvector and logarithmic least squares" *European Journal of Operational Research* 48/1997, 156-160.
- Strategija lokalnog ekonomskog razvoja grada Zaječara 2010 – 2014, preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta/185-opsta-dokumenta/srbija/188-strategija-lokalnog-ekonomskog-razvoja-grada-zajecara> (20.12.2015)
- Strategija održivog razvoja opštine Knjaževac, preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=537> (20.12.2015)
- Strategija održivog razvoja opštine Negotin 2012 – 2021 preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=189> (20.12.2015)
- Strategija privrednog razvoja opštine Sokobanja 2010-2014, 59 preuzeto sa <http://www.raris.org/bazaznanja/index.php/opsta-dokumenta?id=187> (12.1.2016)
- Strategija razvoja turizma Republike Srbije, *Службени гласник Републике Србије* 91/2006
- Tavallaei Simin et. al. (2014): "The Evaluation of the Eco-tourism and Geo tourism in Maragheh, Iran: A SWOT Analysis", *Journal of Civil Engineering and Urbanism*, 4(4)/2014, 423-42
- Thirachaya Maneenetr, Aree Naipinit, Thanh Ha Tran (2015): "SWOT Analysis of Wellness Tourism in Roi-Kaen-San-Sin Cluster, Thailand", *European Journal of Social Sciences* 3(47)/2015, 262-269

- Valentin K. Erhard, (2005): “Away With SWOT Analysis: Use Defensive/ Offensive Evaluation Instead”, *The Journal of Applied Business Research*, 2(21)/2010, 91-105
- Valkov Alexander, (2010): “Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions ”, *Economic Alternatives*, issue 1/2010, 93-103
- Vranješ Marija, Jovičić Dragoljub, Gašević Dragana (2014): “Brendiranje zemlje kao turističke destinacije- studija slučaja: Srbija”, *Ekonomija teorija i praksa*, 4/2014, 50-66
- Wickramasinghe Vasantha, Takano Shin-ei (2010): “Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case study of Sri Lanka tourism”, *Journal of the Eastern Asia Society for transportation studies* 8/2010, 954-969

THE APPLICATION OF COMBINED SWOT AHP METHOD IN PLANNING OF TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CASE OF THE TIMOK REGION

Municipalities of the Timok Region are adopting strategies of development that seek to increase revenues. In these strategies they start to look at tourism as a way of filling the budget. SWOT analysis is used as a method to view better current position and choose optimal strategy for development of tourism. Starting from the criticism of SWOT analysis in order to improve and quantify the results, the AHP analysis is attached to the SWOT. In the first step of the combined SWOT AHP method, SWOT analysis has been carried out, and then in the second and third steps weights of individual SWOT elements within the group and then the weight of the whole group are determined. In the last step different strategies were formulated, their efficiency defined and strategies ranked. In conclusion we can see that weaknesses have most impact in the case of developing tourism in the Timok Region, but there are plenty of opportunities as well. The suggested strategy for this part of Serbia proposes focusing on large investments in Lepenski Vir and Stara Planina in order to achieve a unique offer and overcome weaknesses.

Key words: SWOT, AHP, tourism, strategy, multi criteria decision

Primljen: 18.05.2016.

Dorađen: 09.06.2016.

Odobren 12.06.2016.

Stručni članak

MARKETINŠKE AKTIVNOSTI USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA KAO VAŽAN FAKTOR U KREIRANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

Marketing u javnom sektoru je naučna disciplina savremenog doba kojoj se posvećuje sve više pažnje. Ovoj kategoriji pripadaju i ustanove visokog obrazovanja koje pružaju specifičnu vrstu usluga svojim korisnicima. Usled dinamičnih promena u okruženju menjaju se zahtevi i potrebe korisnika visokoškolskih ustanova, te je neophodno na osnovu primene pojedinih marketinških aktivnosti pratiti te promene i prilagođavati im se, kako kako bi te potrebe bile zadovoljene. To znači da je prilikom formulisanja strategije za postizanje postavljenih ciljeva visokoobrazovnih ustanova, a to u najširem smislu znači zadovoljiti sopstvene potrebe, potrebe studenata i društva u celini, neophodno pravovremeno imati informacije iz okruženja.

Savremeni pristup poslovanja u prvi plan stavlja potrebe korisnika usluga. Kada govorimo o ustanovama visokog obrazovanja, to su pre svega studenti prema kojima se usmerava najviše pažnje. U skladu sa tim u radu je sprovedeno istraživanje kako bi se kod studenata identifikovali faktori koji utiču na proces donošenja odluke o izboru visokoškolske ustanove. Dobijeni rezultati treba da daju smernice prilikom kreiranja adekvatne kombinacije instrumenata marketing miksa, kako bi se stvorila konkurentna prednost na tržištu visokog obrazovanja.

Istraživanje obuhvata primenu deskriptivne i komparativne metode. U praktičnom delu istraživanja korišćena je tehnika anketiranja studenata putem nestandardizovanog upitnika. Rezultati istraživanja ukazuju da se sagledavanjem faktora koji utiču na proces donošenja odluke o izboru visokoobrazovne ustanove, može kreirati adekvatna kombinacija instrumenata marketing miksa kao instrument za postizanje konkurentske prednosti.

Ključne reči: *marketing strategija, visokoobrazovne ustanove, instrumenti marketing miksa, konkurentna prednost.*

* Msc Vladimir Varađanin, doktorand
Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi,
varadjaninv@yahoo.com

1. Uvod

Okolnosti u okruženju u kojima ustanove visokog obrazovanja obavljaju svoju delatnost su sve teže. Statistički gledano broj studenata koji se prvi put upisuje se smanjuje, broj visokoobrazovnih ustanova i studijskih programa se povećava, dok je finansiranje ustanova čiji je osnivač država sve složenije i restriktivnije. U takvim uslovima rada neophodno je da se visokoobrazovne ustanove ponašaju tržišno ukoliko žele da imaju optimalan broj korisnika svojih usluga i obezbede opstanak. Tržišno orijentisan pristup podrazumeva praćenje svih promena u okruženju, kao i ponašanje u skladu sa željama i potrebama korisnika usluga, a sa ciljem da se zadovolje sopstvene potrebe, kao i potrebe društva. Ovakvim pristupom moguće je dizajnirati ponudu ustanove tako da ona zauzme značajnu i jasno definisanu poziciju kod potencijalnih korisnika usluga. To vodi ka željenom pozicioniranju ustanove na tržištu čiji je cilj da se ustanova „smesti“ u svest potrošača kako bi se ostvarila potencijalna korist za ustanovu.¹

Rukovođenje ustanovom mora biti zasnovano na savremenom menadžmentu. To svakako podrazumeva i primenu marketinga, čija je osnovna uloga da doprinese da strategija preduzeća bude tržišno usmerena, odnosno da se prilikom definisanja strategije polazi od potreba i zahteva tržišta kako bi se privukao što veći broj kupaca. Komunikacija sa ciljnim tržištem je u tom slučaju veoma važan faktor koji nas vodi ka cilju ovog rada, a to je da se utvrde efekti primene marketinga i pojedinih instrumenata marketing miksa u stvaranju konkurentске prednosti na tržištu visokog obrazovanja.

Novi izazovi u okruženju nameću potrebu da se organizacije na sve češće promene pravovremeno prilagode i da odgovore zahtevima tržišta. U tom smislu, marketing je jedno od najdinamičnijih područja u areni menadžmenta.²

U cilju sveobuhvatnog sagledavanja definicija marketinga neophodno je ukazati na značaj pojmova kao što su potrebe, zahtevi, želje, zadovoljstvo, proizvod, usluga ili tražnja,³ koje autori poput Kotlera, Drakera ili Kigena ne izostavljaju u svojim definicijama marketinga. Ono što je zajednički imenitelj svim savremenim definicijama jeste da se pre svega moraju zadovoljiti potrebe pojedinca ili grupe.

Za marketing se može reći da je filozofija biznisa ili poslovna politika organizacije. U tom smislu vrlo često se u literaturi koja se bavi definisanjem marketinga, ukazuje na marketing filozofiju i marketing koncept u kontekstu načina razmišljanja savremenog menadžmenta, kako bi se zadovoljili ciljevi organizacije. Međutim, između ova dva pojma može se napraviti razlika. Marketing filozofija je pristup orijentisan isključivo na potrebe i želje kupca, odnosno ka

¹ Salai Suzana, Božidarević Desanka (2009): *Marketing istraživanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 99.

² Kotler Philip (2001): *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb, predgovor XXXVI

³ Ilić Milovan (2006), *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment MPS, Beograd, 13.

potrošaču. Za razliku od marketing filozofije, marketing koncept je širi pojam, jer podrazumeva plansku akciju zadovoljenja potreba kupca robe ili usluge uz obavezno ostvarenje profita⁴.

Ustanove visokog obrazovanja koje se finansiraju iz budžeta Republike Srbije po svojoj prirodi su neprofitne organizacije, te se profit ne može nametati kao primarni cilj. Međutim, poslednjih godina i neprofitni sektor sve više uviđa potrebu za sprovođenjem marketinga. S obzirom na činjenicu da neprofitni sektor nije primarno usmeren na ostvarivanje profita, nego na korist društvene zajednice, marketing koncepcija mora biti prilagođena njenim specifičnostima.⁵ Prema tome, primena marketing strategije realna je potreba i značajan je deo savremene politike poslovanja i u ustanovama obrazovanja. Primena marketinga u ustanovama visokog obrazovanja jeste proces povezivanja onoga što ona ima da ponudi, sa željama i potrebama korisnika usluga, a sa namerom da se ostvare ciljevi i obrazovno-vaspitne ustanove i korisnika usluga.⁶ Kako autori navode, obrazovno-vaspitne ustanove kontinuirano moraju da rade na zadovoljavanju potreba njenih korisnika, da spoznaju te potrebe i poboljšavaju kvalitet usluga kako bi zadovoljili i specifičnu potrebu društva.

2. Primena marketinga u visokom obrazovanju

Marketing ne počinje sa proizvodom ili ponudom, nego sa potragom za mogućnostima na tržištu. Prema Kotleru, marketing proces se ne odnosi samo na jedan proizvod ili uslugu. Sve je moguće „marketirati“, ideje, događaje, organizacije, mesta i sposobnosti.⁷

Razumeti okolnosti koje kreiraju tržišnu atmosferu mora biti primarni cilj kako bi se uskladila ponuda sa aktuelnom tražnjom i definisala adekvatna marketing strategija.⁸ Prihvatanje i primena marketing koncepta, a time i razvijanje marketinške kulture od strane ustanova visokog obrazovanja je neminovno, ukoliko one žele da opstanu na tržištu obrazovanja, stvore prednost i željeno tržišno pozicioniranje. „Marketinška kultura znači da obrazovno-vaspitna ustanova izgrađuje takve vrednosti koje joj omogućavaju da ispuni očekivanja zainteresovanih strana, bilo da su to učenici, roditelji, lokalna zajednica ili država, a

⁴ Više o tome videti sažetak urađen na osnovu izlaganja doc.dr Vladimira Stojanovića, Bjeljina, 2011. <http://www.apeiron-uni.eu/lycboardclient/Detail.aspx?DocumentID=1848>, (20.01.2016.).

⁵ Rodić Vesna (2011): *Uvođenje marketinga u obrazovanje*, NORMA- časopis za teoriju i praksu br 2-2011 Pedagogski fakultet Sombor , 185-186.

⁶ Trmčić Snežana, Dragojlović Vladimir (2012): *Marketinška kultura u obrazovno-vaspitnim ustanovama* Univerzitet Union Beograd Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2012 Zbornik radova, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, 698

⁷ Više o tome videti Predgovor XXXV *Upravljanje marketingom*, 2001., Filip Kotler.

⁸ Gajić Jelena (2010): Doktorski rad *Marketing strategija u visokom obrazovanju*, apstrakt.

da pri tome razvija i održava takve aktivnosti koje će joj doneti konkurentsku prednost.⁹

Visokoobrazovne ustanove, pre svega državne, pripadaju kategoriji neprofitnih organizacija čiji je primarni cilj dostizanje optimalnog nivoa pružanja usluga, a ne ostvarivanje profita.¹⁰ Imajući na umu da deo troškova državne visokoobrazovne ustanove pokrivaju same, odnosno iz sopstvenih prihoda, ukazuje da se one moraju ponašati odgovorno, iako se većim delom finansiraju iz budžeta RS.

Delatnost visokog obrazovanja u savremenim uslovima poslovanja sve više počiva na realnim tržišnim osnovama, a to je zakon ponude i potražnje. Ekonomske prilike nameću restriktivno finansiranje visokog obrazovanja, konkurencija je sve veća, a usled pada nataliteta i lošeg životnog standarda, studenata je sve manje. U ovakvim uslovima poslovanja očigledno je da se fakulteti moraju ponašati preduzetnički, odnosno upravljanje ustanovama visokog obrazovanja se mora zasnivati na savremenom poslovnom menadžmentu. To znači da se oni moraju prilagoditi i uskladiti svoje potrebe sa potrebama tržišta i promenama u okruženju.¹¹ Ovakve činjenice ukazuju da je sve više razloga za primenu marketinga i u ustanovama visokog obrazovanja. U svojim istraživanjima Filip Kotler navodi koja su tri ključna razloga za primenu marketinških istraživanja:

- premeštanje sa lokalnog na nacionalni i globalni marketing,
- premeštanje potreba na želje kupaca i
- cenovna konkurentnost se premešta na necenovnu konkurentnost.¹²

U literaturi čiji su se autori bavili primenom marketinga u ustanovama visokog obrazovanja, kao najčešći razlozi za primenu marketinga navode se:

- potrebe korisnika usluga obrazovanja se stalno šire i evoluiraju,
- potrebe za istraživanjem promena u okruženju i trendova na tržištu obrazovanja su u stalnom porastu,
- potrebe korisnika usluga su sofisticiranije i precizno iskazane,
- država vrši pritisak za optimalnim zadovoljenjem potreba korisnika obrazovnih usluga,
- efikasno zadovoljenje potreba i zahteva korisnika vodi ka pozitivnom imidžu i dobroj reputaciji ustanove,
- izloženost konkurenciji i
- na globalnom nivou obrazovanje je postalo neka vrsta industrije.¹³

⁹ Trmčić Snežana, Dragojlović Vladimir ,697.

¹⁰ Filipović Vinka, Kostić-Stanković Milica (2007), *Marketing menadžment*, „FON” Institut za menadžment, Beograd, 118.

¹¹ Varađanin Vladimir, Dimić Goran, Viduka Biljana (2014): *Primena marketing informacionog sistema u ustanovama visokog obrazovanja*, IV Naučni skup Mreža 2014, *Zbornik radova*, Valjevo, 132.

¹² Kotler Philip,109.

¹³ Filipović Vinka, Kostić-Stanković Milica ,119.

Ovakvi navodi ukazuju na činjenicu da se u oblasti visokog obrazovanja već duže vremena razvija tržišna atmosfera, gde se glavni akteri tako moraju i ponašati, ukoliko žele ne samo uspeh na tržištu, nego i sam opstanak. Primenom adekvatne marketing strategije kreiraće se bolji ambijent za izlazak visokoobrazovnih ustanova na ciljno tržište, kao i prilagodjavanje svoje ponude proizvoda ili usluga, zahtevima i potrebama korisnika. Ukoliko proizvod bude prihvaćen, znači da su te ustanove realizovale uspešnu marketing strategiju i da vrede na tržištu obrazovanja.

3. Marketinška istraživanja u ustanovama visokog obrazovanja

Prikupljanje marketinških informacija ima za cilj da prikaže podatke o periodičnim ili svakodnevnim događajima u okruženju. Informacije se mogu prikupljati iz raspoloživih publikacija i časopisa, pisanih saopštenja, izveštaja, razgovora sa studentima, nastavnim i nenastavnim osobljem, nadležnim organima i sl. Informacije koje nisu prikupljene, ili se kasno došlo do njih, kao što su konkurentske aktivnosti, zahtevi potrošača ili druge promene u okruženju, značajno će otežati ustanovama kreiranje adekvatne strategije ka postizanju postavljenih ciljeva. Obrazovne ustanove za prikupljanje informacija na terenu najčešće koriste sopstvene potencijale. Informacije se mogu prikupiti na različitim stručnim skupovima, posetama konkurencije, od samih korisnika usluga, od stručnih saradnika u privredi ili javnom sektoru, internet prezentacijama ministarstava, vladinim organizacijama i službama (najznačajnija u našoj zemlji je Republički zavod za statistiku), u raznim studijama i istraživanjima koje su objavili istraživači i sl. Prednost ovako prikupljenih podataka jeste da ne zahtevaju veliko izdvajanje vremena niti novca. Međutim, oni predstavljaju skup informacija prikupljenih u određene svrhe, čiji su problemi istraživanja svojstveni onima koji su ih koristili. To znači da će se ovim putem retko naići na onu informaciju za kojom se traži. Odgovori na postavljena pitanja menadžmenta ustanove su najčešće delimični, netačni, zastareli ili nedostupni.¹⁴

Često se u praksi sprovode istraživanja o specifičnim problemima ili mogućnostima. Rezultati tih istraživanja imaju za cilj da olakšaju donošenje budućih odluka. Filip Kotler definiše marketinško istraživanje kao sistemsko prikupljanje, oblikovanje, analiza i izveštavanje o podacima i nalazima relevantnim za specifičnu marketinšku situaciju sa kojom je kompanija suočena.¹⁵ Prikupljene informacije ili dobijeni rezultati marketinških istraživanja su polazna osnova za donošenje odluka. Bez njih nije moguće formulisati adekvatnu strategiju ustanove, a time i postizanje ženjenih ciljeva. S obzirom na činjenicu da se okolnosti

¹⁴ Kolber Fransoa (2006): *Marketing u kulturi i umetnosti*, Klio, Beograd, 258.

¹⁵ Kotler Philip,114.

u savremenom okruženju menjaju brže nego ikada do sada, neophodno je zadržati kontinuitet u marketinškim istraživanjima.

Tabela 1: Pregled visokoškolskih ustanova za obrazovanje vaspitača po mestima i odobrenom broju studenata za upis

Red br.	Mesto	BROJ STUDENATA		
		Vaspitač u predšk. ustanovama	Domski vaspitač	Ukupno
	Učiteljski fakultet/pedagoški fakultet/studije pri univerzitetu			
1.	Beograd	140		140
2.	Sombor	60		60
3.	Subotica	20		20
4.	Jagodina	90	30	120
5.	Užice	30		30
6.	Vranje	50		50
7.	Leposavić	50		50
8.	Novi Pazar	15		15
	Ukupno na OAS	455	30	485
	Visoke škole strukovnih studija	Vaspitač dece predškolskog uzrasta	Ukupno ostali smerovi	Ukupno
1.	Novi Sad	150	-	150
2.	Subotica	110/110	160	380
3.	Kikinda	90	85	175
4.	Vršac	120	70	190
5.	Sremska Mitrovica	90	110	200
6.	Čačak odeljenje Sremske Mitrovice	20	-	20
7.	Kruševac	150	60	210
8.	Pirot	100		100
9.	Šabac	144	36	180
10.	Aleksinac	145	-	145
11.	Gnjilane-Bujanovac	100	30	130
12.	Beograd*		40	40
	Ukupno na OSS	1329	591	1920

Izvor: Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta Republike Srbije

* Medicinska škola strukovnih studija iz Beograda upisuje studente na programu: Medicinska sestra-vaspitač

Iako je strategija države da se poveća broj visokoobrazovnih ljudi, broj potencijalnih studenata je u opadanju iz već navedenih razloga, pri čemu imamo sve veći broj visokoobrazovnih ustanova koje nude iste ili slične proizvode i usluge. Zato je važno da obrazovne ustanove, zbog sve prisutnije konkurencije, kreiraju adekvatnu marketing strategiju koja će im obezbediti optimalan broj studenata, a time i opstanak. Prema podacima iz tabele 1 može se videti broj učesnika na tržištu visokog obrazovanja u okviru jednog obrazovnog profila – vaspitač. Kod ovog obrazovnog profila ne postoji akreditovani studijski program na privatnim visokoškolskim ustanovama. Prema tabeli 1 na prvu godinu osnovnih strukovnih studija (OSS), i osnovnih akademskih studija (OAS) na smeru Vaspitač dece predškolskog uzrasta, može se upisati ukupno 1784 studenata. Prema prikazanim podacima izvesno je da broj studenata koji se godišnje upisuje ili diplomira na određenom studijskom programu, nije u fokusu problema. Usklađenost potreba određenih profila, prema potrebama tržišta rada za sistem ne predstavlja suštinski problem.

U ovakvoj situaciji vrlo brzo će se problem preneti na visokoškolske ustanove, jer će smanjenje potražnje za odgovarajućim profilima direktno uticati na smanjenje broja ustanova koje realizuju iste studijske programe. Koliko i za koga ima mesta na tržištu vrlo brzo će se utvrditi. Zato je neizbežno da se tržište osluškuje, istražuje i što više približi zahtevima i potrebama korisnika usluga.

Ustanove visokog obrazovanja svake školske godine pred sobom imaju zadatak da upišu što više studenata, a u okvirima onih upisnih kvota koje su propisane dozvolom za rad. U današnjim uslovima gde je konkurencija izuzetno razvijena, a studenata sve manje, upis optimalnog broja studenata predstavlja ozbiljan problem za većinu visokoškolskih ustanova. Da bi se taj cilj postigao, visokoškolske ustanove moraju se služiti različitim marketinškim aktivnostima i strategijama. Svaka od tih aktivnosti ima zajedničku svrhu, a to je dosegnuti do adekvatne ciljne grupe, odnosno do budućih studenata i izazvati adekvatnu reakciju. Dakle, neophodno je pružiti u pravom trenutku onu informaciju koja će zadovoljiti njihova očekivanja i opredeliti ih ka konkretnoj visokoškolskoj ustanovi.

4. Metodologija istraživanja

Osnovni motiv za sprovođenje istraživanja jeste taj što je primena marketinga u javnom sektoru sve aktuelnija. Do skoro je akcenat bio na marketingu privrednih organizacija, jer je njihovo poslovanje zasnovano isključivo na tržišnim principima gde primena marketinga ima veoma važnu ulogu. Uverenja da su budžetski korisnici bezbrižni i da je njihov opstanak osiguran bez obzira na rezultat poslovanja, potpuno je pogrešan. Ovu činjenicu potvrđuju i finansijske reforme koje se sprovode u javnom sektoru, a naročito u ustanovama visokog obrazovanja.

Istraživanjem se želi ukazati na potrebu za sprovođenjem marketinških aktivnosti kao preduslov stvaranja konkurentske prednosti, što definiše hipotezu ovog istraživanja.

4.1. Postupak i uzorak istraživanja

Za prikupljanje podataka o stavovima i mišljenju studenata, odabran je istraživački postupak anketiranja, u okviru kojeg je korišćen nestandardizovani upitnik¹⁶ sa 11 pitanja za studente. Upitnik je strukturiran na način koji bi utvrdio:

- Kada počinju prva razmišljanja o upisu na studije
- Period donošenja konačne odluke o upisu i izboru ustanove
- Izvori informisanja o ustanovi
- Stavovi ispitanika o efikasnosti komunikacionih kanala
- Uticaj pojedinih atributa ustanove u procesu donošenja odluke
- Koje referentne grupe su najuticajnije u procesu donošenja odluke
- Motivacioni faktori upisa
- Procena stavova studenata o mogućnostima u većim studentskim centrima
- Procena rezultata upisa u drugačijim okolnostima
- Procena zadovoljstva studenata kvalitetom pruženih usluga
- Procena broja kandidata za nastavak studija na upisanoj ustanovi

Statistički skup obuhvatio je studente Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi. Istraživanje je obavljeno na reprezentativnom uzorku studenata svih godina studija tokom školske 2013/2014. godine. Ovako određenim uzorkom obuhvaćeno je ukupno 204 studenata i obezbeđena je zadovoljavajuća reprezentativnost na nivou ustanove i dovoljan broj ispitanika za primenu predviđenih statističkih postupaka.

Struktura uzorka prema godini studija na kojoj je student upisan bila je:

- 1) I godina studija- 77 studenata
- 2) II godina studija- 59 studenata
- 3) III godina studija- 68 studenata

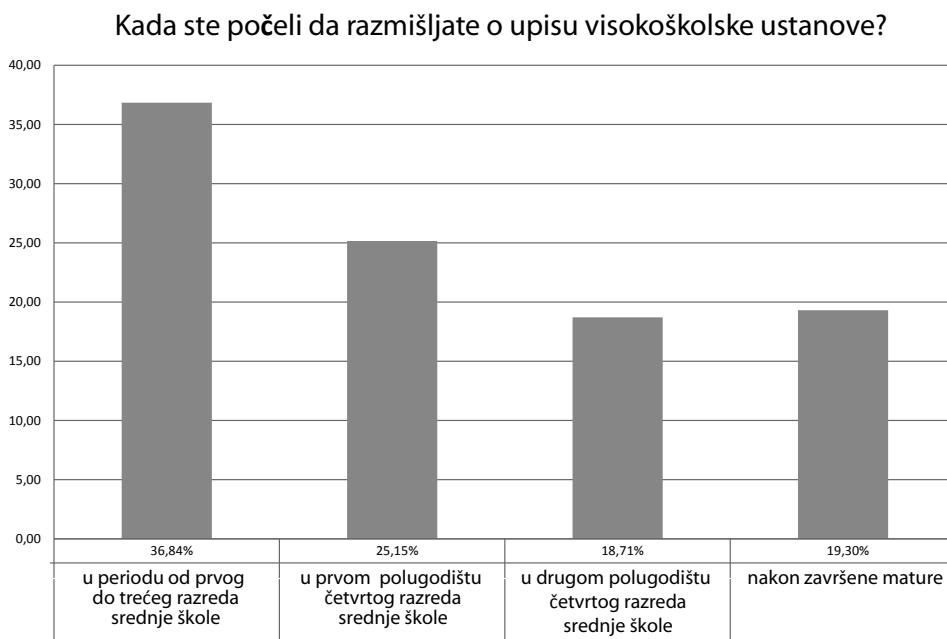
5. Analiza rezultata istraživanja

Analiza odgovora o mišljenjima i stavovima studenata o uticaju pojedinih faktora u procesu odabira visokoškolske ustanove, ukazuje ne samo na intenzitet uticaja primene pojedinih instrumenata marketing miksa, nego će pomoći da shvatimo značaj primene marketinških aktivnosti u visokom obrazovanju.

¹⁶ Upitnik je korišćen u doktorskoj disertaciji „Marketing strategija u visokom obrazovanju“ Jelene Gajić (2010) i prilagođen potrebama istraživanja

Prva interesovanja i formiranje svesti kod ispitanika o izboru budućeg zanimanja ili visokoškolskim ustanovama, započinje u različitim periodima tokom njihovog života. Radi utvrđivanja početka marketinških aktivnosti, ispitanicima je postavljeno pitanje iz čijeg odgovora se očekuju saznanja o početku procesa razmišljanja o studiranju i izboru fakulteta (grafikon 1).

Grafikon 1: Prva razmišljanja o upisu na studije



Prema odgovorima, 36,84% ispitanika je započelo proces razmišljanja o fakultetu u periodu od prvog do trećeg razreda srednje škole, 43,86% ispitanika tokom četvrtog razreda, a nakon završene mature 19,30% ispitanika. Ovaj period je važan sa aspekta traženja informacija, odnosno sticanja prvih saznanja o studijskim programima i visokoškolskim ustanovama i tada se formiraju prvi stavovi. Oni ne moraju biti presudni, ali su značajni jer se više od jedne trećine ispitanika već u periodu od prvog do trećeg razreda srednje škole interesovalo za određene profile i ustanove. Nedvosmisleno je najvažniji period promotivnih aktivnosti onaj tokom četvrtog razreda srednje škole, jer se i najveći broj njih aktivira u procesu traženja adekvatne visokoobrazovne ustanove.

Završna i najvažnija faza u procesu odlučivanja jeste donošenje konačne odluke (grafikon 2). Ova faza je ključna jer potvrđuje ispravnost odabrane marketing strategije.¹⁷ Prema odgovorima ispitanika, 43,28% je konačnu odluku donelo tokom četvrtog razreda srednje škole i taj procenat se značajno poklapa

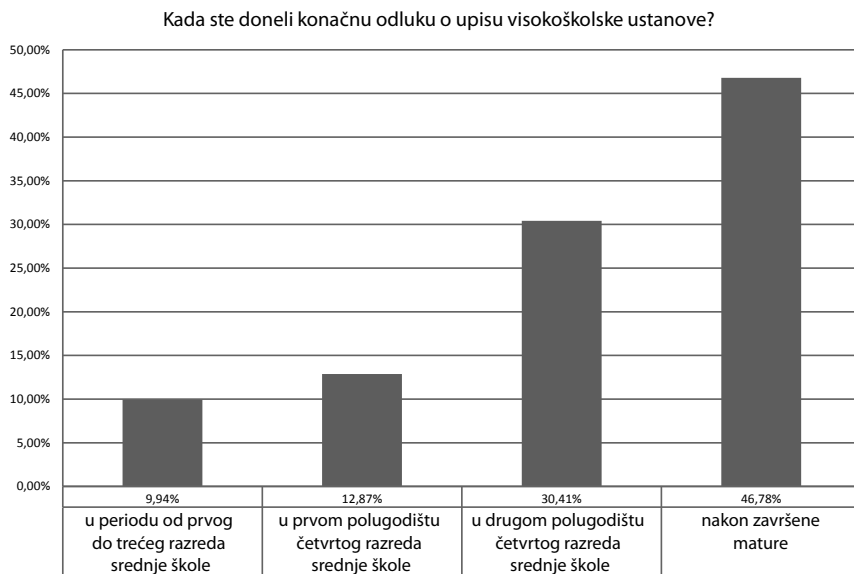
¹⁷ Gajić Jelena (2010): Doktorski rad *Marketing strategija u visokom obrazovanju*, 267

sa onim brojem ispitanika koji su ušli u fazu razmišljanja i traženja informacija. Svega 9,94% ispitanika je donelo konačnu odluku u periodu od prvog do trećeg razreda, dok je 46,78 % donelo odluku nakon završene mature.

Prema istraživanjima Kesić Tanje i Previšić Joze (1998), period donošenja konačne odluke u periodu od prvog do trećeg razreda kod ispitanika je bio 23% , dok je 56% ispitanika konačnu odluku donelo tokom četvrtog razreda.¹⁸ Dakle i ranija istraživanja ukazuju da je fokus na četvrtom razredu srednje škole i da je to period intenziviranja marketinških aktivnosti.

Tokom procesa odlučivanja, ispitanici su bili usmereni ka traženju informacija o ustanovama visokog obrazovanja. Na osnovu dostupnih informacija oni donose konačnu odluku o tome koji je izbor za njih najbolji. Kako bi identifikovali izvore prvih saznanja o školi, prema dobijenim rezultatima (grafikon 3), identifikovane su tri referentne grupe tokom procesa informisanja.

Grafikon 2: Proces donošenja odluke



Najveći broj ispitanika 36,46% saznanje o ustanovi stekao je u direktnoj komunikaciji sa prijateljima, a od studenata ove ustanove njih 23,83%. Treća referentna grupa u procesu informisanja jeste internet sa 23,47% odgovora ispitanika i zajedno sa prethodne dve, predstavljaju najdominantnije izvore informacija o ustanovi. U ovom istraživanju, u odnosu na istraživanja Gajić Jelene,¹⁹ internet kao izvor infor-

¹⁸ Kesić Tanja, Previšić Jozo (1998): *Motivi upisa i zadovoljstvo nastavnim programom studenata ekonomskih i elektrotehničkih fakulteta u Hrvatskoj*, Društvena istraživanja, Časopis za opća društvena pitanja ,God.7, Studiranje u Hrvatskoj aspiracije i mogućnosti, 737.

¹⁹ Gajić Jelena, 268.

macija beleži rast za 15% ispitanika. Ovo ukazuje na sve veći uticaj interneta i društvenih mreža u marketinškim aktivnostima, kao sve važnijeg izvora informacija u savremenom društvu. Mediji poput novina, televizije i radija kao izvor informacija imaju gotovo zanemarljiv uticaj na formiranje stavova ispitanika poslednjih godina. Prezentacija u srednjoj školi kao izvor informacija o ustanovi, učestvuje sa svega 2,89% ispitanika. To govori da je izvršen pogrešan izbor srednjih škola (pogrešna ciljna grupa), ili nije u dovoljnoj meri korišćen ovakav oblik promocije, odnosno ovakav oblik promotivne aktivnosti nije adekvatno organizovan.

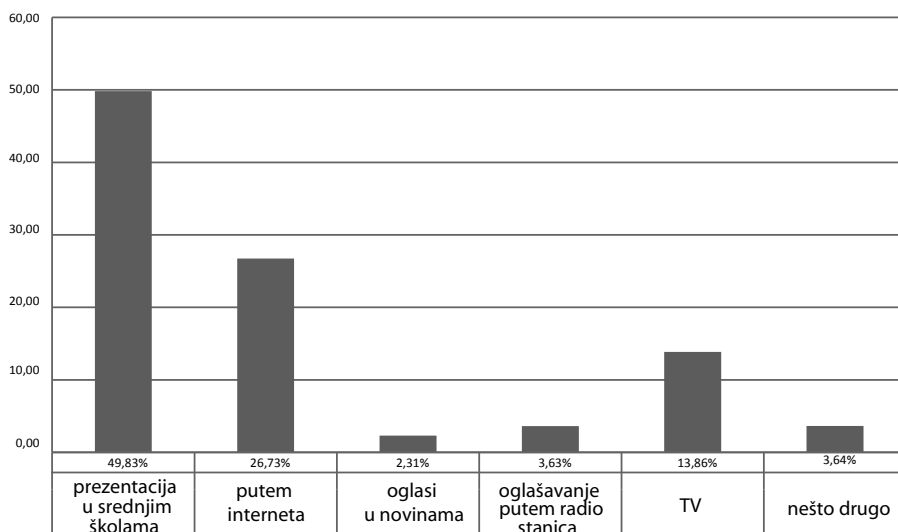
Grafikon 3: Proces prikupljanja informacija



Uspešna marketing strategija zahteva primenu adekvatne kombinacije instrumenata marketing miksa. Postupak je složen i zahteva sagledavanje mnogo faktora kao preduslov za postizanje cilja. Promocija sama po sebi ne garantuje uspeh ukoliko nije usklađeno vreme, mesto i oblik promocije. Važna aktivnost u upravljanju promocijom jeste i definisanje ciljne grupe, formulisanje poruke koja se šalje do primaoca, kao i analiza konkurentskih promotivnih aktivnosti. Prema mišljenju ispitanika o oblicima promotivnih aktivnosti (grafikon 4), 49,83% ispitanika smatra da je prezentacija fakulteta u srednjim školama najadekvatniji oblik promocije, te da je lični kontakt i živa reč predstavnika ustanove ono što ima najveći uticaj na opredeljenje ispitanika. Za internet kao oblik promotivnih aktivnosti opredelilo se 26,73% ispitanika, a 13,86% za televiziju. Ostali ponuđeni odgovori su se pokazali kao zanemarljivi.

Grafikon 4: Stavovi ispitanika o efikasnosti komunikacionih instrumenata

Koji oblik promocije je odgovarajući za srednjoškolce radi informisanja o budućem studiranju?



U procesu odlučivanja o izboru visokoškolske ustanove, pojedini faktori mogu biti presudni u donošenju konačne odluke. Na pitanje koji su to faktori najviše uticali prilikom izbora ustanove (grafikon 5), 27,41% ispitanika je izdvojilo mesto studiranja kao najuticajniji faktor opredeljenja za konkretnu ustanovu. Uvidom u elektronsku bazu podataka, veliki broj studenata ima stalan boravak u mestu studiranja, što implicira na trenutnu ekonomsku situaciju i nemogućnost odlaska u veće studentske centre. Studijski program je prema rezultatima visoko kotiran i presudan za 26,25% ispitanika. Cena školarine ima značajan uticaj za 11,20% ispitanika, 7,72%, njih smatra da će imati dobre mogućnosti za zaposlenje, dok su tradicija i imidž škole faktori sa najmanje uticaja.

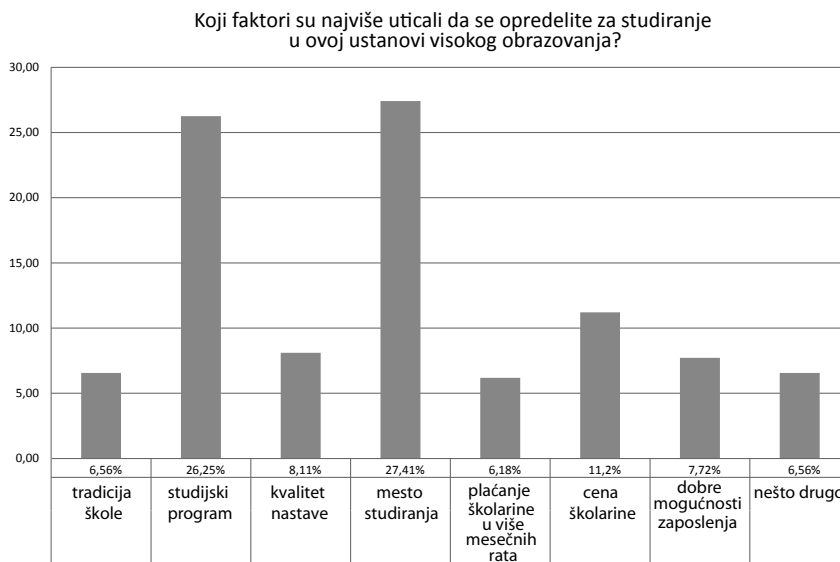
U istraživanjima Jelene Gajić²⁰ sprovedenim 2010. godine na Univerzitetu Singidunum, odgovori ispitanika na ovo pitanje se značajno razlikuju. Pre svega tradicija i imidž škole imali su uticaj na 23% ispitanika, kvalitet nastave kod dva puta više ispitanika (16%), mesto studiranja i cena školarine je imalo uticaj samo kod 2% ispitanika, dok je sistem studiranja uticao na 41% ispitanika. Istraživanja koja su sprovedeli Kesić Tanja i Previšić Jozo (1998)²¹ u Hrvatskoj, za 43% ispitanika uslovi upisa su bili najuticajniji faktor prilikom odabira ustanove u kojoj će studirati, jer je strah da se neće položiti prijemni ispit bio u tom periodu izuzetno izražen. Sa određene vremenske distance, primetno je da su kriterijumi prilikom izbora ustanove značajno promenjeni. Uzroke možemo delom prepoznati u

²⁰ Ibid, 270.

²¹ Kesić Tanja, Previšić Jozo, 737.

ekonomskoj situaciji u zemlji, međutim, glavni uzroci su ekspanzija razvoja privatnih visokoškolskih ustanova, sve prisutnija konkurencija, sniženi kriterijumi upisne politike, snižen kvalitet nastavnog procesa, primena Bolonjskog procesa i povećana prohodnost studenata, tržišno ponašanje fakulteta se ponašaju i sve veća fleksibilnost u prilagođavanju zahtevima studenata.

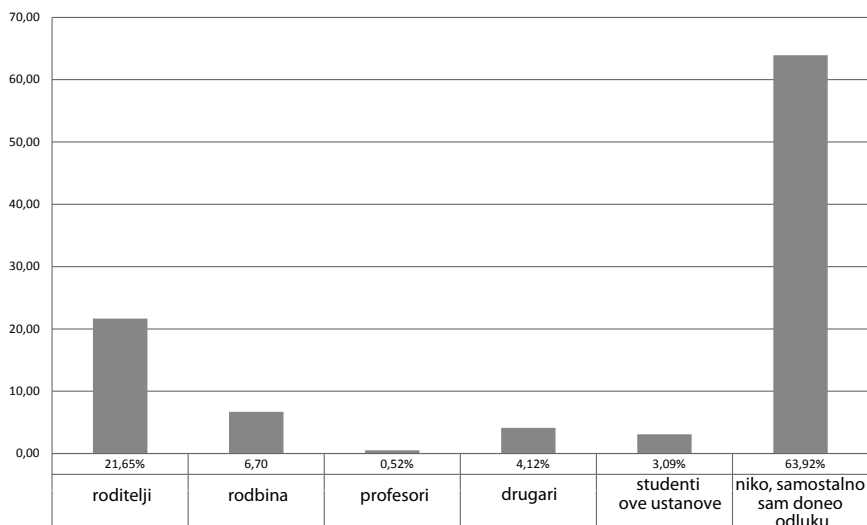
Grafikon 5: Uticaj pojedinih faktora u procesu donošenja odluke koji su identifikovani sa ustanovom



Uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke, predstavlja važan faktor u marketinškom istraživanju. Deo marketinških aktivnosti mora se usmeriti i ka njima, jer se ponašanje pojedinca može identifikovati sa ponašanjem grupe, odnosno grupa može imati značajan uticaj na pojedinca. Sa ciljem da se utvrdi koja referentna grupa ostvaruje najveći uticaj na ispitanike u procesu donošenja odluke (grafikon 6), postavljeno je pitanje koje su to osobe imale najveći uticaj na izbor visokoškolske ustanove. Prema dobijenim rezultatima 63,92% ispitanika odgovorilo je da niko nije izvršio uticaj i da su samostalno doneli odluku. Ova kategorija korisnika robe ili usluge su podložni uticaju marketinških aktivnosti, jer odluku donose na osnovu prikupljenih informacija koje su im dostupne. Porodica kao osnovna društvena zajednica uticala je na 21,65% ispitanika, dok je ostatak rodbine uticao na 6,70% ispitanika. Njihovi vršnjaci, odnosno drugari, imali su uticaj na svega 4,12%, dok su studenti i profesori ove ustanove uticali na zanemarljiv broj ispitanika. Rezultat da je 63,92% ispitanika odgovorilo da su sami doneli odluku, govori da oni spadaju u rutinske korisnike koji znaju šta žele, a uticaj propagande je moguć upravo na ovakvu grupu korisnika.

Grafikon 6: Uticaj referentnih grupa u procesu donošenja odluke

Koje osobe su imale najveći uticaj
da se opredelite za ovu visoku školu?



Kupac se za određenu alternativu opredeljuje uočavanjem vrednosti i zadovoljstvom koje mu pruža određena kupovina. Vrednost ili korisnost onoga što se nudi jeste ocena o tome kako određena alternativa zadovoljava njihovu potrebu. Kupci vrlo često ne prosuđuju objektivno o vrednosti proizvoda jer se vode, takozvanom, uočenom vrednošću. Onaj proizvod koji najviše odgovara između svih onih koji zadovoljavaju njegove potrebe, ima najveću upotrebnu vrednost.²²

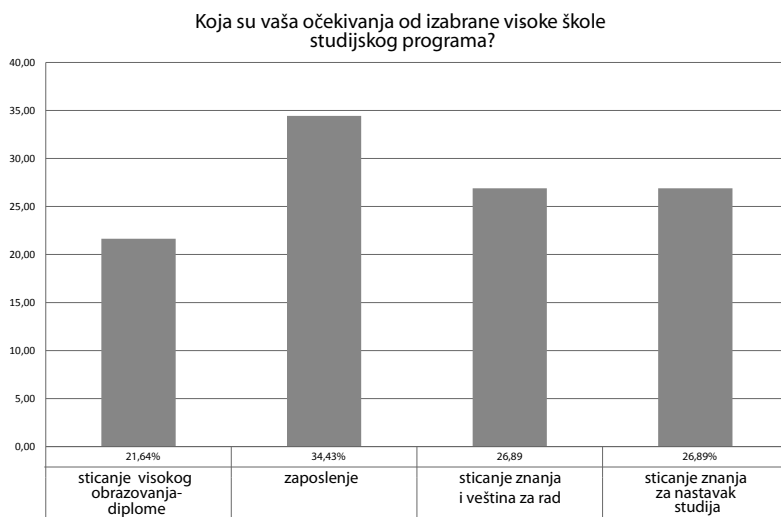
Sa ciljem da se utvrdi koja korisnost se očekuje posedovanjem diplome ove ustanove, odnosno koji su motivi upisa, ispitanicima je postavljeno pitanje koja su njihova očekivanja od izabranog studijskog programa (grafikon 7). Kao motivacioni faktor za 34,43% ispitanika navedena je mogućnost zaposlenja, očekivanja za 26,89% ispitanika jesu sticanje znanja i veština, sticanje visokoškolske diplome 21,64% ispitanika, a 17,05% ispitanika očekuje mogućnost da nastavi studije.

Napuštanja ruralnog područja i nerazvijenih naseljenih mesta je trend koji je sve izraženiji poslednjih godina. Najčešći razlog za to jeste potraga za poslom i boljim životnim standardom. Slična situacija je i kod mladih koji najčešće odlaze da studiraju u velike studentske centre. Nakon završenih studija najčešće se njihov boravak nastavlja u mestu studiranja, jer je mogućnost zaposlenja daleko veća. Ukoliko se ovakva pojava omasovi, kakva je onda budućnost visokoškolskih ustanova u manjim gradskim sredinama? Na osnovu mišljenja i saznanja ispitanika želelo se utvrditi koliko budući studenti imaju predrasude o studiranju u manjim sredinama, odnosno koliko veliki gradski centri mogu biti motiv

²² Ilić Milovan, 17.

za odabir visokoškolske ustanove. Prema odgovorima ispitanika (grafikon 8), 30,00% nema saznanja da li su bolji uslovi i veće mogućnosti u većim centrima, sa tim se nije složilo 28,24% ispitanika, dok se 10,00% ispitanika sa sigurnošću ne slaže sa takvom tvrdnjom. Međutim, 25,29% ispitanika se slaže sa time da ustanove visokog obrazovanja u većim sredinama pružaju bolju uslugu i veće mogućnosti i 6,47% se slaže sa tim u potpunosti.

Grafikon 7: Motivi upisa studenata

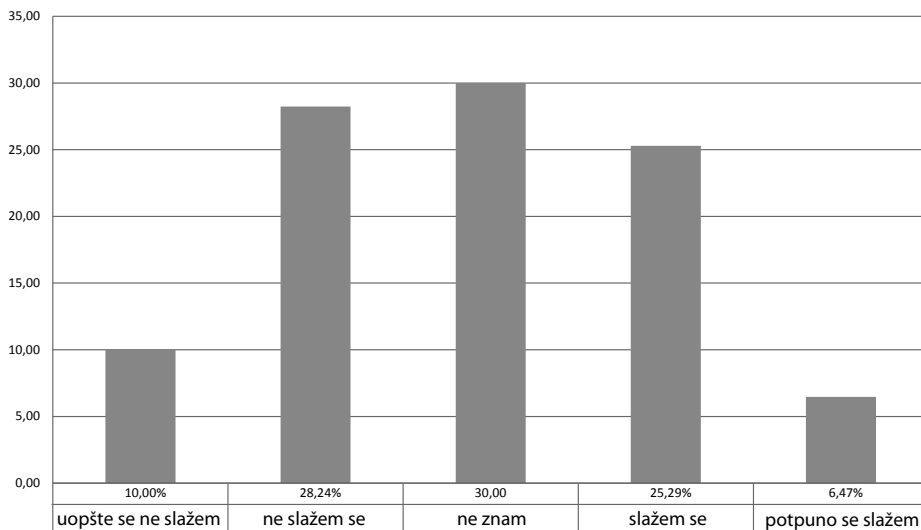


Primarni cilj promotivnih aktivnosti jeste kreiranje pozitivnih stavova i isticanje onih vrednosti koje će opredeliti kupca da u spektru konkurentskih ponuda odabere konkretnog ponuđača, odnosno konkretan proizvod. Iako su utvrđeni faktori koji su najviše uticali na odabir visokoškolske ustanove (grafikon 5), kao i motivacioni faktor (grafikon 7), ispitanicima je postavljeno pitanje da li bi upisali neku drugu ustanovu visokog obrazovanja da su za to imali mogućnost. Da li je broj upisanih studenata rezultat dobro osmišljene marketing strategije, ili je to rezultat ograničavajućih okolnosti studenata i uticaj drugih faktora, prikazano je u grafikonu 9. Odgovori na postavljeno pitanje imaju kontrolnu funkciju postignutih rezultata upisa i ukazuju na to koliko su studenti zaista bili motivisani da se upišu na konkretnu ustanovu.

Od ukupnog broja ispitanika, svega 30,64% sa sigurnošću tvrdi da bi se upisalo, a 19,65% bi se najverovatnije upisalo. Međutim, 10,98% ispitanika sa sigurnošću tvrdi da se ne bi upisalo, 15,03% se najverovatnije ne bi upisalo a 23,70% ispitanika nisu sigurni da bi se upisali baš na konkretnu ustanovu. Ovo nam govori da bi se u nekim drugačijim okolnostima, što samo po sebi može biti predmet istraživanja, približno 50% studenata ponašalo drugačije, dok bi se ustanova našla očigledno u velikom problemu.

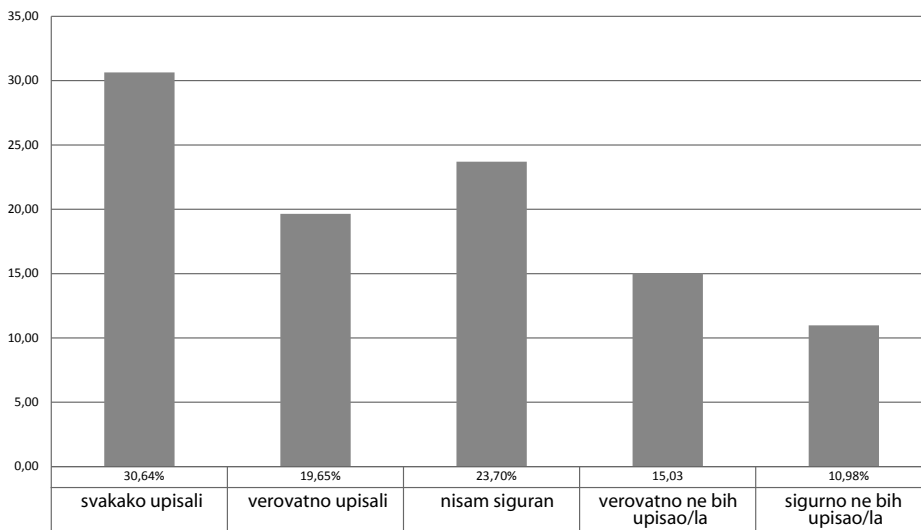
Grafikon 8: Procena stavova studenata o mogućnostima u većim studentskim centrima

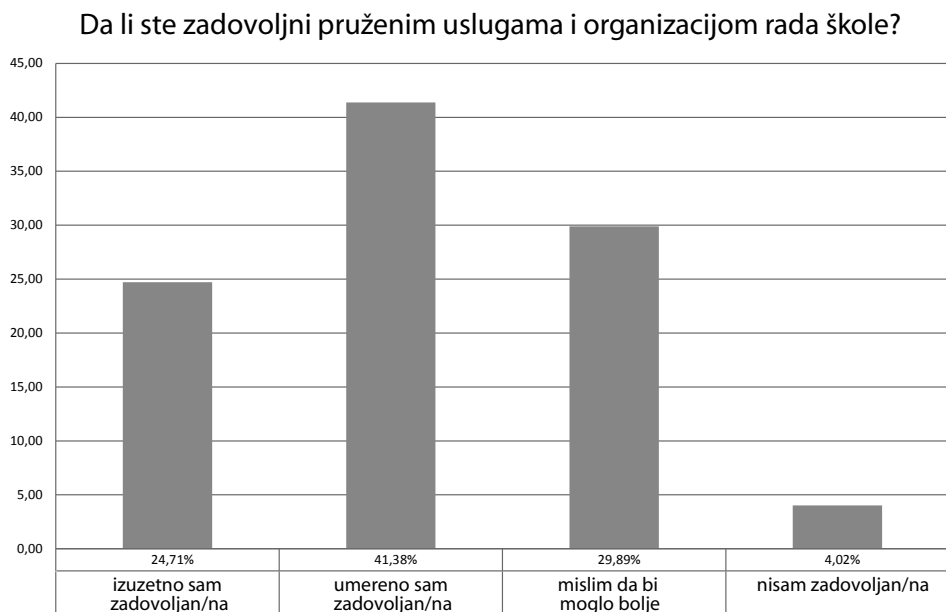
Ustanove visokog obrazovanja u većim studentskim centrima (gradskim sredinama) pružaju bolju uslugu i veće mogućnosti?



Grafikon 9: Procena rezultata upisa u drugačijim okolnostima

Da ste imali mogućnost da se upišete u neku drugu ustanovu visokog obrazovanja, vi bi u tom slučaju ovu školu:



Grafikon 10: Procena zadovoljstva studenata kvalitetom pruženih usluga

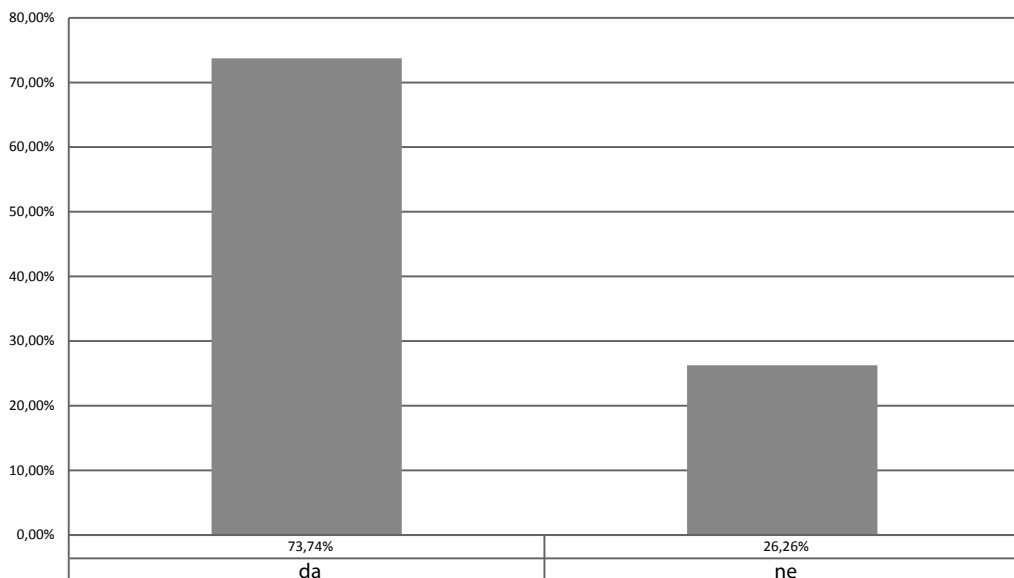
Struktura studijskog programa, nastavni kadar, oblici rada, nastavna sredstva i učila, tehnička opremljenost, ambijentalni i prostorni uslovi, samo su neki od parametara na osnovu kog se može proceniti kvalitet pruženih usluga. Informacije o ovim parametrima u procesu donošenja odluke nisu dostupne budućim studentima, izuzev ukoliko budući studenti nisu bili u kontaktu sa već upisanim studentima, a koji imaju neka saznanja. Izuzev potvrde o akreditaciji studijskog programa i dozvole za rad, javno dostupne informacije o visokoobrazovnim ustanovama gotovo da i ne postoje.

Informacije o unutrašnjoj i spoljašnjoj evaluaciji, tehničkoj ispunjenosti uslova rada, kvantitativnoj oceni nastavnog i nenastavnog osoblja, kao i izveštaji inspekcijских nadzora nisu javno dostupni, a relevantni su izvori informacije za donošenje odluke potencijalnih korisnika usluga visokoškolskih ustanova. Tokom promotivnih aktivnosti vrlo vešto se prikrivaju ili minimiziraju nedostaci ustanova, dok se paralelno ukazuje na sve one vrednosti koje ih razlikuju od konkurencije, a pod pretpostavkom da će upravo to biti presudno za donošenje konačne odluke. Ispunjenost očekivanja studenata data je u grafikonu 10. Na pitanje koliko su studenti zadovoljni pruženim uslugama i organizacijom rada škole, odnosno da li su ispunjena njihova očekivanja 24,71% ispitanika je odgovorilo da su izuzetno zadovoljni, 41,38% su umereno zadovoljni, 29,89% smatra da bi moglo biti i bolje, dok je 4,02% ispitanika izrazilo svoje nezadovoljstvo pruženim uslugama. Iskazano ne/zadovoljstvo ukazuje na eventualnu potrebu za korektivnim merama i nova prilagođavanja prema potrebama i zahtevima korisnika.

Reforma sistema visokog obrazovanja u Srbiji i prihvatanje Bolonjskog procesa olakšalo je prohodnost studenata između visokoškolskih ustanova. Studentima je pre svega omogućeno da prelaze sa jedne na drugu ustanovu visokog obrazovanja, a da pri tome prenose sve osvojene predispitne poene i osvojene ESPB bodove tokom studiranja. Ukoliko su studenti zadovoljili svoje potrebe i očekivanja oni neće iskazati potrebu za traženjem novih alternativa, osim ukoliko za to ne postoje objektivni razlozi. Sa ciljem da se utvrdi koliko bi studenata nakon diplomiranja nastavilo školovanje, postavljeno je pitanje da li bi nakon završetka osnovnih studija nastavili studije na ovoj školi (grafikon 11). Prema dobijenim odgovorima 73,74% ispitanika ima želju da nastavi studije na ovoj školi, dok je 26,26% ispitanika odgovorilo da to ne bi učinilo ili ne želi da nastavi studije drugog nivoa. Procenat studenata koji bi nastavio studije na ovoj školi je visok i prema grafikonu 10 približno jednak onom broju studenata koji su izuzetno i umereno zadovoljni kvalitetom pruženih usluga. Ovakvi podaci su značajni, ne samo sa aspekta pruženog kvaliteta usluga, nego i radi planiranja realizacije studijskih programa na drugom nivou studija i angažovanja svih neophodnih resursa.

Grafikon 11: Procena broja kandidata za nastavak studija na ustanovi

Da li biste nakon diplomiranja nastavili studije u ovoj školi?



6. Zaključak

Analizom sadržaja stručnih tekstova došlo se do saznanja da su tri ključna faktora uticala na potrebu za primenom marketingških aktivnosti. To su pre svega, povećanje želja i potreba kupaca, trend prema necenovnoj konkurenciji i širenje geografske pokrivenosti na tržištu obrazovanja. U tom smislu primenu marketinga treba shvatiti kao instrument za sinhronizaciju potrebne brzine prilagođavanja obrazovnih ustanova sa promenama u okruženju i zahtevima tržišta, jer samo dovoljno fleksibilne ustanove mogu opstati na tržištu obrazovanja.

Rezultati empirijskog istraživanja pomažu da se dobije potpunija i preciznija slika o stavovima i mišljenjima studenata prilikom izbora alternativa, kao i vreme ulaska u proces donošenja odluke o izboru visokoškolske ustanove. Rezultati istraživanja ukazuju koji to faktori iz okruženja najviše utiču na kreiranje mišljenja i stavove ispitanika prilikom izbora visokoškolske ustanove, koji su adekvatni kanali komunikacije, koji su motivi upisa ispitanika i kada se najčešće donosi odluka o izboru visokoškolske ustanove.

Analizom rezultata istraživanja, period aktivacije i ulazak u proces donošenja odluke kod najvećeg broj ispitanika jeste vremenski definisan, a to je četvrti razred srednje škole. Iako u donošenju odluke delom participiraju i roditelji, ispitanici su uglavnom samostalni u procesu donošenja odluke, a to je kategorija korisnika usluga na koje je najlakše izvršiti uticaj. Prema rezultatima analize komunikacionih kanala sa ciljnim tržištem, rezultati ukazuju da oni nisu bili dobro osmišljeni, jer ispitanici smatraju da je najbolji oblik komunikacije putem prezentacije u srednjim školama, kao i putem interneta. Atraktivan studentski program prema mišljenjima ispitanika je najveći atribut ustanove u kreiranju konkurentne prednosti. Pored studentskog programa, mesto studiranja u konkretnom slučaju ima veći značaj u odnosu na višedecenijsku tradiciju škole ili cenu školarine. Prema rezultatima istraživanja, ne postoje predrasude da je kvalitet usluga na nižem nivou kod manjih visokoškolskih ustanova, dok prema analizi zadovoljstva pruženim uslugama, rezultati ukazuju da su kod studenata ispunjena očekivanja. Ovu činjenicu potvrđuje i podatak da bi najveći broj ispitanika nastavio studije na ovoj ustanovi.

Ono što posebno treba naglasiti jeste da ustanova na kojoj su sprovedena istraživanja ne sprovodi adekvatnu komunikaciju sa ciljnim tržištem. To ukazuje da se značajno umanjuje mogućnost stvaranja konkurentne prednosti, što potvrđuje postavljenu hipotezu istraživanja. To znači da je neophodno utvrditi ciljeve komunikacije i kreirati adekvatnu kombinaciju komunikacionih kanala kako bi poslata poruka došla do željenog primaoca u pravom trenutku. Ispitanici za najbolji izvor informacija apostrofiraju prezentacije u srednjim školama i internet. Međutim rezultati istraživanja ukazuju da je mali broj studenata stekao saznanja o ustanovi iz ovih izvora. Iako ispitanici smatraju da je još uvek „živa“ reč najbolji oblik komunikacije, rezultati istraživanja ukazuju da internet kao sredstvo komunikacije ima značajnu ulaznu putanju kod mlađe populacije. Razvijanjem informaciono-komunikacionih tehnologija i pojavom velikog broja društvenih mreža možemo pretpostaviti da će internet marketing vrlo brzo zauzeti primat kao glavno komunikaciono sredstvo sa željenom ciljnom grupom.

Literatura

- Filipović Vinka, Kostić-Stanković Milica (2007): *Marketing menadžment*, „FON” Institut za menadžment, Beograd, 118, fn 10.
- Gajić Jelena (2010): Doktorski rad *Marketing strategija u visokom obrazovanju*, <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/2322-Marketing-strategija-u-visokom-obrazovanju>
- Ilić Milovan (2006), *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment MPS, Beograd, 13,22, fn 3, 17.
- Kesić Tanja, Previšić Jozo (1998): „Motivi upisa i zadovoljstvo nastavnim programom studenata ekonomskih i elektrotehničkih fakulteta u Hrvatskoj“, *Društvena istraživanja- Časopis za opća društvena pitanja, Studiranje u Hrvatskoj aspiracije i mogućnosti*,4-5/1998, 731-746, <http://hrcak.srce.hr/file/32182> (10.04.2016.)
- Kolber Fransoa (2006): *Marketing u kulturi i umetnosti*, Klio, Beograd, 258, fn 14.
- Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta (2016): *Vodič kroz akreditovane studijske programe na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji*, http://www.kapk.org/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=52 (30.04.2015).
- Kotler Philip (2001): *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb. 109,114, fn 2, 12, 15.
- Rodić Vesna (2011): „Uvođenje marketinga u obrazovanje“, *Norma-časopis za teoriju i praksu*, 2/2011, 185-194, fn 5, <http://www.pef.uns.ac.rs/index.php/component/phocadownload/category/11-norma?download=49:norma-2-2011s> (07.04.2016.)
- Salai Suzana, Božidarević Desanka (2009): *Marketing istraživanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 99, fn 1.
- Trmčić Snežana, Dragojlović Vladimir (2012): „Markentiška kultura u obrazovno-vaspitnim ustanovama“, *Međunarodna naučna konferencija-MENADŽMENT 2012*,1/2012, 697-702, fn 6, 9, http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Trmcic.pdf (10.04.2016.)
- Varađanin Vladimir, Dimić Goran, Viduka Biljana (2014): „Primena marketing informacionog Sistema u ustanovama visokog obrayovanja“, *IV Naučni skup Mreža 2014*, 6/2014, 131-135, fn 11.

MARKETING ACTIVITIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Public sector marketing is a modern-day scientific discipline which is getting more and more attention. Institutions of higher education provide a specific kind of services to their users, which makes these institutions a part of the public sector. Due to dynamic changes in the environment, the demands and needs of higher education institution's users change, which makes it necessary to monitor these changes through certain marketing activities and adjust to them in order to satisfy the users' needs. Each higher education institution sets its own goals which, broadly speaking, are to meet their own needs, the needs of students and the society as a whole. Therefore, when formulating a strategy for achieving the objectives of higher education institutions, it is necessary to have timely information from the environment.

The modern approach to business puts forward the service users' needs. When it comes to institutions of higher education, the users are primarily students, who thus get the most attention. Keeping this in mind, we have conducted a research among students in order to identify the choice factors influencing their higher education institution selection process. The results obtained should provide guidelines for creating an adequate marketing mix in order to gain competitive advantage on the market for higher education.

In the research descriptive and comparative methods were used. In the practical part of the research, survey technique was applied by means of a non-standardized questionnaire. The research results imply that the analysis of the factors influencing the process of selecting the higher education institution enables the creation of an adequate combination of instruments in a marketing mix which can then be used as an instrument for gaining competitive advantage.

Key words: *marketing strategy, higher education institutions, instruments of marketing mix, competitive advantage.*

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
Doc. dr GRBIĆ Ana – Srbija
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija
Prof. dr JOKSIMOVIĆ Dušan – Srbija
Dr JOKSIMOVIĆ Marijana, vanredni profesor – Srbija
Dr JOVANCAI-STAKIĆ Ana, vanredni profesor – Srbija
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija
Doc. dr JURČIĆ Ana – 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 LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – 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 RADIĆEVIĆ-DRAGIĆEVIĆ 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 STEFANOVIĆ Vidoje – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Biljana – Srbija
Prof. dr STOJANOVIĆ Vladica – Srbija
Prof. dr ŠANARON Žan Žak – Francuska
Prof. dr ŠARIĆ Branko – Srbija
Prof. dr STANOJEVIĆ Nataša, – Srbija
Doc. dr STOJANOVIĆ-RADOVIĆ Jelena – 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
Doc. dr ZAKIĆ Katarina – 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 proveru 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 recenzentata 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 zapeutama.

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 skraćena „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 zapeutom, 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 skraćena *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 Nežbit”).

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 iniuriarum sortitur. 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. 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: Akehurst Michae (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