

**MEGATREND REVIJA**  
**MEGATREND REVIEW**

**3/2012**



Megatrend univerzitet, Beograd  
Megatrend University, Belgrade

---

---

MEGATREND REVIIJA

MEGATREND REVIEW

No 3/2012

**Izdavač:**

**Published by:**

Megatrend univerzitet

**Za izdavača:**

**For publisher:**

Nevenka Trifunović

**Direktor izdavačke delatnosti:**

**Publishing director:**

Branimir Trošić

**Izdavački savet:**

**Publishing Council:**

Prof. dr Mića Jovanović, predsednik – Megatrend univerzitet, Beograd

Professor Jean Jacques Chanaron, PhD – Grenoble Ecole de Management, France

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

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

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

Professor Norbert Pap, PhD – University of Pécs, Hungary

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

Prof. dr Slobodan Pajović – Megatrend univerzitet, Beograd

Prof. dr Oskar Kovač – Megatrend univerzitet, Beograd

Prof. dr Mijat Damjanović – Megatrend univerzitet, Beograd

Prof. dr Momčilo Milisavljević – redovni profesor u penziji

ISSN 1820-3159

UDK 3

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

All papers have been reviewed by two reviewers.

**Adresa redakcije:**

**Address:**

Megatrend revija / Megatrend Review

Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd,

Srbija

Tel.: 011 220 30 61

Fax: 011 220 30 47

E-mail: [imilutinovic@megatrend.edu.rs](mailto:imilutinovic@megatrend.edu.rs)

---

---

**Redakcioni odbor**  
**Editorial board**

**Glavni urednik:**  
**Editor-in-chief:**  
Prof. dr Boris Krivokapić

**Članovi:**  
**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. Komarisov, PhD – Faculty of Law, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
Professor Jana Lenghartová, PhD – The University of Economics, Bratislava, Slovakia  
Professor Maria de Monserrat Llairó, PhD – Faculty of Economics Sciences, Buenos Aires University, Argentina  
Professor Kevin V. Ozgercin, PhD – Department of Politics, Economics and Law, The State University of New York,  
New York, USA  
Professor Valeria Pergigli, PhD – Faculty of Law, University of Siena, Siena, Italy  
Professor Maria Mojca Terčelj, PhD – Faculty of Humanities, University of Primorska, Koper, Slovenia  
Professor Laura Ruiz Jimenez, PhD – University Institute Hose Ortega y Gasset, Complutense University of Madrid,  
Spain  
Prof. dr Tatjana Cvetkovski – Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Dragana Gnjatović – Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac  
Prof. dr Neđo Danilović – Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Živko Kulić – Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Vladan Kutlešić – Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Ana Langović Miličević – Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd  
Doc. dr Nataša Milenković – Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Sreto Nogo – Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Vladan Pavlović – Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Branimir Pelević – Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Beba Rakić – Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd  
Prof. dr Milan Škulić – Pravni fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd

**Sekretar redakcije i lektor:**  
**Secretary & Serbian language editor:**  
Dr Irina Milutinović

**Tehnički urednik:**  
**Technical editor:**  
Ana Dopuđa

**Dizajn korica:**  
**Cover design:**  
Branimir Trošić

<p>U finansiranju časopisa učestvuje Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. The financing of journal edition has been supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.</p>
--

Odlukom Matičnog naučnog odbora za društvene nauke  
Ministarstva nauke Republike Srbije od 14. maja 2009. godine,  
„Megatrend revija“ registrovana je na listi časopisa Ministarstva nauke,  
kao vodeći časopis nacionalnog značaja (M 51).

\* \* \*

„Megatrend revija“ je registrovana  
u Međunarodnoj bibliografskoj bazi za društvene nauke (IBSS)  
pri London School of Economics and Political Science,  
od 17. maja 2007. godine.

\* \* \*

„Megatrend revija“ je registrovana  
u elektronskoj bazi časopisa EBSCO „Business Source Complete“:  
<http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls>

\* \* \*

„Megatrend revija“ je registrovana  
u GESIS „Knowledge Base SSEE“, Instituta za društvene nauke u Lajbnicu:  
<http://www.cee-socialscience.net/journals/>

The Library of Congress Catalog

***Megatrend review: the international review of applied economics.***

**LC Control No.:** 2007201331

**Type of Material:** Serial (Periodical)

**Uniform Title:** Megatrend Revija. English.

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

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

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

**ISSN:** 1820-4570

**CALL NUMBER:** HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
3

MEGATREND revija = Megatrend review / glavni urednik = editor-in-chief  
Boris Krivokapić. - God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd (Goce Delčeva 8) :  
Megatrend univerzitet, 2004- . - 24 cm

Tromesečno. - Nasl. i tekst na srp. i engl. jeziku. - Od br. 3 (2012) preuzima:  
Megatrend review = ISSN 1820-4570  
ISSN 1820-3159 = Megatrend revija  
COBISS.SR-ID 116780812

# Sadržaj

## Contents

REČ GOSTA UREDNIKA  
A WORD FROM THE EDITOR

---

### PRAVO – LAW

---

DUŠKO DIMITRIJEVIĆ, PHD, SENIOR RESEARCH FELLOW Institute of International Politics and Economics, Belgrade <b>A REVIEW OF THE ISSUE OF THE BORDER BETWEEN SERBIA AND CROATIA ON THE DANUBE</b>	1
PROFESSOR DRAGAN BOLANČA, PHD Faculty of Law, University of Split, Croatia <b>PROTECTION AND PRESERVATION OF THE MARINE ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC OF CROATIA (national legislation, international legislation and EU law)</b>	23
PROF. DR BORIS KRIVOKAPIC Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd <b>OBIČAJNA PRAVNA PRAVILA U MEĐUNARODNOM PRAVU</b>	35
ANTONELLO FALCO, PHD Italy <b>THE PROCESS OF RENEGOTIATION AS A TOOL TO ASSURE THE SECURITY OF THE ENERGY SUPPLY</b>	83
PROF. DR ŽELJKO Đ. BJELAJAC Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad MILOVAN B. JOVANOVIĆ Ministarstvo za državnu upravu, lokalnu samoupravu, ljudska i manjinska prava, Beograd <b>SPECIFIČNOSTI FENOMENA PRANJA NOVCA</b>	99

---

### EKONOMIJA – ECONOMY

---

DR SAŠA MUMINOVIĆ Julon d.d., Ljubljana, Slovenija DR MARIJANA LJUBIĆ Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd <b>ZAHTEVI ZA ADEKVATNOSTI KAPITALA U KONVENCIONALNOM I ISLAMSKOM BANKARSTVU I IZAZOVI EKONOMSKE KRIZE</b>	119
---	-----

---

DOC. DR ANA JOVANCAI Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd NIKOLA STAKIĆ, STUDENT DOKTORSKIH STUDIJA Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd PROF. DR DRAGANA GNJATOVIĆ Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Univerzitet u Kragujevcu	
<b>PRIMENA RESTRIKTIVNE BUDŽETSKE POLITIKE U SRBIJI U CILJU ISPUNJENJA MASTRIHTSKIH KRITERIJUMA KONVERGENCIJE</b>	<b>139</b>
MIHAELA BRATU, PhD STUDENT Faculty of Cybernetics, Statistics and Economic Informatics, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania	
<b>FAN CHARTS – A USEFUL TOOL OF REFLECTING THE UNCERTAINTY IN INFLATION RATE PREDICTIONS</b>	<b>153</b>
MR IVAN ŽIVADINOVIĆ JVP Srbijavode, Beograd DR JOVANKA VUKMIROVIĆ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd Visoka poslovna škola, Beograd DR GORDANA KOMAZEC Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd	
<b>PREDUZEĆA PODUNAVLJA – NEISKORIŠĆENE RAZVOJNE MOGUĆNOSTI</b>	<b>171</b>
<b>MENADŽMENT I MARKETING – MANAGEMENT AND MARKETING</b>	
DR MIRJANA KRANJAC Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad MR UROŠ SIKIMIĆ Politehnički univerzitet u Milanu, Italija DR KRISTOFER HENI Institut za biznis, Brisel, Belgija	
<b>UPRAVLJANJE PROJEKTIMA KAO DEO PROCESA GLOBALNOG UČENJA (SLUČAJ SRBIJE)</b>	<b>199</b>
PROF. DR VESNA M. MILANOVIĆ Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd IVANA BULUT, DOKTORAND Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd	
<b>POZICIJA REGIONA I ZEMALJA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU KROZ PRIZMU NAJUSPEŠNIJIH KOMPANIJA</b>	<b>217</b>

MR LUKA ANTONIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu DOC. DR MARKO MIHIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu DOC. DR VLADIMIR OBRADOVIĆ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu	
<b>SUOČAVANJE SA IZAZOVIMA FILMSKE INDUSTRIJE: USPEŠAN MODEL PROJEKTOG MENADŽMENTA</b>	<b>231</b>
PROFESSOR RAJKO OSTOJIĆ, PhD School of Medicine, University of Zagreb, Croatia PROFESSOR VLATKA BILAS, PhD Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia SANJA FRANC, PhD Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia	
<b>MANAGING HUMAN RESOURCES IN HEALTHCARE</b>	<b>257</b>
MR SNEŽANA R. MILIĆEVIĆ, ASISTENT Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu MSC VESNA S. MILOVANOVIĆ, ASISTENT Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu MILENA Z. PODOVAC, SARADNIK U NASTAVI Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu	
<b>SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA BANJSKIM TURIZMOM U SVETU I U SRBIJI</b>	<b>273</b>
MSC ALEKSANDRA STANKOVIĆ, SARADNIK U NASTAVI Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu DR VIKTORIJA ARTINOVIĆ, ASISTENT Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu MR ELJA ELJVIRA GORDON, ASISTENT Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu	
<b>INVESTIRANJE U VELNES U BORBI PROTIV STRESA I U POBOLJŠANJE ZDRAVLJA</b>	<b>287</b>
<b>INFORMACIONO DRUŠTVO – INFORMATION SOCIETY</b>	
MR DINKO PRIMORAC Visoka poslovna škola „Libertas“, Zagreb, Hrvatska Primorka d.o.o, Zagreb, Hrvatska MIRKO SMOLJIĆ Ministarstvo nauke, obrazovanja i sporta RH, Zagreb, Hrvatska NIVES BOGI Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska	
<b>MOGUĆE STRATEGIJE BANKE U POBOLJŠANJU USLUGA INTERNET BANKARSTVA – ANALIZA OBELEŽJA KORISNIKA</b>	<b>305</b>

VALENTINA MUCUNSKA PALEVSKA, PhD

University of Tourism and Management, Skopje, FYR Macedonia

**CHALLENGES OF THE INFORMATION SOCIETY AND PUBLIC RELATIONS**

**317**



# REČ GLAVNOG UREDNIKA

Poštovani čitaoci,

U životu svakog časopisa, tako i „Megatrend revije“, dođe trenutak kada nastupe određene promene. Kada je reč o „Reviji“, iako se u suštini radi o istom časopisu (isti naziv, isti izdavač, skoro ista redakcija, itd.), promene se mogu pratiti na četiri nivoa.

Pre svega, „Revija“ od ovog broja ima nešto izmenjen i dopunjen izdavački savet i redakciju, obogaćene istaknutim naučnicima iz Hrvatske, Italije, Makedonije, Rusije, SAD i drugih zemalja, kao i novim uglednim imenima iz Srbije. Takođe, nov je i glavni urednik. Upravo promena redakcije usloвила je i olakšala ostale novine.

Drugo, mada prvobitno osnovana kao časopis za primenjenu ekonomiju, „Revija“ je odavno izašla iz tih okvira, odvajajući na svojim stranicama mesto i za radove iz drugih društvenih nauka. Počev od ovog broja, ona je i zvanično u pravom smislu reči multidisciplinarni naučni časopis, što znači da će se podjednako pažljivo odnositi, kako prema radovima iz ekonomije, menadžmenta i marketinga, tako i prema onima iz domena prava, političkih nauka, bezbednosti, međunarodnih odnosa, sociologije... Dakle, iz velikog broja društvenih nauka.

Dalje, do sada je „Revija“ izlazila dva broja godišnje na srpskom jeziku i još dva broja na engleskom, s tim što su brojevi na engleskom zapravo predstavljali prevode brojeva na srpskom. Od sada će „Revija“ izlaziti četiri puta godišnje, u četiri u svemu različita broja. Radovi će biti objavljeni na jeziku na kom su predati redakciji – srpskom ili engleskom. Drugim rečima, svaki broj „Revije“ od sada će biti dvojezično izdanje, delom na srpskom, a delom na engleskom jeziku.

I konačno, „Megatrend revija“ je pretrpela određene „kozmetičke“ promene u smislu nešto drugačijeg rešenja njenih korica. Mada se prve primećuju, ove promene su zapravo najmanje bitne.

Zahvaljujući nesebičnom trudu prethodnih redakcija i prethodnih glavnih urednika, kao i naporima samih autora, „Revija“ je u ovom trenutku visoko kotirana kao vodeći nacionalni naučni časopis (prema rang-listi Ministarstva nauke, prosvete i tehnološkog razvoja Srbije). Nova redakcija na čelu sa novim glavnim urednikom učiniće sve da naš i vaš časopis nastavi da napreduje i da što pre preraste u pravi međunarodni naučni časopis.

Beograd, 8. 10. 2012.

Boris Krivokapić

---

## A WORD FROM THE EDITOR

Dear readers,

In the life of every journal, including 'Megatrend Review', there comes a moment when it undergoes certain changes. Regarding 'The Review', although essentially it is the same magazine (the same name, the same publisher, almost the same editorial board, etc.), changes can be traced at four levels.

First of all, starting from this issue 'The Review' has somewhat different and amended publishing and editorial board, enriched by eminent scientists from Croatia, Italy, Macedonia, Russia, the United States and other countries, as well as new prominent names from Serbia. The editor-in-chief is also new. It is exactly the change in editorial board that resulted in and facilitated other changes.

Second, although originally founded as the journal of applied economics, 'The Review' has long exceeded that framework, saving room on its pages for papers from other social sciences. Starting with this issue, it is officially a multi-disciplinary journal in the true sense of the word, meaning that it will treat the papers in economics, management and marketing with the same attention as the papers from the domain of law, political science, security, international relations, sociology ... Therefore, from a large number of social sciences.

Furthermore, 'The Review' has had two issues annually in Serbian, and two issues in English so far, the issues in English actually representing the English translation of the Serbian issues. From now on the 'The Review' will be published four times a year, in four different issues in many aspects. The papers will be published in the language in which they were submitted to the editorial board – either Serbian or English. In other words, each issue of the 'The Review' will be a bilingual edition from now on, partly in Serbian and partly in English.

And finally, 'Megatrend Review' has undergone some 'cosmetic' changes regarding somewhat different solution of its cover. Although these are the first to be noted, these changes are actually the least important.

Thanks to the selfless efforts of the previous editorial boards and editors-in-chief, as well as the efforts of the authors themselves, 'The Review' is currently highly ranked as a leading national scientific journal (according to the Ministry of Science, Education and Technological Development of Serbia ranking). The new editorial board headed by the new editor-in-chief will do their best to contribute to the progress of your and our journal on its road to the truly international scientific journal.

Belgrade, 8 October 2012.

Boris Krivokapić

---

DUŠKO DIMITRIJEVIĆ, PHD, SENIOR RESEARCH FELLOW\*  
*Institute of International Politics and Economics, Belgrade*

## A REVIEW OF THE ISSUE OF THE BORDER BETWEEN SERBIA AND CROATIA ON THE DANUBE

**Summary:** *After the succession of SFR Yugoslavia the territory of the federal state passes to the new states on the basis of the pre-existing administrative boundaries. This consequence follows from the application of the decolonization principle of uti possidetis which in the case of delimitation between Serbia and Croatia has the limited effect of freezing the territorial status quo existing at the moment of independence of states. Because the clear legal title has not existed on boundary river Danube in the predecessor state, the principle could be understood only in retrospective historical context which not precludes the parties from citing the contents of any indicia of title. It means, if Serbia and Croatia failing to conclude an agreement in relation to delimitation on Danube, they must allow application of another general international rule. This fits the principle of mid-channel (thalweg), which preserves to each state equality of right in the beneficial use of the Danube.*

**Key words:** *Danube river, delimitation, international law, succession of SFR Yugoslavia, principle of uti possidetis, Serbia, Croatia*

**JEL classification:** K33, Z18, F50

### 1. Succession of States and State Borders

A state succession does not imply the questioning of internationally recognized borders.<sup>1</sup> It is a common rule of international public law that successor states are obliged to respect the international borders of the preceding states in accordance with the continuity in carrying the state competence out within internationally recognized borders, and not on basis of mere fact of succession into contractual relationship.<sup>2</sup> One may reach a conclusion that through the process of

---

\* E-mail: dimitrijevic@diplomacy.bg.ac.rs

<sup>1</sup> Daniel P. O'Connell, *State Succession in Municipal and International Law*, Cambridge University Press, vol. II, 1967, 273.

<sup>2</sup> Andre Pereira, *La succession d'Etats en matiere de traité*, Pédone, Paris, 1969, 110; The Effect of Independence on treaties, International Law Association, London, 1965, p. 352.

delimitation of borders the international public law creates an objective situation that becomes a mandatory provision that binds the successor states in cases of state succession. Exceptions to the above-mentioned provisions might be formed solely on basis of consensus, novatio of the existing legal relation, i.e. by reaching an agreement with different contents.<sup>3</sup> The initiation of the issue of borders may be significant for the existence of the states successors in cases when their borders had been formed on basis of administrative-territorial borders of preceding states. The traditional international public law refused to apply the general rule to such cases, considering that the rule would be applied to internal borders that used to be subjected to the regime of internal public law of the preceding state. Once the internal legal system had been interrupted and it ceased to be effective in the territory subjected to succession, the administrative borders should cease at the same time. The contemporary developments of international public law, especially in the field that regulates the consequences of state transition in time and space, lead to substantial shifts in this subject matter.

Originally initiated in the instances of decolonization of states in the Latin America, “the border innovations” reached a culmination in Africa in the 2nd half of the 20th century. The well-known principle of retaining the territorial possession – *uti possidetis, ita possideatis*, that sanctified the territorial divisions that had been imposed by the colonial powers in the above-mentioned continents, has considerably contributed to the changes in regulation of delimitation of borders.

While in the Spanish Americas the principle had solely been applied on basis of “historically based rights” to territories or on basis of establishing a “constructive sovereignty”,<sup>4</sup> in the territories of the legally heterogeneous Africa, this prin-

<sup>3</sup> According to sub-clause a, clause 2 of article 62 of 1969 Vienna Treaty on Contractual Law not even a substantial change of circumstances that has occurred once an agreement on borders had been concluded may provide a reason for cessation of or withdrawal from the agreement. For more details see: Shabtai Rossene, *The Law of Treaties, Guide to Legislative History of the Vienna Convention*, Leyden, A.W. Sijthoff, 1970, pp. 326–327.

<sup>4</sup> The concept on respecting the immutability of borders of former colonies in South and Central America has been *per analogiam* transferred from the Roman private law that had prohibited the confusion of property (*interdictum uti possidetis*). In reality the concept is based on the successive rights derived from the *Inter Caetera*, Charter of the famous Pope Alexander the 6th Borghia from 1493. This Charter had divided the Spanish and Portuguese possessions in the South America. The historic principle in the political sense has in the course of centuries acquitted a legal significance as it served as an instrument of delimitation, and later on de facto delimitation of historic borders for which states did not have a complete legal title. The disputes have been inevitable in the Latin America as territories had been large administrative units of the Spanish Empire, the states were still developing, population was regrouping and wide spaces have not been populated. The above-mentioned principle has formally been proclaimed by the Congress in Lima in 1849 as part of the “The Agreement on Confederation” that had been concluded by the New Granada, Ecuador, Peru and Bolivia. Arbitration have proclaimed the same principle as *uti possidetis 1810* or *uti possidetis 1821*, and the “critical data” represented the dates when particular territory had acquired its’ independence. Parties to the fol-

ciple has anticipated a formal request for effective occupation.<sup>5</sup> The principle of *uti possidetis* had played a positive historic role in the field of state succession in the function of maintaining a territorial *status quo*. The above-mentioned principle provided legitimacy to the anti-colonial struggle for independence and then provided a basis for stabilization of the newly established states in the fields of internal and external policies.<sup>6</sup> The process of transformation of the administra-

lowing disputes have based their claims on the principle: Colombia versus Venezuela in 1891, Bolivia versus Peru in 1909 and Guatemala versus Honduras in 1933. Some authors claim that over 25 border lines in the South America have been determined on basis of principle of respecting the immutability of administrative borders. E.g. see L. H. Woolsley, "Boundary Disputes in Latin America", 25 *American JIL* (1931), pp. 324, etc; A. Guani, "La solidarité internationale dans l'Amérique Latine", *Recueil des Cours de l'Académie de la Haye* (1925), 296. In regards to the inherited borders with Brazil, in absence of valid legal title, the principle *uti possidetis* has been used as the predominant sign board directing towards determination of effective borders – *uti possidetis de facto*. E.g. see John B. Moore, *Brazil and Peru, Boundary Question*, The Knickerbockers Press, New York, 1904, 32; *The History and Digest of International Arbitrations to which the United States has been a Party*, Government printing office, 1898, Washington, vol. II, p. 1991.

<sup>5</sup> Anthony Allot, "Boundaries and the Law in Africa", in: Carl G. Widstrand (ed.), *African Boundary Problems*, Uppsala, The Scandinavian Institute of African Studies, 1969, 9-21; Fernando José de França Dias Van Dunem, *Les frontières Africaines*, Université d'Aix-Marseille. Faculté de droit et des sciences économiques d'Aix-en-Provence, 1969; Romain Yakemtchouk, *L'Afrique en droit international*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1971, 83-85; Ian Brownlie, "African Boundaries", in: *Legal and Diplomatic Encyclopedia*, University of California Press for the Royal Institute of International Affairs, Berkeley, 1979, 9, etc; Frank Wooldridge, "Uti possidetis doctrine", in: R. Bernhardt (ed.), *Encyclopedia of Public International Law*, vol. IV, Elsevier science b.v., Amsterdam, 2000, 1260.

<sup>6</sup> At its' Summit in Adis-Abeba in 1963 the Organization of African Unity had accepted that principle *uti possidetis* has to be applied in order to secure the integrity of the newly established states and incorporated the principle in clause 3 of article 3 of its' Charter. In 1964 the OAU member states have adopted a Resolution and solemnly obliged themselves to respect the existing borders after acquiring the independence. See: AHG/RES16/I of the OAU. In the *Frontier Dispute Case* (Burkina Faso v. Mali) the Division of the International Court of Justice pointed out that above-mentioned principle is logically connected with the emancipation of the states, regardless of the site where the independence process takes place. Its' purpose is to protect and preserve stability, independence, and prevent possible fratricidal conflicts that would have been caused by the mutual denial of borders once the preceding state had withdrawn its' power. This confirmed the universal character of the principle. See ICJ Reports (1986), 469-565. However, one should point out that the universality of the principle has often been challenged in various international judicial instances. Various adjudication and court decisions, besides accepting the principle as the starting point in the issues of delimitation, see it as a historic-transitory mechanism at the time of alternation of territorial sovereignty. One can not see the principle as an absolute rule, set for all times, one should rather see it as an auxiliary instrument that may be used to overcome undesirable situations, without *ipso iure* prejudicing the final decision on borders. For more details see: Malcolm N. Shaw, Peoples, "Territorialism and Boundaries", 8 *EJIL*, 1997, p. 478; E.g. see the following cases: *Boundary Arbitration Case* (Guatemala v. Honduras), Opinion and Award of the Special Boundary Tribunal, UN Reports of

tive borders into international ones at the beginning of process of disintegration in the Eastern Europe and Soviet Union turned this principle into the general principle of delimitation between constitutive parts of former composite states.<sup>7</sup> The borders between former Yugoslav republics have been proclaimed the international borders, thus providing legal framework for the territorial *status quo* of the new states. In practice, this meant “freezing” the situation that came into existence after the “separatist dissolving”.<sup>8</sup> Thus, the legal foundation of the internal lines became automatically irrelevant. This was done because of the security reasons, primarily due to collision of interests of various ethnic communities that were trying to realize their right to self-determination. This was also done in order to overcome the potential crises that may develop in the region once the former parts of federative state had achieved their independence.<sup>9</sup> Basically, one should understand this principle as “the initial step towards the potential legal title”, regardless of the fact that at the moment an actual basis-effective authority over particular territory at the moment of succession of a state-exists.<sup>10</sup> In spite of the fact that consent to the new international status of the borders had in principle been expressed, the problems of delimitations are not solved in a conclusive manner. From a logical point of view, the afore-said problems exist as long as states successors to the Socialist Federative Republic of Yugoslavia don't reach a compromise on the delimitation of the controversial borders. That in fact means that all the interested parties should be obliged to determine the existing facts on basis of the rules of international public law. Under particular circumstances, the principle *uti possidetis* has a retroactive effect, which doesn't exclude determination of course of evolution of setting up internationally recognized borders.<sup>11</sup> If

---

International Arbitral Awards, vol. II, pp. 1308, 1322; Territorial Sovereignty and Scope of the Dispute (Eritrea v. Yemen), Award of the Arbitral Tribunal in the First Stage of the 9 October 1998.

<sup>7</sup> Rein Mullerson, “Law and Politics of States: International Law on Succession of States”, in *Dissolution, Continuation and Succession in Eastern Europe*, Martinus Nijhoff, The Hague, 1998, pp. 19-21; J. Malenovsky, “Problemes juridiques liés a la partition de la Tchecoslovaquie, y compris tracé de la frontier”, 39 *AFDI*, 1993, pp. 305-336.

<sup>8</sup> *Frontier Dispute Case* (Burkina Faso v. Mali), ICJ Reports, Judgment (December 22, 1986), pp. 564, 568. The Court reached the conclusion that the principle *uti possidetis* has no retroactive effect; it merely “stops the clock without setting it back in time”.

<sup>9</sup> Arbitration Commission Opinion No. 3, 31 *ILM*, 1499.

<sup>10</sup> Gerald Fitzmaurice, “The General Principles of International Law”, *Recueil des Cours de l'Académie de la Haye*, 1957, p. 148.

<sup>11</sup> *Gulf Fonesca Case* (El Salvador v. Honduras), ICJ Reports (1992), 388, 586-587. In Court's opinion, once the principle *uti possidetis* achieves its' goal in the moment a state had achieved its' independence, by means of turning the administrative borders into international frontiers, those frontiers don't automatically become safe borders. In cases of dispute the Court takes in account the other arguments, such as the principle of effectively, as well as legal acts that provide legal titles—the legal acts on which the *uti possidetis* principle is *de facto* based on in the moment of state succession. Effective authority over the terri-

one intends to find appropriate solutions, one is obliged to analyze extensively historic and legal materials pertaining to transformation of internal borders into international. One also has to scientifically systematize the knowledge on the territorial-administrative organization of the predecessor state, as that organization provides basis for the legal consequences of the state succession.

## 2. Determination of Border between Croatia and Serbia in the former Yugoslavia

It is not easy to provide answers to the questions which state organs in the 2nd Yugoslavia had drawn borders between Yugoslav Republics and on basis of which principles and legal titles. In the course of WW2 under the leadership of the Communist Party of Yugoslavia, “national committees of liberation” have been formed on the parts of territory that had been liberated by Communist guerrillas. Gradually, those provisional organs of authority have transformed into permanent organs of territorial power over the territories that had been liberated from the Axis occupation.<sup>12</sup> In November 1942 the Antifascist Council of National Liberation of Yugoslavia AVNOJ had been set up. AVNOJ represented the initial shape of the revolutionary authority that has been used by the Communist Party for omnipotent realization of its’ program in the fields of internal and external policies. In order to achieve an international recognition, the Executive Committee of AVNOJ worked with dedication on speedy organization of authority and power, through setting up of new “regional and provincial representative bodies of nations and ethnicities of Yugoslavia”. Those bodies were the origins of future federative units. Communists maintained that the territorial and national issues in the future Yugoslavia should be solved by the means of federalization of the country. The federalist policy in the course of Revolution had reached its’ peak as early as June 1943, when at Plitvice the Antifascist Council of National Liberation of Croatia (ZAVNOH) has been formed. At the same period of time the Head Council of National Liberation of Serbia did not have a chance to transform itself into an official political-territorial organi-

---

tory in dispute may confirm the legal title, or challenge it. The effective authority may also supplement the legal title in cases when the effective authority and the formal legal title are not corresponding to each other. In the course of analysis of evidence *ratione temporis*, the Court shall estimate the effectively in the moment when a state had been formed and afterwards, with the mandatory appraisal of the acts which the parties to the dispute have taken over the particular periods of time.

<sup>12</sup> As early as February 1942 in the liberated territory of Foča the first councils of national liberation began their work. At that time the Politburo of the Communist Party of Yugoslavia has adopted the well-known Foča Regulations that represent the first buds of the new authority that had been established in Yugoslavia in a revolutionary manner.

zation.<sup>13</sup> On the 2nd Session of AVNOJ in Jajce, November 29th and 30th 1943, the Communists made a revolutionary break with the Kingdom of Yugoslavia. The revolutionary authorities have proclaimed the Law on Name of the State and State Symbols and declared that the future Yugoslav state community shall be “democratic and federative”.<sup>14</sup> The decision that Yugoslavia should be organized on basis of federalist principles formally led to the constitution of Croatia at the third session of ZAVNOH that took place on 9 May 1944 in Topusko. The decision on the constitution of Serbia was made on 11 November 1944 at the session of the Great Antifascist Assembly of National Liberation of Serbia in Belgrade.<sup>15</sup> After the liberation, at its Third Session that took place from 7 to 10 August 1945 AVNOJ accepted the decision of the First Assembly of Vojvodina of 31 July 1945 as well as the decision made by Regional Assembly on integration of Vojvodina. Analysing the historiographical and legal documents it can be concluded that neither during the revolution AVNOJ as a supreme legislative and executive representative body nor later the Interim National Assembly of the Democratic Federal Yugoslavia and then the Constituent Assembly, which took place on 29 November 1945 adopted any official legal document that would establish and define the administrative boundaries between the Yugoslav federal units.<sup>16</sup> In the light of relations that had existed at that time, solely political centers of power presiding over the Communist Party of Yugoslavia could have adopted the above-mentioned decision in the course of WW2 and Axis occupation, or immediately after the end of war. One such decision had been brought out in public. It is the decision that had been adopted on July 1st 1945 by Commission of Politburo of the Central Committee of Communist Party of Yugoslavia,<sup>17</sup> on provi-

<sup>13</sup> Dragoslav Janković et. al. (eds.), above n.54, p. 465; *Zbornik dokumenata i podataka o narodnooslobodilačkom ratu jugoslovenskih naroda*, vol. I-IX, Vojnoistorijski institut, Beograd, 1949–1969.

<sup>14</sup> The Decision of the 2nd Session of AVNOJ in Jajce, adopted on November 29th 1943 recognized the right of each Yugoslav nation to self-determination, including the right to secession or unification with the other nations. These provisions were aimed at securing the full equality of nations in the 2nd, liberated Yugoslavia. See: *Prvo i Drugo zasjedanje AVNOJ-a*, Stvarnost, Zagreb, 1963, pp. 231, 241-243.

<sup>15</sup> Dragoslav Janković et. al. (eds.), above n.40, p. 478.

<sup>16</sup> AVNOJ has explicitly prohibited breaking up or transfer of parts of territory of Yugoslavia to other neighbouring states. Even though it confirmed the discontinuity in the field of constitutional law, AVNOJ insisted on continuity with the Kingdom of Yugoslavia in the field of international public law. In opinion those who had created the AVNOJ decisions, the historic validity of those decisions should be evaluated in accordance with the character of the Socialist Revolution, from which *eo ipso* “the self-determination of nations” has been derived. See: Svetomir Škarić, *Evolucija ustavnosti u socijalističkoj Jugoslaviji: Dva veka savremene ustavnosti*, SANU, Beograd, 1990, p. 599.

<sup>17</sup> Presidency of AVNOJ had on June 19th 1945 appointed a mixed Commission for delimitation between Vojvodina and Croatia. Milovan Đilas has presided over the work of that Commission.



sional separation between Vojvodina and Croatia.<sup>18</sup> In its' conclusion that has been submitted to the Presidency of AVNOJ, the Đilas Commission had drawn a "provisional border", starting at state border with Hungary, along the Danube up to the border between Bačko Novo Selo and Bukin (Bačka Palanka region). The border continued across the Danube between the villages Opatovac–Mohovo, Lovas, Babska, towns of Tovarnik, Šid, Podgrađe–Ilinci, Adaševci–Mala Vašica, Lipovac–Batrovci, Strošinci–Morović.<sup>19</sup>

The Commission decided that regions of Subotica, Sombor, Apatin and Odžak on North-East in Bačka district should be transferred to Vojvodina on economic and ethnic grounds. The regions of Batina and Darda between the Danube and Drava river in Baranja became part of Croatia due to the national structure of its' population. The regions of Vukovar, Šid and Ilok in Srem have been divided on basis of geographic and ethnic principles, as well as on grounds of economic significance for each federative unit.<sup>20</sup> According to the presented facts, one may conclude that the issue of internal borders had been put forward in the "troubled times" of forming the revolutionary authority, thus the internal administrative border couldn't have been transformed into international border. Even though constitutional status of federal units of Yugoslav federation has shifted from centralized–unified to decentralized–"separatist" (starring with

<sup>18</sup> Miodrag Zečević et. al. (eds.), *Frontiers and Internal Territorial Division in Yugoslavia*, Srboštampa, Belgrade, 1991, p. 22. Line of demarcation between Vojvodina and Croatia that had been based on this provisional decision failed to take into consideration either the pre-WW2 presence of Serbian population in the territory, or the forceful expulsion of that population during the WW2. The authors claim that they based the research on data from the official documents from the Archives of the Memorial Centre "Josip Broz Tito" in Belgrade.

<sup>19</sup> The above-mentioned division left region of Šid–Opatovac, Lovas, Tovarnik, Podgrađe, Adaševci, Lipovac, Strošinci with agricultural areas in Croatia while the villages Mohovo, Babska, town of Šid, Ilinci, Mala Vašica, Batrovci, Morović with neighbourhood belonged to Vojvodina. For sources see: Archives of Memorial Centre "Josip Broz Tito" in Belgrade.

<sup>20</sup> The division predominantly complied with the solutions prescribed by Đilas Commission and the Law on Establishment and Organization of Autonomous Province of Vojvodina. See: 28 Official Gazette of the People's Republic of Serbia (1945). According to the more recent Croatian sources the territorial delimitation from 1945 mainly complied with the historic borders and the ethnic principle. Commission's decision on incorporation of Kotar, Batina and Darda to the federative Croatia is given as an example confirming the above-mentioned conclusions of Croatian historians. E.g. see Josip Vrbošić, "Državnopravna pripadnost Baranje Republici Hrvatskoj i što u ovom trenutku znači tzv. Oblast Srema i Baranje", in: *Jugoistočna Europa 1918–1995*, Hrvatski informativni centar, Zadar, 1995, pp. 60–64. Allegedly, an exception had solely been made in regards to Ilok, where the population, whose ethnic structure had been changed (during WW2), requested incorporation of territory into Croatia, but the Commission ignored that request. See: Ljubo Boban, *Hrvatske granice 1918–1991*, Školska knjiga, Zagreb, 1992, p. 55; Mladen Klemenčić et. al. (eds.), "An Unhappy birthday in former Yugoslavia: a Croatian Border War", 2 *Boundary and Security Bulletin*, 1995, pp. 47–54. The issue has been briefly presented in authors' article: Ethnicity, Nationalism and the Changing Status of Eastern Slavonia ([http://www.nuim.ie/staff/dpringle/igu\\_wpm/mladen.pdf](http://www.nuim.ie/staff/dpringle/igu_wpm/mladen.pdf)).

1946 Constitution, continuing with 1963 Constitution and ending with 1974 Constitution), their territorial status, from jurists' point of view, was based on dogma of immutability of borders between republics.<sup>21</sup>

### 3. Status of Borders after the Succession of Socialist Federative Republic of Yugoslavia

Revolutionary proclaimed Yugoslav federation of equal nations and ethnicities within republics and autonomous provinces after WW2 has, due to opportunist reasons, served as an ideal political mechanism for territorial revisionism and sanctification of administratively set borders towards the end of 20th centuries. Based on model of the Soviet theory of "fluctuating territory", the Yugoslav constitutional praxis has consistently developed into 2 directions. First, in accordance with the proclaimed right to self-determination, constitutions had declared the right to secession, and subsequently the laws on decentralization of the state have made the constitutional norms on territorial integrity relative. For the 2nd Yugoslavia the beginning of the process of realization of right to self-determination, as part of general international public law, meant the disintegration of its' state territory. The absence of compromise and dialogue on peaceful solution of Yugoslav crises had been encouraged the Yugoslav republics to promulgate unilaterally independence.<sup>22</sup> In Yugoslav case the independence that had been proclaimed in a voluntarist manner brought about the international recognition of the new states,<sup>23</sup> and subsequently leads to justification of borders between the

<sup>21</sup> The last Constitution of the 2nd Yugoslavia from 1974 prescribed that territory of republics cannot be altered without their consent. In regards to internal borders, republics decide on changes of border by consent and in accordance with decisions of their assemblies. The Constitution prescribes that Federal Assembly is competent to decide on external, international borders of Yugoslavia. However, the possibility of establishing oneself and limiting one's territoriality did not limit republics' right to decide on withdrawal from the Yugoslav Federation. E.g. see Jovan Đorđević, *Ustavno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 1978, pp. 613-614.

<sup>22</sup> Slovenia proclaimed its' independence at a referendum in December 1990. The referendum was followed by Declaration of Independence on June 25th 1991 that had been suspended on 3 months, and has been confirmed on October 8th. Croatia proclaimed its' independence at a referendum in May 1991. The referendum was followed by Declaration of Independence on June 25th 1991 that had been suspended on 3 months, and has been confirmed on October 8th. Macedonia became an independent state after it had adopted its' new Constitution on November 17th 1991. In Bosnia and Herzegovina the date of independence is connected with the official proclamation of results of the referendum on independence, which happened on March 6th 1992. For more details see: Milenko Kreća, "O datumu sukcesije, par kritičkih napomena o mišljenju n°11. Badenterove Arbitražne komisije", in: *Nasleđe i naslednici Jugoslavije*, Pravni fakultet, Beograd, 1994, p. 74.

<sup>23</sup> European Community had recognized Slovenia, Croatia and Bosnia and Herzegovina and they became members of the United Nations (UN General Assembly resolutions No. 46/236; 46/237; 46/238), while the UN Security Council postponed the adoption of "Former

republics—*de novo*.<sup>24</sup> One of the principal issues after the origination of the new states in the territory of the 2nd Yugoslavia was the delimitation between the former republics. The European Community's Arbitration Commission has adopted opinion on the merit of this issue. That is to say, the Badinter Arbitration Commission has, acting within the framework of rules and principles of international public law, "redefined" the factual situation pertaining to the territorial status and status of borders of republics of Former Socialist Federative Republic of Yugoslavia in a novel manner.<sup>25</sup> In connection with the current situation and on basis of principle of protection territorial integrity of the new state, the

---

Yugoslav Republic of Macedonia" into membership of UN until April 8th 1993 (UN Security Council Resolution No. 817). For more details see: Roland Rich, "Recognition of States: The Collapse of Yugoslavia and the Soviet Union", 1 European JIL vol. 4, 1993, pp. 36-66. On December 16th 1991 the EC had adopted "Declaration on Yugoslavia" that has been accompanied by the well-known document "Guidelines on Recognition of the New States in Eastern Europe and in the Soviet Union", thus modifying the historic practice of recognition of states. EC adopted the method of application that had been confirmed by the Arbitration Commission. EC's recognition was based on conclusion that breaking up of Yugoslavia is a political fact, that the process is immutable, thus "Federal authorities" are emanation of Serbia and Montenegro that have no authority to represent the whole of former Yugoslavia. Furthermore, the successor states have not been admitted into the UN until Yugoslavia had transformed itself into Federal Republic of Yugoslavia, adopting the new Constitution that excluded other republics from the FRY. See: Marc Weller, "International Response to the Dissolution of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia", 86 *American JIL*, 1991, p. 596.

<sup>24</sup> Milan Šahović, *Raspad SFRJ i stvaranje novih država: Međunarodno pravo i jugoslovenska kriza*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 1996, p. 35. Author maintains that, "even though the principle *uti possidetis juris* is nowadays universally recognized as a rule of general international public law, no detailed explanation of the rule is provided. The Arbitration Commission and the EC failed to provide an elaborate legal argumentation explaining the basis for accepting the hypothesis on transformation of internal administrative borders into international ones".

<sup>25</sup> In its' opinion No. 1 that had been adopted on November 29th 1991, the Arbitration Commission pointed out that Socialist Federative Republic of Yugoslavia is "in the process of dissolution". Accordingly, in its' opinion No. 3 the Arbitration Commission maintained that as soon as process in the Socialist Federative Republic of Yugoslavia ended in creation of one or more independent states, the problems of borders, especially borders amongst former republics, shall be solved on basis of criteria defined in opinion. In its' opinion No. 8 that had been adopted on July 4th 1992, the Commission maintained that "the process of dissolution had been completed and that the SFRY no longer existed". The Commission has derived this conclusion from the recognitions of Slovenia, Croatia and Bosnia and Herzegovina, and the fact that Serbia and Montenegro have adopted the Constitution of Federative Republic of Yugoslavia on April 27th 1992. The Commission furthermore based the above-mentioned conclusion on number of the UN resolutions (res. 752, 757, 777, 47/1). See: Mark Craven, "The EC Arbitration Commission on Yugoslavia", 66 *British YIL*, 1995, p. 333; Alain Pellet, "La Commission d'Arbitrage de la Conférence Européenne pour la Paix en Yugoslavié", 37 *AFDI*, 1991, pp. 329-348; *Ibid*, 38 *AFDI*, 1992, pp. 220-238; *Ibid*, 39 *AFDI*, 1993, pp. 286-303.

Arbitration Commission adopted opinion No. 2, and strictly limited the scope of right to self-determination in the “context of unstable and unclear situation”. It stressed the significance of rule of preservation of borders that had existed in the moment when the new states have gained independence (*uti possidetis juris*).<sup>26</sup> In accordance with the above-mentioned point of view, in its’ opinion No. 3 the Arbitration Commission has insisted on recognition of internal administrative borders as inter-state borders. The arrangement of the above-mentioned borders is derived from the fact that they represent “lines of demarcation that may be altered on basis of free and mutual agreement”, and, *a contrario*, those borders thus become international frontiers “protected by international public law”. Simply, the effect of principle *uti possidetis* is to “freeze” the legal title for possession of territory in the moment when a new state has achieved independence. This interpretation may have been substantiated by the idea that the principle of respecting the territorial *status quo* may also be derived from the 1974 Constitution of Socialist Federative Republic of Yugoslavia (clauses 2 and 4 of article 5). The above-mentioned Constitutional clauses prescribed for irreversibility of borders of Yugoslav republics, unless the consent for change of borders was freely expressed. Thus the formerly recognized principle of delimitation of the new states after the decolonization in America and Africa, *uti possidetis juris qui*, has become a universal legal principle on territorial delimitation that may be applied to the Socialist Federative Republic of Yugoslavia too.<sup>27</sup> Accepting the *de*

<sup>26</sup> Arbitration Commission has adopted its’ opinion No. 2 after Lord Carrington, in capacity of the Chairmen of the Conference for Implementation of Peace in Yugoslavia, had posed the question on the right of Serbian population in Croatia, and Bosnia and Herzegovina to self-determination. See: 92 ILM, p. 168.

<sup>27</sup> The Division of International Court of Justice that had been presided over by Mohammed Bedjaoui, in its’ decision that has been adopted on December 22nd 1986 in *Case Concerning the Frontier Dispute* (Burkina Faso v. Republic of Mali) pointed out that in accordance with September 16th 1983 Special Agreement, solely the principle of “irreversibility of borders that had been inherited from the colonial times” shall be applied to the dispute. The above-mentioned principle that was to be applied to the border dispute of 2 former colonies, Burkina Faso (former Upper Volta) and Republic of Mali (former French Sudan), was relying on the principle that had been proclaimed in 1964 Cairo Resolution of Organization of African Unity. Considering that the principle *uti possidetis* has a general scope, the International Court of Justice maintained that the above-mentioned principle potently covers the legal gap until the establishment of effective authority as basis for sovereignty. The primal aim of the principle is to preserve the territorial borders that had existed at the moment when the new states have gained independence. In cases when a single colonial sovereign had delimited the borders between its’ colonies, the principle is implemented through transformation of administrative borders into international ones. This is exactly what has happened with the 2 former French colonies in the Western Africa. Therefore, pointed the Court out, bearing in mind principle’s significance for maintenance of stability (even in cases when principle is in conflict with the right to self-determination), the wisest course of action is to apply the principle that demonstrates the decision of African states to preserve territorial *status quo*. However, in spite of all the above-mentioned arguments, the Court adopted its’ decision in accordance with inter-

*facto* situation, the Arbitration Commission has stressed the security function of this principle in circumstances that may lead to “fratricidal fights and endanger the stability and recently acquired independence of the new states”.<sup>28</sup> In regards to international borders of former Yugoslavia that have become external borders of the new states, the Arbitration Commission maintained that those borders should enjoy the protection of international public law, in accordance with the principle embodied in the UN Charter. The protection of the afore-mentioned borders can also be derived from the Declaration on Principles of International Public Law Pertaining to Friendly Relations and Cooperation Amongst States in Accordance with UN Charter (Resolution 2625/XXV of UN General Assembly). Finally, the international protection of the borders of the new states can be derived from the Helsinki Final Act that had inspired the article 11 of Vienna Convention on Succession of States in Respect to Treaties (August 23rd 1978).<sup>29</sup>

When analyzing this part of Commission’s opinion, one should concentrate on the concrete research of the rules of international public law that Badinter stated as the basis for the opinion on immutability of international borders of Socialist Federative Republic of Yugoslavia after succession. Namely, article 11 of Vienna Convention on State Succession Pertaining to the Treaties has sanctified the principle of international public law prescribes that the succession of states does not encompass the issues of borders that had been determined by treaties, nor the rights and duties pertaining to border regime that had been determined by treaties.<sup>30</sup> This principle is derived from legal practice and the theory of international public law, and it is essentially based on the principle of sovereign equality of states that also prescribes for states’ obligation to refrain from threats and use of force in their relationship (article 2 of UN Charter). The 1975 Helsinki Final Act and the Declaration of CESC have also sanctified the principle of immutability of borders. Since the international community is based on prohibition of interventionism aimed against territorial integrity of states, it is prescribed that internationally recognized borders may be altered exclusively in a peaceful manner, on basis of mutual consent of the interested parties. The Declaration on Principles of International Public Law Pertaining to Friendly Relations and Cooperation Amongst States from October 24th 1970 repeated the same principle pertaining to the “lines of demarcation”.<sup>31</sup> The 1990 Paris Charter for New Europe confirmed the rule on immutability of borders. Furthermore, it coincided with the collective consensus on recognition of new states that

---

pretations that were predominantly based on the principle of equity *infra legem*. See: ICJ Reports, Judgment of 22 December 1986, 565; Case Summaries, para 1–15; pp. 20–26.

<sup>28</sup> Opinion No. 3 of Arbitration Commission, 92 ILM, p. 172.

<sup>29</sup> Opinion No. 3, *ibid*.

<sup>30</sup> 1 Official Gazette of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia, suppl. International Treaties (1980).

<sup>31</sup> GA Res 2625 (XXV).

have been formed in the territory of Socialist Federative Republic of Yugoslavia. EC adopted “Guidelines on Criteria for Recognition of States in Eastern Europe and Soviet Union” and Declaration on Yugoslavia on December 16th 1991, conditioning recognition of new states with their acceptance of basic principles of international public law, amongst others obligation to respect territorial integrity and inviolability of state borders.<sup>32</sup> In accordance with the valid provisions of the international public law that had been subjected to a particular political test in case of Yugoslavia one may assume that all former republics of the 2nd Yugoslavia have acquired internationally recognized borders, once they had gained independence. *Via facti*, the internal administrative borders have been transformed into international frontiers, while the international borders had remained preserved, in accordance with the provisions of international public law on immutability of international borders. However, the first case basically represents a particular legal presumption that may be generally applicable to the situations in moment when new states gained independence. Still, this presumption does not have an absolute effect *ratione temporis*, as, in itself; it functionally suspends the effect of legal title until the moment the title has been confirmed. The confirmation of the legal title, on the other hand, always depends on concrete capability of particular party to the dispute to prove the validity of the facts it had based its’ claims on.<sup>33</sup> On basis of above-mentioned facts that had been presented, one may conclude that in particular cases the title, to say the least, had had particular legal deficits in the moment of state succession. One should evaluate the effectively in the moment when a state had gained independence, and after that time period, not merely in the light of social causes, but in the light of real events that should, *inter alia*, confirm the existence of a particular right. From this one must necessarily derive the claim for carrying the delimitation between particular successor states out, as the current situation with borders gives rise to particular disputes that represent a threat to peace and security in the region. One should seek solutions for the afore-said disputes by means of peaceful settlement, using the resources provided by the international public law. In the case of Serbia–Croatia delimitation on the Danube the approach mentioned above should be accepted as an initial step towards the creation of a legal title regardless of the existing basis that has already been established–effective power at the moment when the succession of states takes place. Finding satisfying solutions commits one to make an extensive analysis of the legal materials on drawing of internal borders in the predecessor state while applying general international legal rules on delimitation on the so-called border waters.

---

<sup>32</sup> UN Doc. S23293 of 17 December 1991.

<sup>33</sup> Vesna Knežević Predić, “Princip *uti possidetis juris* u praksi međunarodnih sudova”, 4 *Međunarodni problemi*, 2001, p. 441.

#### 4. Border Issue among Serbia and Croatia on Danube

The border problem concerns drawing of international border between Croatia and Serbia – it had been institutionalised during the succession processes in the territory of the former SFR Yugoslavia when the international community accepted the opinion of the Arbitration Commission that inter-republic boundaries were international borders unless the parties concerned did not find some other compromise solution. In this way, the Danube River became a border between Croatia and Serbia.<sup>34</sup> Since the boundary line had been drawn between Baranja and Bačka in 1945 the Danube successively meandered, its riverbed changed while it increasingly retreated from the east to the west. In this way, big areas of arable land became a part of Vojvodina. When the Yugoslav crisis broke out Croatia demanded that the area of approximately 7,000 hectares, which became a part of Serbia due to the movement of the Danube, should be returned to Croatia in accordance with the Austrian-Hungarian cadastre land surveying from the 19th century. The cadastre border had been mainly drawn along a part of the main course of the Danube, while a part of it had been drawn along the so-called Dunavci, what actually included its tributaries. In the 1990s, Serbia adopted the Law on Territorial Organisation and Local Self-Government that followed the earlier solutions from the Law on Establishment and Organisation of the Autonomous Province (AP) of Vojvodina that had been passed in 1945.<sup>35</sup> According to the Law, a part of the cadastre communes from the Danube left bank became a part of the Republic of Serbia – Sombor, Beli Manastir (a part of Batina, Draž, Zmajevac, Kneževi Vinogradi), Apatin, Bačka Palanka and a part of Vukovar (a part of Mohovo and Šarengrad). The Law followed the changes of the Danube course, but *per se*, it was not of a crucial factor for the international legal border demarcation between the two states. With the aim of implementing the process of border demarcation, the International Diplomatic Commission for Identification and Establishment of the Border Line and Preparation of the Treaty on the State Border was established. The Commission adopted the Protocol for Identification and Establishment of the Border Line. However, up to the present days the Inter-State Diplomatic Commission has not published the information on the results of the border demarcation on the Danube. Prior to conclusion of the Border Agreement, Croatia and Serbia should carefully analyze all relevant legal arguments that are in favour of their claims. Besides all the above-mentioned data, one should bear in mind that particular rules and common principles on

<sup>34</sup> According to the Law on Establishment and Organization of Autonomous Province of Vojvodina the Croatia-Serbia border was drawn along the temporary route of the Danube River from the Hungarian border all the way up to Ilok. See: 28 Official Gazette of the People's Republic of Serbia (1945).

<sup>35</sup> 47 Official Gazette of the Republic of Serbia (1991).

delimitation in cases when borders consist of “Frontier Rivers” have been formed in the course of continuous international legal practice.

### 5. Drawing Border on Boundary Waters

If one wants a secure border, the rule is to make it legal. The security specifically results from the legal basis that enables the state to refer to it in case of disputing its territorial right. For international law, the process of defining borders is a constitutive one.<sup>36</sup> Taking into account the historical arguments that speak in favour of peaceful delimitation between Croatia and Serbia it should be reminded on the fact that international law has made a clear rule on drawing borders on the so-called boundary waters, this including the Danube in the part of the course that flows through these two states. Since it is undisputable that the state has a full control over its internal and national waters giving rights to other states to use national waters should be based on the state will.<sup>37</sup> Drawing of borders on national waters that are a part of the territory that borders with other states implies the respects of general rules that have been established during a long-duration practice. At first sight, it seems that it would be easy to draw a border along the Danube, since as a river it makes a natural border. However, in practice there are numerous and often very complex questions. For drawing borders on the rivers flowing through two or more states or on those that are the very borders between states the principle was set to divide unnavigable rivers in the middle of their riverbeds (*midium filium aquae*). Navigable rivers are divided by applying the principle of mid-channel (*Ger. Thalweg, Fr. fil de l'eau*). The first principle is based on the median that joins all points of the water course that are at equal distance from one and the other river bank. On the other hand, the mid-channel principle or *Thalweg* has been applied since the Middle Ages. It had been elaborated at the Rastatt Congress in 1797. It was accepted as an international legal standard in the Treaty of Luneville of 9 February 1801 where it served as a means for the division of the Rhine between Germany and France. *Thalweg* has proved to be the best criterion concerning downstream traffic when the water level of a navigable river is at its lowest point.<sup>38</sup> Guided by the international treaty practice

<sup>36</sup> Stephen B. Jones, above n.9.

<sup>37</sup> As a part of the national territory, national waters are managed by the legal order of the state. There is a difference between national and international waters on which the right of free navigation of trade ships of all countries is stipulated by agreements. The right of navigation is servitude imposed on one hand by the geographic position of the water area being a border between countries and, on the other hand, by a need to develop traffic and trade.

<sup>38</sup> The ICJ repeated in its 2005 decision on the boundary between Benin and Niger, a clause of its 1999 decision in the Botswana v. Namibia case, stating: “Treaties or conventions which define boundaries in water courses nowadays usually refer to the *Thalweg* as the boundary when the watercourse is navigable and to the median line between the two banks when it is not, although



Max Huber, famous internationalist, noticed that in case no other agreement had been reached over drawing of borders on rivers, the median or mid-channel rule should be applied. The reasons for adopting median or the line of equal distance from the bank lie in their long use, which has quite possibly created a custom rule.<sup>39</sup> It would be, however, coherent to apply median as a general legal solution since it would imply deviation from the international practice. Actually, at some places a border line could leave the whole navigable part of a river to one state only, what would disable or limit navigation for other riparian states. For this reason mid-channel is today usually applied as a border line in navigable rivers. For two reasons there are exceptions to this rule. First of all, mid-channel is defined in different ways in the doctrine and in practice. Usually, it is defined as a continuous line joining the deepest points in the riverbed. The second reason is that courses of many rivers are unsteady, what makes changes in the position of their mid-channels. For this reason, periodical measurements are constantly made in order to establish exactly the position of the mid-channel.<sup>40</sup>

Drawing of borders on rivers also includes some specific questions. In practice, the following one is always posed: How should one draw borders on boundary rivers that change their courses? A custom rule on the change of the border is applied for gradual changes in the riverbed that have been caused by the evolutionary performance of the nature. In international law, this phenomenon calls accretion or accession (*accessio*).<sup>41</sup> Accretion implies territorial changes that occur by gradual performance of natural powers or by man. In the former case, by gradual rolling down of a bank and accumulation of the material on the other

---

it cannot be said that practice has been fully consistent". See: *Frontier Dispute* (Benin v. Niger), ICJ, Judgment of 12 July 2005 (<http://www.icj-cij.org/docket/files/125/8228.pdf>).

<sup>39</sup> Max Huber, "Ein Beitrag zur von der Gebietshoheit an Grenzflüssen", *Zeitschrift für Völkerrecht*, 1907, p. 32, etc.

<sup>40</sup> Milan Bartoš, *Međunarodno javno pravo*, Kultura, Beograd, vol. II, 1956, pp. 25-26.

<sup>41</sup> Accession comes from Roman private law and it was embodied in international practice by Grotius. By the principle that the land that was naturally added to the bank belongs to the owner of the bank (*accessio cedit principali*) in the case of confiscation of the Spanish ship *Anna* in 1805 during the war between Great Britain and Spain judge Lord Stowell said before the British Prize Court that the ship had been confiscated in the area that belonged to the American territory. He accepted the request since the ship had been confiscated 3 miles beyond the continent's coast, but less than 3 miles from the coast of the island that was located near the mouth of the Mississippi. See: *The Case Anna*, C. Robinson's Admiralty Reports, vol. 5, 1805, p. 373. Later in practice referring to the classic rules of accession was made for example in the dispute over the change of the Rio Grande river course between Mexico and the United States of America as well as in the border dispute between Honduras and Salvador. See: *The Chamizal Arbitration*, 5 American JIL, 1911, 782; *Land, Island and Maritime Frontier Dispute* (El Salvador v. Honduras), ICJ Reports, 1992, pp. 351, 546. According to some authors, there is a clear distinction between accession and accretion. For example see: J. W. Donaldson, "Paradox of the moving boundary legal heredity of river accretion and avulsion", *Water Alternatives* (2011), pp. 155-170.

side of the border river the territory increases over a longer period of time, thus extending the border. An abrupt rolling off a part of the bank and its incorporation in the other bank (*appulsio*) produces a similar effect. Overflowing (*aluvio*) can also bring about alteration of borders. The artificially made accession makes one part have an advantage over the other one. For example, drainage or lifting of the embankment makes the level of the water raised, what inevitably requires reaching an agreement on the change of borders since customs rules have not been built. On the other hand, in most case avulsions do not bring about the change of borders (*avulsio*). States can deviate from the principle mentioned above for the reasons of equity in using of water flows of boundary rivers stipulating a treaty clause on unchangeability of borders. Natural accessions can result from the creation of estuaries (*aestuarium*) or actually, forking what creates swampy bays and causes narrowing. River narrowing increases the land on the account of seas and lakes into which rivers empty. After the accession is made by the creation of estuaries the question of the border of the main course can be raised—*Thalweg*.<sup>42</sup> If a river has several branches, it is by the rule that the border is drawn along the branch with the mid-channel. Observing from the line of separation all side branches remain within the territory of the state on whose part they flow. A similar approach is applied on delta branches, what implies small triangle islands that are created by depositing large quantities of river materials (sand and pebble). By the rule, those island will belong to the state to which the river mouth belongs. As for river islands on the rivers where the border has been drawn by applying the mid-channel rule, they should remain within the territory of the state that was first granted the islands, regardless of the fact that the mid-channel has changed. The exceptions are only made in the cases when the islands are located on the very mid-channel line. In that case, the island is divided among riparian states. With the change of the mid-channel, it is assumed that the island will not change its legal status.

## 6. Possible solution for delimitation on the Danube

As borders are above all, a social phenomenon subject to social laws they are relative from the aspect of the so-called historical rights and international law has no adequate standards to be applied here.<sup>43</sup> In case of lack of form the law takes into account the factual situation that is produced by some state practice based on the genuine and unobstructed execution of effective power (*ex facto jus oritur*).<sup>44</sup> Prescription of the territorial title on the state borders is an agreement with the

<sup>42</sup> The main channel of the forking river was the subject of dispute over the Encuentro River (Argentina–Chile) in 1881. In that case, the length of the flow, size of the drained area, quantity of the water flow and other factors were taken into account.

<sup>43</sup> Yehuda Blum, above n. 11.

<sup>44</sup> *Island of Palmas Case* (United States v. Netherlands), 32 *American JIL*, 1928, p. 867.

factual situation that is neither obstructed nor disputed by the other party.<sup>45</sup> The Serbia-Croatia border on the Danube is certainly not the case since there lacks a subjective element—legal consciousness on the obligation to respect it (*opinio juris sive necessitatis*).<sup>46</sup> For this reason, it is necessary to approach delimitation of the Danube on the basis of the general rules resulting from the long international practice of delimitation on navigable rivers. It seems that the mid-channel approach (*Thalweg*) would be the most appropriate for delimitation on the Danube.<sup>47</sup> The change of the Danube course westward or actually towards Croatia has occurred during a long historical period. In that sense, Croatia could not bring into question the application of the international rule mentioned above. As for delimitation of river islands and river branches of the Danube, the border should be defined in accordance with their position to the mid-channel. Gradual changes of the mid-channel do not bring into question the border line. As for new river islands that have been created in the meantime, delimitation should be carried out according to their position to the mid-channel as well as according to the fact whether they have been created gradually or abruptly. If the mid-channel principle could not be applied in all cases then the principle of equity should be implemented, these above all referring to the use of the Danube water flow and resources by applying the rules of neighbourhood law. In this sense, the arguments in favour of the earlier ownership of the land along the river bank should be of subsidiary and by no means of primordial legal importance in the final delimitation.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> *Land, Island and Maritime Frontier Dispute* (El Salvador v. Honduras), ICJ Reports, 1992, p. 351.

<sup>46</sup> Charles de Visscher concluded that for recognition, it is not sufficient to give a statement on effectivity of the governmental authority concerning the border line, but it also requires an agreement of the other part. See: Charles de Visscher, above n.14.

<sup>47</sup> J. W. Garner, "The Doctrine of Thalweg", 16 *British YIL*, 1935, p. 177; E. Lauterpacht, "River Boundaries: Legal aspects of the Shatt-al-Arab Frontier", 9 *ICLQ*, 1960, p. 208-236; H. Ruiz Fabri, "Règles coutumières générales et droit international fluvial", 36 *AFDI*, 1990, 818, etc.

<sup>48</sup> Duško Dimitrijević, "Open Border Issues among States successor of the SFR Yugoslavia", in: Edita Stojić Karanović (ed.), *European history along the Danube – as resource for sustainable development*, Institute of international politics and economics, Belgrade, 2009, p. 8; "Međunarodnopravno razgraničenje Srbije i Hrvatske na Dunavu", in: Nevenka Jeftić Šarčević, Slavica Đerić Magazinović (eds.), *Serbia in contemporary geo-strategic surroundings*, Institute of International Politics and Economics, Institute for strategic research, Media Centar Defence, Belgrade, 2010, pp. 48-63; "International Legal Aspects of Border Delimitation on Boundary Rivers: The Case of the Danube", in: *On Borders: Comparative Analyses from South-eastern Europe and East Asia*, vol. 17, Research Institute for World Languages, Osaka University, 2011, pp. 20-30.

## 7. Conclusion

The problem of territorial delimitation between Croatia and Serbia on Danube River has been initiated after the succession of SFR Yugoslavia. Following the demarcation of administrative line between Croatia and Serbia 1945<sup>th</sup> in the framework of the Yugoslav Federation, the Danube River had altered its riverbed, withdrawing Westwards from the East, thus *de facto* incorporating large areas of fertile land in territory of Vojvodina, Serbian northern province. During the process of dissolution of the former Yugoslavia, on basis of the report of the European Community Arbitration Commission, UN Security Council had adopted Resolution no. 777 which confirmed the principle *uti possidetis* by which have been announced that former administrative borders between former Yugoslav Republics became international borders. By virtue of this principle, the Danube became *de facto* border between Croatia and Serbia. However, in previous period, application of the principle of *uti possidetis* has limited effect of freezing the territorial *status quo* existing at the moment of independence of the successor States. Because the clear legal title has not existed in the former Yugoslavia, the principle could be understood only in retrospective historical context which not precludes the parties from citing the contents of any indicia of title.<sup>49</sup> Therefore, Croatia requests the return of territory of approximately 7000 acres that had been “transferred” to Serbia due to alternation of Danube’s riverbed. Croatia bases this claim on measurements from cadastral survey register that had been carried out in 19th century by the Austrian-Hungarian Empire’s officials. Those mainly went along the main current of Danube, and partially along Danube tributaries. On the other side, Serbia follows the changes of current of Danube and insists on the application of international law rule for delimitation of border at Danube River along the main current (*Thalweg*) that proved to be the best in regards to downstream transport when the water altitude is at lowest point. The application of the *Thalweg* as a general principle of delimitation preserves to each limitrophe state equality of right in the beneficial use of the Danube which may be important to unravel the actual confused boundary stands. On this argument, it seems that the mid-channel approach (*Thalweg*) would be the most appropriate for delimitation on the Danube. This principle may be applied to delimitation of border at the Danube, with possible correction on basis of principle of equity pertaining to use of Danube’s water currents. The change of the Danube course westward or actually towards Croatia has occurred during a long historical period. In that sense, Croatia could not bring into

<sup>49</sup> “On the one hand, the centrality of the *uti possidetis juris* rule gives prominence to the stability of the boundary at the critical date and the consequent ‘freezing’ of the territorial title. On the other, rivers as natural boundaries have an inherent tendency to movement, hence possibly endangering the stability referred to”. See: Fabio Spadi, “The International Court of Justice Judgment in the Benin-Niger Border dispute: The interplay of titles and Effectivites’ under the *Uti possidetis juris* principle”, 18 *Leiden JIL*, 2005, p. 792.

question the application of the international rule mentioned above. As for delimitation of river islands and river branches of the Danube, the border should be defined in accordance with their position to the mid-channel. Gradual changes of the mid-channel do not bring into question the border line. As for new river islands that have been created in the meantime, delimitation should be carried out according to their position to the mid-channel as well as according to the fact whether they have been created gradually or abruptly. If the mid-channel principle could not be applied in all cases then the principle of equity should be implemented, these above all referring to the use of the Danube water flow and resources by applying the rules of neighbourhood law. In this sense, the arguments in favour of the earlier ownership of the land along the river bank could not be of primordial legal importance in the final delimitation.<sup>50</sup> One should keep in mind that versatile regional co-operation and good neighbourly relations are priorities of Serbia's and Croatia's foreign as well as European Union integration policies. Serbia and Croatia have chance to improve their bilateral cooperation through integrated border management on the Danube. It presumes conclusion of an international treaty on delimitation or the adoption of a collective declaration on the recognition of the existing "demarcation line of separation". Two neighboring states with the existing dispute over Danube are less likely to engage in cooperative management of shared water resources. Occasional incidents between the parties do not deny the thesis on their *bona fide* acting. However, this makes impossible for each of them to be precluded in their territorial claims by taking unilateral opposite positions on the current territorial situation in a possible judicial case on the dispute.<sup>51</sup>

### References

- Allot, A.: "Boundaries and the Law in Africa", in: Carl G. Widstrand (ed.), *African Boundary Problems*, Uppsala, The Scandinavian Institute of African Studies, 1969.
- Bartoš, M.: *Međunarodno javno pravo*, Kultura, Beograd, vol. II, 1956.
- Boban, Lj.: *Hrvatske granice 1918–1991*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.

<sup>50</sup> Vladimir Đ. Degan, "Međunarodno pravo kao osnova rješavanja preostalih sporova na području bivšeg SFRJ", 12 *ADRIAS*, 2005, p. 48.

<sup>51</sup> Hersch Lauterpacht, *Private Law Sources and Analogies of International Law* (London, Longmans, 1927), 280; *Temple of Preah Vihear Case* (Cambodia v. Thailand), ICJ Reports, 1962, p. 696; As for the legal validity of unilateral acts defining borders, in the case of dispute between Great Britain and Norway over fishing the International Court of Justice established that sea delimitation always had its international legal aspect and it could not depend only on the will of the riparian state and its internal law. It is the fact that the act of delimitation is a unilateral one because a riparian state is entitled to take them but their validity is assessed according to their conformity with international law. See: *Fisheries Case* (United Kingdom v. Norway), Judgement, 1951, ICJ Reports, 1951, p. 116.

- Brownlie, I.: “African Boundaries”, in: *Legal and Diplomatic Encyclopedia*, University of California Press for the Royal Institute of International Affairs, Berkeley, 1979.
- Craven, M.: “The EC Arbitration Commission on Yugoslavia”, 66 *British YIL*, 1995.
- De França Dias Van Dunem, Fernando José: *Les frontières Africaines*, Université d’Aix-Marseille. Faculté de droit et des sciences économiques d’Aix-en-Provence, 1969.
- Degan, V. Đ.: “Međunarodno pravo kao osnova rješavanja preostalih sporova na području bivšeg SFRJ”, 12 *ADRIAS*, 2005.
- Dimitrijević, D.: “International Legal Aspects of Border Delimitation on Boundary Rivers: The Case of the Danube”, in: *On Borders: Comparative Analyses from South-eastern Europe and East Asia*, vol. 17, Research Institute for World Languages, Osaka University, 2011.
- Dimitrijević, D.: “Međunarodnopravno razgraničenje Srbije i Hrvatske na Dunavu”, in: Nevenka Jeftić Šarčević, Slavica Đerić Magazinović (eds.), *Serbia in contemporary geo-strategic surroundings*, Institute of International Politics and Economics, Institute for strategic research, Media Centar Defence, Belgrade, 2010.
- Dimitrijević, D.: “Open Border Issues among States successor of the SFR Yugoslavia”, in: Edita Stojić Karanović (ed.), *European history along the Danube – as resource for sustainable development*, Institute of international politics and economics, Belgrade, 2009.
- Donaldson, J. W.: “Paradox of the moving boundary legal heredity of river accretion and avulsion”, *Water Alternatives*, 2011.
- Đorđević, J.: *Ustavno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 1978.
- Fitzmaurice, G.: “The General Principles of International Law”, *Recueil des Cours de l’Académie de la Haye*, 1957.
- Garner, J. W.: “The Doctrine of Thalweg”, 16 *British YIL*, 1935.
- Guani, A.: “La solidarité internationale dans l’Amérique Latine”, *Recueil des Cours de l’Académie de la Haye*, 1925.
- Huber, M.: “Ein Beitrag zur von der Gebietshoheit an Grenzflüssen”, *Zeitschrift für Völkerrecht*, 1907.
- Klemenčić, M. et. al. (eds.): “An Unhappy birthday in former Yugoslavia: a Croatian Border War”, 2 *Boundary and Security Bulletin*, 1995.
- Knežević Predić, V.: “Princip *uti possidetis juris* u praksi međunarodnih sudova”, 4 *Međunarodni problemi*, 2001.
- Kreća, M.: “O datumu sukcesije, par kritičkih napomena o mišljenju n°11. Badenterove Arbitražne komisije”, in: *Nasleđe i naslednici Jugoslavije*, Pravni fakultet, Beograd, 1994.
- Lauterpacht, E.: “River Boundaries: Legal aspects of the Shatt-al-Arab Frontier”, 9 *ICLQ*, 1960.

- Malenovsky, J.: “Problemes juridiques liés a la partition de la Tchecoslovaquie, y compris tracé de la frontier”, 39 *AFDI*, 1993.
- Moore, J.: *Brazil and Peru, Boundary Question*, The Knickerbockers Press, New York, 1904.
- Mullerson, R.: “Law and Politics of States: International Law on Succession of States”, in *Dissolution, Continuation and Succession in Eastern Europe*, Martinus Nijhoff, The Hague, 1998.
- O’Connell, D. P.: *State Succession in Muncipial and International Law*, Cambridge University Press, vol. II, 1967.
- Pellet, A.: “La Commission d’Arbitrage de la Conférence Européene pour la Paix en Yugoslavié”, 37 *AFDI*, 1991.
- Pereira, A.: *La succession d’Etats en matiere de traité*, Pédone, Paris, 1969.
- Pereira, A.: *The Effect of Independence on treaties*, International Law Association, London, 1965.
- Rich, R.: “Recognition of States: The Collapse of Yugoslavia and the Soviet Union”, 1 *European JIL*, vol. 4, 1993.
- Rossene, Sh.: *The Law of Treaties, Guide to Legislative History of the Vienna Convention*, Leyden, A. W. Sijthoff, 1970.
- Šahović, M.: *Raspad SFRJ i stvaranje novih država: Međunarodno pravo i jugoslovenska kriza*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 1996.
- Shaw, M. N.: “Peoples, Territorialism and Boundaries”, 8 *EJIL*, 1997.
- Škarić, S.: *Evolucija ustavnosti u socijalističkoj Jugoslaviji: Dva veka savremene ustavnosti*, SANU, Beograd, 1990.
- Spadi, F.: “The International Court of Justice Judgment in the Benin-Niger Border dispute: The interplay of titles and Effectivites’ under the *Utī possidetis juris* principle”, 18 *Leiden JIL*, 2005.
- *The Case Anna*, C. Robinson’s Admiralty Reports, vol. 5, 1805.
- Vrbošić, J.: “Državnopravna pripadnost Baranje Republici Hrvatskoj i što u ovom trenutku znači tzv. Oblast Srema i Baranje”, in: *Jugoistočna Europa 1918–1995*, Hrvatski informativni centar, Zadar, 1995.
- Weller, M.: “International Response to the Dissolution of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia”, 86 *American JIL*, 1991.
- Wooldridge, F.: “*Utī possidetis* doctrine”, in: R. Bernhardt (ed.), *Encyclopedia of Public International Law*, vol. IV, Elsevier science b.v., Amsterdam, 2000.
- Yakemtchouk, R.: *L’Afrique en droit international, Librairie générale de droit et de jurisprudence*, Paris, 1971.
- Zečević, M. et. al (eds.): *Frontiers and Internal Territorial Division in Yugoslavia*, Srboštampa, Belgrade, 1991.

Paper received: September 17<sup>th</sup>, 2012

Approved for publication: September 27<sup>th</sup>, 2012

DR DUŠKO DIMITRIJEVIĆ, NAUČNI SAVETNIK  
Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

## PITANJE GRANICE IZMEĐU SRBIJE I HRVATSKE NA DUNAVU

### Sažetak

*Pitanje povlačenja državne granice između Srbije i Hrvatske postavljeno je još tokom procesa raspada SFR Jugoslavije. Arbitražna komisija za bivšu Jugoslaviju povodom ovog pitanja iznela je mišljenje br. 3, po kojem će „demarkacione linije između Hrvatske i Srbije, moći da se menjaju samo putem slobodnog i međusobnog dogovora“, a ako se strane ne dogovore suprotno, „ranije granice poprimaju karakter granica koje štiti međunarodno pravo“. To je zaključak na koji upućuje princip poštovanja teritorijalnog statusa quo i naročito princip uti possidetis juris qui. S obzirom na to da do dogovora oko uređenja granice između Srbije i Hrvatske nije došlo primenom navedenih principa, granica je zatečena linija koja prati međurepubličku demarkaciju izvršenu u periodu nakon Drugog svetskog rata. Prihvaćeno rešenje, međutim, nema značenje razgraničenja u međunarodnom pravnom smislu, već posredno izvedene administrativno-pravne demarkacije unutrašnjih granica između dve federalne jedinice bivše SFR Jugoslavije. Radi identifikacije i utvrđivanja međudržavne granice, Srbija i Hrvatska su još 2002. godine osnovale mešovitu komisiju koja je dobila zadatak da pripremi ugovor sa opisom granične linije između ove dve susedne zemlje. Komisija je usvojila Protokol o načelima za identifikaciju – utvrđivanje granične linije i pripremu Ugovora o državnoj granici između Republike Hrvatske i Savezne Republike Jugoslavije. Do danas komisija nije objavila nikakve zvanične podatke o rezultatima razgraničenja. Potreba razvoja i stabilizacije dobrosusedskih odnosa između Hrvatske i Srbije pretpostavlja međunarodnopravno regulisanje granice na Dunavu. Pre konačne delimitacije međutim, bilo bi potrebno da se preispita sva relevantna pravna argumentacija. U tom smislu, u predmetnom radu iznosimo samo par ključnih zapažanja vezanih za međusobne teritorijalne zahteve, kao i činjenice koje mogu biti od značaja za međunarodnopravnu delimitaciju.*

**Ključne reči:** Dunav, delimitacija, međunarodno pravo, sukcesija SFR Jugoslavije, princip uti possidetis, Srbija, Hrvatska

**JEL klasifikacija:** K33, Z18, F50



PROFESSOR DRAGAN BOLANČA, PHD\*  
*Faculty of Law, University of Split, Croatia*

# PROTECTION AND PRESERVATION OF THE MARINE ENVIRONMENT IN THE REPUBLIC OF CROATIA (national legislation, international legislation and EU law)

**Summary:** *As we know, the aim of the Republic of Croatia is to become a member of EU. As a maritime and tourist country on the east coast of the Adriatic Sea, in its maritime legislation, Croatia has always to a large extent recognised provisions and principles of different international Conventions and has also followed modern unified solutions in the field of marine pollution (including EU law). The new Croatian Maritime Code was passed and came into force in 2004. In the meantime, it was changed three times (in 2007, 2008 and 2011). The main purpose of the Maritime Code of 2004 was to harmonise domestic law with the text of current international conventions, but it has always followed the law of EU. This paper is a short survey of international regulations governing the protection of marine pollution and civil liability as an efficient mechanism of compensation for pollution damage. The most important international Conventions relating to pollution of the sea by oil, by hazardous and noxious substances and by nuclear materials are described.*

**Key words:** *protection and preservation of the marine environment, the Adriatic Sea, the Croatian Maritime Code, EU Law, the Republic of Croatia*

**JEL classification:** K33, F55

## 1. Introduction

Since the moment of his coming into existence man has influenced the formation of his natural environment whose original state has been completely transformed in the course of law thousand of years. The ecological drama of civilisation, particularly prominent in the marine environment, requires the introduction of concrete ecological standards. Although environmental is by its nature

---

\* E-mail: durda.bolanca@pravst.hr

interdisciplinary, legal regulation fulfils one of the most important tasks in the achievement of this aim.<sup>1</sup> The international law of protection and preservation of the marine environment is a branch of international law which has only recently begun to be developed systematically.<sup>2</sup> The international law of protection and preservation of the marine environment from vessels-source pollution (vessels being the main source of pollution) contains elaborate safety standards of preventive significance as well as a corresponding civil law component. In this field, the international system of regulations is not uniform because it depends on the type of pollution, namely whether it is pollution by the discharge of oil, pollution caused by the maritime carriage of hazardous and noxious substances or pollution damage by nuclear materials.<sup>3</sup>

## 2. International regulations relating to marine pollution from ships

### 2.1. Pollution by oil

- a) **International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage (Brussels, 1969)**<sup>4</sup> – this Convention establishes a system of the shipowner's strict liability for damage by the discharge of oil carried as bulk cargo.<sup>5</sup> The provisions of this Convention were amended by the **Protocol of 1976** (which introduced a new Unit of Account – the Special Drawing Right – instead of the gold franc)<sup>6</sup> and the **Protocol of 1984** (which expanded the application of the Convention and increased liabi-

<sup>1</sup> J. Omejec, "Uvodna i osnovna pitanja prava okoliša" (Introductory and basic questions of environmental law), in Olivera Lončarić-Horvat et al., *Pravo okoliša (The Environmental Law)*, Zagreb, 2003, pp. 23-28.

<sup>2</sup> M. Seršić, "Međunarodnopravni aspekti zaštite i očuvanja okoliša" (The international aspects of protection and preservation of environment). In Olivera Lončarić-Horvat et al., *Pravo okoliša (The Environmental Law)*, Zagreb, 2003, p. 247.

<sup>3</sup> V. Hlača, G. Stanković, *Pravo zaštite morskog okoliša (Law of protection of the marine environment)*, Rijeka, 1997, p. 9.

<sup>4</sup> CLC Convention, 1969.

<sup>5</sup> *Službeni list SFRJ – Međunarodni ugovori /Official Gazette of SFRJ – International Agreements*, No. 2/77. The Republic of Croatia ratified this Convention (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 1/92), but subsequently called it off, so that it has not been effective since 30 July 1999 (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 6/98). See Dorotea Čorić, *Međunarodni sustav odgovornosti i naknade štete zbog onečišćenja mora uljem (International regime on liability and compensation for oil pollution damage)*, Zagreb, 2002, pp. 9-71.

<sup>6</sup> The Republic of Croatia did not ratify this Protocol which came into force in April 1981.

- lity amounts).<sup>7</sup> **The Protocol of 1992** adopted the entire text of the 1984 Protocol excepts its term of entering into force.<sup>8</sup>
- b) **International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage (1992)**<sup>9</sup> – according to Article 11, the text of this Protocol and the text of the CLC 1969 are to be interpreted as a single instrument under this title.<sup>10</sup> The provisions of this Convention were amended by the **Protocol of 2003**.<sup>11</sup>
- c) **International Convention on the Establishment of an International Fund for Compensation for Oil Pollution Damage (Brussels, 1971)**<sup>12</sup> – this convention supplements the previous CLC 1969 in such a way that the injured persons can obtain full damages where this was not possible according to the text of 1969, and that shipowners as perpetrators of damage are released from the additional financial burden imposed under the CLC 1969.<sup>13</sup> Later on, the provisions of Fund 1971 were also modified by the Protocols of 1976,<sup>14</sup> 1984<sup>15</sup> and 1992.<sup>16</sup>
- d) **International Convention on the Establishment of an International Fund for Compensation for Oil Pollution Damage (1992)**<sup>17</sup> – according to Article 27 of the 1992 Protocol to amend the Convention of 1971, both texts are to be interpreted together as a unique instrument under

---

<sup>7</sup> This Protocol did not enter into force.

<sup>8</sup> The Protocol of 1992 entered into force on 30 May 1996. As to its significance, see Velimir Filipović, Hrvatska bi trebala što prije ratificirati nove Protokole 1992. o naknadi štete uzrokovane onečišćenjem naftom (Croatia should as soon as possible ratify the new Protocols of 1992 relating to oil pollution damage), *Uporedno pomorsko pravo / Comparative Maritime Law*, Zagreb, No. 1-4, 1993, p. 33-41. See also Čorić, *op. cit.*, p. 177.

<sup>9</sup> CLC Convention, 1992. See William Tetley, *International Maritime and Admiralty Law*, Quebec, 2002, p. 450-452.

<sup>10</sup> The Republic of Croatia ratified the Protocol of 1992 on 12 January 1998 (*Narodne novine - Međunarodni ugovori / Official Gazette of the Republic of Croatia - International Agreements*, No. 2/97). It became effective on 12 January 1999 (*Narodne novine - Međunarodni ugovori / Official Gazette of the Republic of Croatia - International Agreements*, No. 3/99).

<sup>11</sup> It became effective on 17 May 2006 (*Narodne novine - Međunarodni ugovori / Official Gazette of the Republic of Croatia - International Agreements*, No. 3/06).

<sup>12</sup> Fund Convention, 1971.

<sup>13</sup> See note 5.

<sup>14</sup> The Republic of Croatia did not ratify this Protocol which came into force in November 1994.

<sup>15</sup> See note 7.

<sup>16</sup> See note 8.

<sup>17</sup> Fund Convention, 1992. See Tetley, *op. cit.*, p. 453-455.

the title International Convention on the Establishment of an International Fund for Compensation for Oil Pollution Damage (1992).<sup>18</sup>

- e) **International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, 1973, as amended by the Protocol of 1978**<sup>19</sup> – the Protocol of 1978 contains the provisions of the Convention of 1973 with amendments so that the coming into force of the Protocol in 1983 meant the coming into force of an amended Convention. As a single unified international instrument, it is so far the most thorough international treaty on the prevention of marine pollution by oil. Its aims is to prevent any (intentional or accidental) pollution of the marine environment from ships by any substances harmful to people and to the living and mineral resources of the sea. Therefore, the pollution from vessels includes dumping, discharge, emptying, spilling and leakage. The provisions of MARPOL 1973/1978 were also modified by the **Protocol of 1997**.<sup>20</sup>
- f) **International Convention on Salvage (London, 1989)**<sup>21</sup> – better ecological protection of the sea and greater stimulation of salvors are the main features of this convention. the duty of care in preventing or reducing damage to the environment pertains to both the salvor and the salvaged. The criteria for determining salvage remuneration include a new element (the salvor's skill and efforts at preventing or reducing damage to the environment), while the basic stimulus is a special award for protecting the environment.<sup>22</sup>

## 2.2. Pollution by hazardous and noxious substances

- a) **International Convention for the Safety of Life at Sea (London, 1974)**<sup>23</sup> – the eight provisions of Chapter VII are the basic regulation relating to the carriage of dangerous and harmful substances (classification, pac-

<sup>18</sup> As to its becoming effective in the Republic of Croatia, see note 10. For more details see Ćorić, *op. cit.*, p. 112-117.

<sup>19</sup> MARPOL Convention 1973/1978 adopted at London. *Službeni list SFRJ – Međunarodni ugovori /Official Gazette of SFRJ – International Agreements*, No. 2/85. The Republic of Croatia adopted this Convention (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 1/92).

<sup>20</sup> See *Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 4/05.

<sup>21</sup> Salvage Convention, 1989.

<sup>22</sup> This Convention (which came into force on 14 July 1996) was ratified by the Republic of Croatia (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 9/98). For its novelties see Drago Pavić, *Pomorsko imovinsko pravo (Maritime Civil Law)*, Split, 2006, p. 355, Tetley, *op. cit.*, p. 354.

<sup>23</sup> SOLAS Convention, 1974.

- king, marking, stowage).<sup>24</sup> Since its enforcement the Convention has been amended several times (1978,<sup>25</sup> 1981, 1983, 1986, 1988)<sup>26</sup>.
- b) **Convention on the Prevention of Marine Pollution by dumping of Wastes and other Matter (London, 1972)**<sup>27</sup> – this is the first general international treaty on the prevention of dumping of waste in the sea. It forbids the dumping of waste that is defined as pollutant. Waste is categorised and listed and a specific treatment is provided for each list. Moreover, the dumping of any waste is to be under strict control.<sup>28</sup>
  - c) **International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, 1973, as amended by the Protocol of 1978** – this is the basic instrument for controlling pollution by hazardous and noxious substances which are classified into liquid substances in bulk, harmful substances in packages, faecal discharge and waste from ships (cf. *supra* II 1 e).
  - d) **International Convention on Liability and Compensation for damage in Connection with the Carriage of Hazardous and Noxious Substances by Sea (London, 1996)**<sup>29</sup> – introduces the shipowner's causal liability for loss of life or bodily injuries inflicted by hazardous and noxious substances on board or off board a ship carrying these substances and for any loss of or damage to property not on board a ship carrying substances that have caused the loss or damage in question.<sup>30</sup>

<sup>24</sup> *Službeni list SFRJ – Međunarodni ugovori /Official Gazette of SFRJ – International Agreements*, No. 2/85. The Republic of Croatia adopted this Convention (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 1/92).

<sup>25</sup> SOLAS Protocol, 1978. In the Republic of Croatia it became effective on 8 October 1991 (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 1/92).

<sup>26</sup> SOLAS Protocol, 1988. In the Republic of Croatia it became effective on 8 October 1991 (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 4/00).

<sup>27</sup> London Dumping Convention – LDC Convention, 1972

<sup>28</sup> The Republic of Croatia adopted this Convention (*Narodne novine – Međunarodni ugovori /Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 3/95). See Ivo Grabovac & Dragan Bolanča, *Zaštita morskog okoliša u teritorijalnom moru uz obalu otoka Palagruže u slučaju pomorske nezgode (Protection of the marine environment in the territorial sea along the island of Palagruža in cases of incidents of navigation*, Zbornik radova "Palagruža – jadranski dragulj" (Collected Papers «Palagruža – an Adriatic Jewel»), Split – Kaštela, 1996, p. 160. See also Dorotea Ćorić: *Onečišćenje mora s brodova (Pollution of the sea from vessels)*, Rijeka, 2009, pp. 84-86.

<sup>29</sup> HNS Convention, 1996. See William Tetley, *Maritime Liens and Claims*, Montreal, 1998, p. 142-143, Jan Lopuski, *Maritime Law in the Second Half of the 20th Century (Selected Articles)*, Torun, 2008, p. 273-288.

<sup>30</sup> This Convention has not entered into force yet, so the Republic of Croatia has not ratified it.

- e) In cases of this type of pollution, *mutatis mutandis*, the international convention mentioned *supra* II 1 f is applicable.

### 2.3. Pollution by nuclear substances

- a) **Convention on the Liability of Operators of Nuclear Ships (Brussels, 1962)**<sup>31</sup> – the operator of a nuclear ship has strict liability for nuclear damage to people or things (i.e. peculiar damage brought about under the circumstances of typical processes of fission or ionisation of radioactive matter).<sup>32</sup>
- b) **Convention on Third Party Liability in the Field of Nuclear Energy (Paris, 1960)**<sup>33</sup> – under this Convention the operator of nuclear installations is exclusively liable for any damage on the basis of stricter causal liability provisions, but under certain conditions liability can be transferred to the specialised carrier (thus to the ship operator as well).<sup>34</sup>
- c) **Convention on Civil Liability for Nuclear Damage (Vienna, 1963)**<sup>35</sup> – contains the basic principles of the Convention mentioned under II 3 b.<sup>36</sup>
- d) **International Convention Relating to Civil Liability in the Field of Maritime Carriage of Nuclear Materials (Brussels, 1971)**<sup>37</sup> – according to this Convention, where ship operators are liable for nuclear pollution damage under international or domestic law, they may be exempted from such liability if the operator of nuclear installations is liable for that damage under the Paris or Vienna Conventions (*supra* II 3 b and c) or under national legislation that has adopted the provisions of these Conventions.<sup>38</sup>

<sup>31</sup> LIABILITY NUCLEAR SHIPS Convention, 1962. The Republic of Croatia has not ratified this Convention.

<sup>32</sup> See Pavić, *op. cit.*, p. 68.

<sup>33</sup> The Republic of Croatia has not ratified this Convention.

<sup>34</sup> P. Amižić Jelovčić, *Pomorski prijevoz nuklearnih tvari (Maritime Carriage of Nuclear Material With a Special Reference to Liability for Nuclear Damage)*, Split, 2010, pp. 101-106.

<sup>35</sup> The Republic of Croatia adopted this Convention (*Narodne novine – Međunarodni ugovori / Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 12/93).

<sup>36</sup> Amižić Jelovčić, *op. cit.*, pp. 109-114.

<sup>37</sup> NUCLEAR Convention, 1971. The Republic of Croatia has not ratified this Convention.

<sup>38</sup> Amižić Jelovčić, *op. cit.*, pp. 128-132.

### 3. Croatian regulations relating to marine pollution from ships

- 1) **Constitution of the Republic of Croatia**<sup>39</sup> – it is the basic source of environmental law since it deals with this matter in a number of its provisions and lends special ecological significance to the sea (Art. 52).<sup>40</sup>
- 2) **Conservation of the Environment Act**<sup>41</sup> – as the basic Act in the field of protection and preservation of the environment, this law formalises constitutional principles. *Inter alia*, it defines the environment as the natural environment which includes the sea (Art. 3), introduces the principle of paying expenses incurred by pollution (Art. 15) and regulates the question of civil liability for pollution damage. The responsible person is “*onečišćivač*” or “*operater*” and he is liable for any damage on the basis of causal liability or proved fault (Art. 151).
- 3) **Maritime Code**<sup>42</sup> – with respect to marine pollution, this Code, as a modern codified law, is based on the relevant international convention solutions. With respect to pollution by oil that is carried as cargo (Part VIII, Ch. IV 4, Art. 813-823 b), it adopts the text of CLC Convention, 1992 and Fund Convention, 1992 (*supra* I, 1 b and d).<sup>43</sup> Part VIII, Ch. V, Articles 824-840) adopts Liability Nuclear Ships convention, 1962 (*supra* II, 3 a). The Maritime Code (Part VIII, Ch. II, Art. 760-788) also follows new solutions in the field of salvage (*supra* II, 1 f).<sup>44</sup>
- 4) **Maritime Domain and Seaports Act**<sup>45</sup> – this Act regulates a specific case of liability for damage to the environment. Namely, it provides that the port authority or the company that has a concession for using a port for specific purposes is liable for marine pollution in the port or for dumping waste that settles on the sea bottom in the port (Art. 85).<sup>46</sup>

<sup>39</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No. 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 41/01, 55/01.

<sup>40</sup> A. Bačić, *Leksikon Ustava Republike Hrvatske (Lexicon of Constitution of Republic of Croatia)*, Split, 2000, pp. 70-71, Omejec, *op. cit.*, pp. 53-64.

<sup>41</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No.110/07.

<sup>42</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No. 181/04, 76/07, 146/08 and 61/11.

<sup>43</sup> See I. Grabovac, *Suvremeno hrvatsko pomorsko pravo i Pomorski zakonik (The Modern Croatian Maritime Law and Maritime Code)*, Split, pp. 237-244.

<sup>44</sup> *Ibid*, pp. 215-228.

<sup>45</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No. 158/03, 100/04 and 141/06.

<sup>46</sup> See in details D. Bolanča, *Pravni status morskih luka kao pomorskog dobra u Republici Hrvatskoj (The Legal Status of Seaports as Maritime Domain in the Republic of Croatia)*, Split, 2003, p. 270-271.

- 5) **Carriage of Dangerous Substances Act**<sup>47</sup> – this Act does not deal directly with the question of civil liability for damage caused by the carriage of hazardous substances, but prescribes compulsory third-party insurance against damage incurred by such carriage (Art. 18).
- 6) **Liability for Nuclear Damage Act**<sup>48</sup> – this Act is in accordance with the Vienna Convention of 1963 (*supra* II, 3 c). It provides stricter rules on the absolute liability of the user (the person that has obtained a permission from a competent state body to build or use nuclear installations), while in some cases liability can be transferred to specialised ship operatora (Art. 2, 5 and 7).<sup>49</sup>

#### 4. Croatian regulations and EU law<sup>50</sup>

In the field of safety maritime navigation the Marime Code of the Republic of Croatia adopted the next EU directives.<sup>51</sup>

- 1) Directive 94/25/EC of the European Parliament and of the Council of 16 June 1994 on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to recreational craft,<sup>52</sup>
- 2) Directive 2003/44/EC of the European Parliament and of the Council of 16 June 2003 amending Directive 94/25/EC on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to recreational craft,<sup>53</sup>
- 3) Council Directive 94/57/EC of 22 November 1994 on common rules and standards for ship inspection and survey organizations and for the relevant activities of maritime administrations,<sup>54</sup>
- 4) Commission Directive 97/58/EC of 26 September 1997 amending Council Directive 94/57/EC on common rules and standards for ship inspection and survey organizations and for the relevant activities of maritime administrations,<sup>55</sup>

<sup>47</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No. 79/07.

<sup>48</sup> Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia No. 143/98.

<sup>49</sup> Amižić Jelovčić, *op. cit.*, pp. 157-161.

<sup>50</sup> See Božena Bulum: Pomorski promet (Sea transport). In Nikoleta Radionov et al., *Europsko prometno pravo (European transport law)*, Zagreb, 2011, p. 321- 334.

<sup>51</sup> See D. Bolanča, R. Naprta, *More naše plavo – Sigurnost plovidbe (Our Blue Sea – The Safety of Navigation)*, Zagreb – Split,, 2010, p. 478.

<sup>52</sup> Official Journal L 164, 30/06/1994, pp. 15- 38.

<sup>53</sup> Official Journal L 214/18, 26/08/2003, pp. 18-35.

<sup>54</sup> Official Journal L 319, 12/12/1994, pp. 20-27.

<sup>55</sup> Official Journal L 274, 7/10/1997, pp. 8-18.



- 5) Directive 2001/105/EC of the European Parliament and of the Council of 19 December 2001 amending Council Directive 94/57/EC on common rules and standards for ship inspection and survey organisations and for the relevant activities of maritime administrations,<sup>56</sup>
- 6) Directive 2002/84/EC of the European Parliament and of the Council of 5 November 2002 amending the Directives on maritime safety and the prevention of pollution from ships,<sup>57</sup>
- 7) Directive 2002/6/EC of the European Parliament and of the Council of 18 February 2002 on reporting formalities for ships arriving in and/or departing from ports of the Member States of the Community,<sup>58</sup>
- 8) Council Directive 96/98/EC of 20 December 1996 on marine equipment,<sup>59</sup>
- 9) Directive 2002/59/EC of the European Parliament and of the Council of 27 June 2002 establishing a Community vessel traffic monitoring and information system and repealing Council Directive 93/75/EEC,<sup>60</sup>
- 10) Directive 2009/21/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on compliance with flag State requirements,<sup>61</sup>
- 11) Directive 2009/18/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 establishing the fundamental principles governing the investigation of accidents in the maritime transport sector and amending Council Directive 1999/35/EC and Directive 2002/59/EC of the European Parliament and of the Council,<sup>62</sup>
- 12) Directive 2009/17/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 amending Directive 2002/59/EC establishing a Community vessel traffic monitoring and information system,<sup>63</sup>
- 13) Council Directive 2009/13/EC of 16 February 2009 implementing the Agreement concluded by the European Community Shipowners' Associations (ECSA) and the European Transport Workers' Federation (ETF) on the Maritime Labour Convention, 2006, and amending Directive 1999/63/EC.<sup>64</sup>

The purposes of these directives are: a) to improve the implementation of Community legislation on maritime safety, the prevention of pollution from ships and shipboard living and working conditions; b) to establish a system

<sup>56</sup> Official Journal L 19, 22/1/2002, pp. 9-16.

<sup>57</sup> Official Journal L 324, 29/11/2002, pp. 53-58.

<sup>58</sup> Official Journal L 67, 9/3/2002, pp. 31-45.

<sup>59</sup> Official Journal L 46, 17/02/1997, pp. 25-56.

<sup>60</sup> Official Journal L 208, 05/08/2002, pp. 10-27.

<sup>61</sup> Official Journal L 131, 28/05/2009, pp. 132-135.

<sup>62</sup> Official Journal L 131, 28/05/2009, pp. 114-127.

<sup>63</sup> Official Journal L 131, 28/05/2009, pp.101-113.

<sup>64</sup> Official Journal L 124, 20/05/2009, pp. 30-50.

of Community-wide recognition of organisation that, in compliance with the international conventions, may be authorised to a various extent to inspect ships and issue the relevant safety certificates on behalf of the member states; c) to enhance safety at sea and the prevention of marine pollution through the uniform application of the relevant international instruments relating to equipment on board ships; d) to establish in the Community a vessel traffic monitoring and information system with a view to enhancing the safety and efficiency of maritime traffic, improving the response of authorities to incidents, accidents or potentially dangerous situations at sea, including search and rescue operations, and contributing to a better prevention and detection of pollution by ships.

## 5. Conclusion

This paper is a short survey of international regulations governing the prevention of marine pollution and civil liability as an efficient mechanism of compensation for pollution damage. The most important international Conventions relating to pollution by oil, by hazardous and noxious substances and by nuclear materials are described. It is argued that the Republic of Croatia should consistently ratify and apply these Conventions. In its maritime legislation, Croatia has always to a large extent recognised provisions and principles of different international Conventions and has also followed modern unified solutions in the field of marine pollution. Croatian legislations contains special laws for some types of pollution (Maritime Code, Carriage of Dangerous Substances Act, Liability for Nuclear Damage Act). However, where there are no specific regulations, in question of civil liability for marine pollution, general regulations (such as the Conservation of the Environment Act) are applicable. In the future, the Republic of Croatia should continue to apply the existing positive law, ratify new international Conventions relating to the protection of the marine environment from pollution and make an effort to harmonise domestic regulations with relevant legal solutions from international sources (including EU law).

## References

- Amižić Jelovčić, P.: *Pomorski prijevoz nuklearnih tvari (Maritime Carriage of Nuclear Material With a Special Reference to Liability for Nuclear Damage)*, Split, 2010.
- Bačić, *Leksikon Ustava Republike Hrvatske (Lexicon of Constitution of Republic of Croatia)*, Split, 2000.
- Bolanča, D. – Naprta, R.: *More naše plavo – Sigurnost plovidbe (Our Blue Sea – The Safety of Navigation)*, Zagreb – Split, 2010.

- Bolanča, D.: *Pravni status morskih luka kao pomorskog dobra u Republici Hrvatskoj (The Legal Status of Seaports as Maritime Domain in the Republic of Croatia)*, Split, 2003.
- Bulum, B.: “Pomorski promet” (Sea transport), in Nikoleta Radionov et al., *Europsko prometno pravo (European transport law)*, Zagreb, 2011.
- Čorić, D.: *Međunarodni sustav odgovornosti i naknade štete zbog onečišćenja mora uljem (International regime on liability and compensation for oil pollution damage)*, Zagreb, 2002.
- Čorić, D.: *Onečišćenje mora s brodova (Pollution of the sea from vessels)*, Rijeka, 2009.
- Grabovac, I. – Bolanča, D.: *Zaštita morskog okoliša u teritorijalnom moru uz obalu otoka Palagruže u slučaju pomorske nezgode (Protection of the marine environment in the territorial sea along the island of Palagruža in cases of incidents of navigation)*, Zbornik radova “Palagruža – jadranski dragulj” (Collected Papers “Palagruža – an Adriatic Jewel”), Split – Kaštela, 1996.
- Grabovac, I.: *Suvremeno hrvatsko pomorsko pravo i Pomorski zakonik (The Modern Croatian Maritime Law and Maritime Code)*, Split, 2005.
- Hlača, V. – Stanković, G.: *Pravo zaštite morskog okoliša (Law of protection of the marine environment)*, Rijeka, 1997.
- Lopuski, J.: *Maritime Law in the Second Half of the 20th Century (Selected Articles)*, Torun, 2008.
- *Narodne novine – Međunarodni ugovori / Official Gazette of the Republic of Croatia – International Agreements*, No. 12/93.
- *Narodne novine/Official Gazette of the Republic of Croatia* No. 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 41/01, 55/01, 110/07, 181/04, 76/07, 146/08 and 61/11.
- *Official Journal L* 164, 30/06/1994, L 214/18, 26/08/2003, L 319, 12/12/1994, L 274, 7/10/1997, L 19, 22/1/2002, L 324, 29/11/2002, L 67, 9/3/2002, L 46, 17/02/1997, L 208, 05/08/2002, L 131, 28/05/2009, L 124, 20/05/2009.
- Omejec, J.: “Uvodna i osnovna pitanja prava okoliša” (Introductory and basic questions of environmental law), in Olivera Lončarić-Horvat et al., *Pravo okoliša (The Environmental Law)*, Zagreb, 2003.
- Seršić, M.: “Međunarodnopravni aspekti zaštite i očuvanja okoliša” (The international aspects of protection and preservation of environment), in Olivera Lončarić-Horvat et al., *Pravo okoliša (The Environmental Law)*, Zagreb, 2003.
- Tetley, W.: *International Maritime and Admiralty Law*, Quebec, 2002.
- Tetley, W.: *Maritime Liens and Claims*, Montreal, 1998.

Paper received: September 20<sup>th</sup>, 2012

Approved for publication: October 9<sup>th</sup>, 2012

PROF. DR DRAGAN BOLANČA  
*Pravni fakultet, Sveučilište u Splitu, Hrvatska*

# ZAŠTITA I OČUVANJE MORSKE OKOLINE U REPUBLICI HRVATSKOJ (nacionalna legislativa, međunarodna legislativa i pravo Europske unije)

## Sažetak

*Kao što je poznato, cilj je Republike Hrvatske je da postane članica Evropske unije. Kao pomorska i turistička zemlja na istočnoj obali Jadranskog mora, Hrvatska je oduvek u svojoj pomorskoj legislativi široko prihvatila odredbe i načela različitih međunarodnih konvencija i, takođe, sledila savremena unificirana rešenja na polju zagađenja mora (uključujući pravo Evropske unije). Novi hrvatski Pomorski zakonik donesen je i stupio na snagu 2004. godine, a u međuvremenu je promenjen tri puta (2007, 2008. i 2011). Glavni cilj tog zakonskog akta bio je harmonizovati domaće pravo sa postojećim međunarodnim konvencijama, ali je uvek sledio i pravo Evropske unije. Ovaj članak je kratak prikaz međunarodne regulacije zaštite od morskog zagađenja i građanske odgovornosti kao delotvornog mehanizma naknade za štetu od zagađenja. U radu su opisane najvažnije međunarodne konvencije u odnosu na zagađenje mora uljem, opasnim i štetnim materijama, te nuklearnim materijama.*

**Ključne reči:** zaštita i očuvanje morske okoline, Jadransko more, Pomorski zakonik, pravo EU, Republika Hrvatska

**JEL klasifikacija:** K33, P55

PROF. DR BORIS KRIVOKAPIĆ\*  
Fakultet za državnu upravu i administraciju,  
Megatrend univerzitet, Beograd

## OBIČAJNA PRAVNA PRAVILA U MEĐUNARODNOM PRAVU

**Sažetak:** Rad predstavlja napor da se jedan od vrlo složenih i mnogo puta raspravljanih problema međunarodnog prava obradi na nešto drugačiji način. U tu svrhu pisac koristi nove primere i argumente, upušta se u raspravu o mnogim pitanjima, ne ustručava se da argumentovano kritikuje određene pozicije.

Rad ima osam tematskih delova. U prvom je dat osvrt na međunarodnopravne običaje kao najstarije izvore međunarodnog prava, uz podsećanje na neke od epizoda još iz antičkog sveta. Drugi deo bavi se vrstama međunarodnopravnih običaja, pri čemu pisac identifikuje čak sedam podela.

Treći deo rada bavi se elementima običaja: (1) materijalnim ili objektivnim koji se svodi na postojanje opšte prakse i (2) psihičkim ili subjektivnim koji se ogleda u zahtevu da postoji svest o pravnoj obaveznosti poštovanja datog pravila (*opinio juris*). Autor detaljno analizira razne sporne momente u vezi sa svakim od ovih elemenata, pozivajući se, pored ostalog, i na veliki broj presuda Međunarodnog suda pravde. Posebno se osvrće na takve probleme kao što su „instant običaji“, „istrajni prigovarač“ i sl., pri čemu daje sopstveno viđenje.

Četvrti deo bavi se načinima na koje nastaje međunarodnopravni običaj. Pisac primećuje da su u prošlosti običaji nastajali spontano, ali da je danas tako nešto malo verovatno. U tom smislu on se osvrće na ulogu međunarodnih ugovora, odluka međunarodnih organizacija i međunarodnih konferencija, sudskih odluka, pa čak i jednostranih akata država. Njegov opšti zaključak je da su ovi akti samo moguće polazne tačke za nastanak međunarodnopravnog običaja, ali da sami po sebi ne stvaraju običajnopravne norme.

Peti deo bavi se dokazivanjem međunarodnopravnih običaja, a šesti pitanjem njihove obaveznosti. Autor smatra da treba razdvojiti dva pitanja – nastanak običajnopravne norme (rezultat prećutne saglasnosti država) i problem njene obaveznosti, koji zavisi od mnogo faktora, pre svega od toga da li je u pitanju univerzalni ili poseban međunarodnopravni običaj.

Sedmi deo rada posvećen je gašenju i promeni međunarodnopravnog običaja. Autor s tim u vezi ukazuje na razne moguće situacije. Osmi, poslednji deo rada, bavi se ulogom međunarodnopravnih običaja u naše vreme. Pisac ukazuje da ne samo da običaji i danas predstavljaju jedan od dva najvažnija izvora međunarodnog prava, već pored starih, odavno odomaćenih, nastaju i sasvim nova običajna pravna pravila, za šta navodi niz konkretnih primera.

---

\* E-mail: krivokapicboris@yahoo.com

*Svoje izlaganje pisac završava time da će običajna pravila međunarodnog prava nesumnjivo i dalje igrati važnu ulogu, ali da je, s druge strane, potrebno sprečiti moguće zloupotrebe samog instituta međunarodnopravnog običaja u sebične svrhe pojedinih država, a posebno u nastojanju da se na razne načine tim putem pruži opravdanje za kršenje jednog od osnovnih načela međunarodnog prava – načela o zabrani sile.*

**Ključne reči:** međunarodno pravo, međunarodnopravni običaji, izvori međunarodnog prava

**JEL klasifikacija:** K33, F55

## 1. Uvodne napomene

Iz sasvim razumljivih razloga, običajna pravna pravila su najstariji izvori prava uopšte, pa tako i međunarodnog prava.<sup>1</sup> Međutim, dok su u unutrašnjim pravnim porecima običaji uglavnom potisnuti pisanim pravom, tako da su u mnogim zemljama skoro sasvim marginalizovani, u međunarodnom pravu običajna pravna pravila ne samo da i dalje važe, već su i u naše vreme uz ugovore, najvažniji izvor tog prava. O njima je oduvek mnogo pisano, i to u vezi sa raznim konkretnim problemima. Nema sistemskog dela koje ne poklanja dužnu pažnju međunarodnopravnim običajima,<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Opšte o običajima kao izvorima prava i o običajnom pravu: Blagojević Borislav (gl. ur.): *Pravni leksikon*, Beograd, 1964, str. 542-543; Lukić Radomir D., Košutić Budimir: *Uvod u pravo*, Beograd, 1975, str. 249-251; Mitrović Dragan M.: *Uvod u pravo*, Beograd, 2010, str. 269-271; Vasić Radmila, Čavoški Kosta: *Uvod u pravo II*, Beograd 1999, str. 162-181.

<sup>2</sup> Vidi (hronološkim redom): Rivijer Alfons: *Osnovi međunarodnoga prava*, knjiga prva, Beograd, 1897, str. 38-40; Le Fir Luj: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 1934, str. 217-220; Bartoš Milan: *Međunarodno javno pravo*, knjiga I, Beograd, 1954, str. 94-101; Brierly J. L.: *The Law of Nations*, Oxford, 1955, pp. 60-63; Фердросс А.: *Международное право*, Москва, 1959, стр. 154-156; Чхиквадзе В. М.: (руков. глав. редакции): *Понятие и сущность современного международного права*, Москва, 1967, стр. 178-187; Тункин Г. И.: *Теория международного права*, Москва, 1970, стр. 129-153; Rhyne Charles S.: *International Law*, Washington, 1971, pp. 48-49; Akehurst Michael: *A Modern Introduction to International Law*, London, 1984, pp. 25-34; Brownlie Ian: *Principles of Public International Law*, Oxford, 1995, pp. 4-11; Dixon Martin: *Textbook on International Law*, London, 1995, pp. 24-33; Andrassy Juraj, Bakotić Božidar, Vukas Budislav: *Međunarodno pravo I*, Zagreb, 1998, str. 14-17; Degan V. Đ.: *Međunarodno pravo*, Rijeka, 2000, str. 77-117; Cassese Antonio: *International Law*, Oxford University Press, 2001, pp. 117-149; Shaw Malcolm N.: *International Law*, Cambridge University Press, 2003, pp. 68-88; Janković Branimir M., Radivojević Zoran: *Međunarodno javno pravo*, Niš, 2005, str. 24-26; Đorđević Stevan: *Uvod u međunarodno pravo*, Beograd, 2007, str. 177-193; Dimitrijević Vojin et al.: *Osnovi međunarodnog javnog prava*, Beograd, 2007, str. 47-49; Бекяшев К. А. (отв. ред.): *Международное публичное право*, Москва, 2009, стр. 26-27; Игнатенко Г. В., Тиунов О. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 2009, стр. 143-146; Etinski Rodoljub: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2010, str. 31-38; Henderson Conway W.: *Understanding International Law*, Wiley-Blackwell, 2010, pp. 58-65; Kreća Milenko: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2010, str. 85-92; Krivokapić Boris: *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih*

njima je posvećen veliki broj monografija<sup>3</sup> i drugih radova.<sup>4</sup>

Premda je, na taj način, sama tema opširno eksplloatisana, ovaj rad predstavlja pokušaj da se ova važna i zanimljiva problematika osvetli iz još jednog ugla.

## 2. Međunarodnopravni običaji kao najstariji izvori međunarodnog prava

U međunarodnom pravu, isto kao i u unutrašnjim pravnim porecima država, pravi se razlika između prostih običaja (onih koji predstavljaju deo tradicije, morala, pravila lepog ponašanja i sl.) i pravnih običaja tj. onih koji su deo prava. Dok kršenje prostih običaja znači povredu tradicije, moralnih i sličnih pravila, kršenje pravnih običaja predstavlja kršenje prava, tj. pravno obaveznih pravila ponašanja. Običajno pravo je pravo, isto kao i pisano pravo. Zapravo, tamo gde postoje, običajna pravna pravila su izvor prava, uporedo sa zakonima, uredbama, međunarodnim ugovorima, i slično.

Običajna pravna pravila su nepisani izvori prava. Putem njih „ono što jeste“ postaje „ono što mora biti“.<sup>5</sup>

Prva običajna pravila nastala su još u dalekoj prošlosti, ponavljanjem u praksi identičnih postupaka u istovrsnim situacijama, pri čemu ne samo da se nije javljalo protivljenje takvom postupanju, već se, naprotiv, stvorilo uverenje da se takvim postupanjem ispunjava pravna obaveza, a da je drugačije ponašanje zapravo kršenje takve obaveze. U tom smislu u raznim društvima, na raznim prostorima javile su se i prve norme u domenu načina upravljanju zajednicom, pravila o kažnjavanju, o svojinskim odnosima, o braku i porodičnim odnosima, i drugom.

Kada je reč o međunarodnim odnosima, države su odavno shvatile da im regulisanje određenih pitanja izvesnim pravilima odgovara, tj. da bi neregulisanje odnosno nepoštovanje tih pravila bilo za njih štetno. Tako su nastali razni

---

*odnosa*, Beograd, 2010, odrednice „Običaj međunarodni“ (str. 677-678) i „Običajna pravna pravila“ (str. 678-679); Thirlway Hugh: „The Sources of International Law“, in: Evans Malcolm D. (ed.): *International Law*, Oxford University Press, 2010, pp. 101-108; Avramov Smilja: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2011, str. 96-100.

<sup>3</sup> Na primer: D'Amato Anthony: *The Concept of Custom in International Law*, Cornell University Press, 1971; Bederman David J.: *Custom as a Source of Law*, Cambridge University Press, 2010, pp. 135-167; Даниленко Г. М.: *Обычай в современном международном праве*, Москва, 1988; Lepard Brian D.: *Customary International law: a New Theory With Practical Applications*, Cambridge - New York, 2010; Wolfke Karol: *Custom in Present International Law*, Martinus Nijhoff, 1993.

<sup>4</sup> Mnogo radova na ovu temu može se naći na internetu, u prvom redu članaka objavljenih u naučnim časopisima i zbornicima. Neke od njih naveli smo u ovom radu. Svi radovi koje smo citirali sa interneta, posećeni su na odgovarajućim internet stranicama u periodu 1. 6. – 3. 7. 2012.

<sup>5</sup> Stern Brigitte: „Custom at the Heart of International Law“, *Duke Journal of Comparative & International Law* 1/2001, p. 89, <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=djCIL>.

pravni običaji, naročito u domenu diplomatskog prava, ugovornog prava, ratnog prava, prava mora i sl., i to mnogo vekova pre nego što su ove oblasti kodifikovane međunarodnim ugovorima.

Ta pravila su se iskristalisala u praksi, a zatim uvek iznova potvrđivala i dograđivala. Mada su zabeleženi i slučajevi njihovog drastičnog kršenja,<sup>6</sup> ona su, opšte uzev, zaista poštovana. U suprotnom, jednostavno ne bi opstala kroz vekove, a međunarodna pozornica ne bi bila ništa drugo nego poprište stalnog rata svih protiv svih, sa tendencijom da na kraju ne preostane niko. Na sreću, nije tako.

Mnogo je dokaza o tome da su još antički vladari imali svest o postojanju određenih pravnih pravila koja od davnina važe u međunarodnim odnosima i koja se moraju poštovati. Misli se na običajna pravna pravila koja su se javila mnogo pre prvih međunarodnih ugovora, i koja su opstala nezavisno od raznih ugovora. Ovo tim pre što su ugovori u to doba prevashodno bili bilateralnog karaktera, a običajna pravna pravila su imala znatno širi domašaj. Takođe, kroz čitavu istoriju međunarodni sporazumi su se, kao i danas uostalom, mahom naslanjali na običajna pravila i predstavljali njihovu dalju razradu, a samo izuzetno su ih menjali ili ukidali.

Nema svrhe ovde nabrajati međunarodnopravne običaje koji postoje od davnina, tim pre što o tome postoje različita mišljenja. Ipak, radi boljeg razumevanja nije naodmet navesti nekoliko primera.

Prosta logika govori da, kada se zna da je još u antička vremena postojala živa diplomatska aktivnost, ona je morala da se odvija po neakvim unapred utvrđenim pravilima. U tom smislu dovoljno ilustrativna su pravila koja su se ticala statusa poslanika (izaslanika, emisara).<sup>7</sup> Ona su nastala običajnim putem, a tek kasnije su potvrđena sporazumima. Ova (običajna) pravna pravila podra-

<sup>6</sup> Svako pravo se ponekad krši, pa i međunarodno. Međutim, čak i kada su vladari, vojskovođe i drugi kršili običajna pravna pravila, oni ih nisu samim tim činom i ukidali. Običajno pravo je nastavilo da postoji kao objektivna pojava. Jedno je da li pravo postoji, drugo da li se dosledno poštuje, a treće koliko su efikasne i u kojoj meri se u praksi ostvaruju sankcije za kršenje prava. Uostalom, isto je i sa unutrašnjim pravom država, pa i ustavima i zakonima – svetska praksa nudi obilje primera nekažnjelog kršenja ustava, sve zemlje imaju krivične zakone, ali nisu svi kriminalci u zatvorima, i tako dalje. To, međutim, ne znači da ne postoje odgovarajuće ustavnopravne, krivičnopravne i druge norme ili da one nisu obavezne. Jednostavno, život je mnogo složeniji od bilo kakvog normiranja, tako da su i povremena nekažnjena kršenja prava nešto što je krajnje nepoželjno, ali isto tako i – čini se – neizbežno.

<sup>7</sup> Već od nastarijih vremena države su kontaktirale preko ovlašćenih predstavnika, preko kojih su pregovarale, zaključivale sporazume i slično. Zna se, na primer, da je Mojsije preko izaslanika molio kralja Edomićana da mu dozvoli prolazak kroz svoju zemlju, da su i jevrejski kraljevi David i Solomon slali i primali poslanike, da su indijski carevi održavali diplomatske veze sa državama Srednje Azije i grčkim državicama; da su kineski imperatori iz dinastije Han razmenjivali poslanike sa persijskim šahovima, vladarima Koreje i japanskih ostrva... Vidi: Đorđević Stevan, Mitić Miodrag: *Diplomatsko i konzularno pravo*, Beograd, 2000, str. 13; Левин Д. Б.: *История международного права*, Москва, 1962, стр. 9.



zumevala su ne samo pravo predstavljanja svoje zemlje, uključujući ovlašćenje da se u ime nje pregovara, zaključi međudržavni sporazum i sl., već i zaštitu emisara, njihovu neprikosновенost i određene propratne povlastice i imunitete (izuzeće od plaćanja poreza i sl.).<sup>8</sup> Štaviše, mnogo toga ukazuje da se „nepovredivost i svetost poslaničke ličnosti poštovala i u samom slučaju, kad je koji poslanik učinio kakvu krivicu prema državi kojoj je poslan; takva se povreda i krivica nije na njemu svetila, nego se tražilo od njegove dotične države da ga kazni ili izda“.<sup>9</sup>

Jedan od najupečatljivijih slučajeva koji jasno pokazuju da su (običajna) pravna pravila o nepovredivosti poslanika dosledno poštovana još u antičkom svetu, vezan je, ma kako to na prvi pogled izgledalo čudno – za kršenje tih istih pravila.

Naime, kada su ih izaslanici persijskog cara Darija pozvali da se pokore, Spartanci (poznati i kao Lakedemonjani) su se toliko razgnevili zbog te drskosti, da su careve izaslanike bacili u bunar i tako ih usmrtili.<sup>10</sup> Ubrzo su se, međutim, pokajali, izabrali između sebe dva dobrovoljca koji su otišli u Persiju, na noge novom persijskom vladaru Kserksu (Darijevom nasledniku) da ispaštaju za greh svoje države. Kada je čuo Spartance koji su mu rekli da može da radi sa njima šta hoće, Kserks ih je pustio da se vrate odakle su došli, rečima da „on neće biti takav kao Lakedemonjani, koji su, ubivši poslanike, pogazili i oborili *usvojeno pravilo svih naroda*“ (podvukao B. K.).<sup>11</sup> Dakle, i Spartanci i Persijanci su bili svesni da postoji pravilo o nepovredivosti poslanika (izaslanika), koje *priznaju svi narodi*. Reč je, razume se, o običajnom pravnom pravilu.<sup>12</sup>

Uz misije izaslanika koje bismo današnjim rečnikom mogli nazvati specijalnim diplomatskim misijama, antika beleži i brojne lične susrete vladara („sastanci na vrhu“, „samiti“), kao što je npr. onaj koji se odigrao u XIII v. pre n. e., kada je u posetu egipatskom faraonu Ramzesu II došao hetitski car Hatušil III.<sup>13</sup> I takvi skupovi su dobrim delom počivali na već uhodanim pravilima (posebno o jamčenju lične bezbednosti, nepovredivosti i dostojanstva), a i sami su doprinosili daljem razvoju tih pravila.

<sup>8</sup> Primera da se pravilo o neprikosновенosti poslanika poštovalo kroz istoriju i to na svim prostorima, ima mnogo. Odgovarajuća nepovredivost i zaštita jamčena je i neprijateljskim poslanicima, a oni koji su povredili ili uvredili poslanika su ili surovo kažnjavani ili su izručivani odgovarajućoj stranoj državi.

<sup>9</sup> Geršić Gl.: *Današnje diplomatsko i konzularno pravo*, Beograd, 1898, str. 105.

<sup>10</sup> Ova epizoda zabeležena je, razume se na holivudski način, i u poznatom filmu „300“.

<sup>11</sup> Više o svemu: Geršić Gl.: *op. cit.*, str. 104-105.

<sup>12</sup> Mnogo je drugih primera koji dokazuju da su stari narodi vrlo ozbiljno shvatali običajno pravilo o nepovredivosti stranih izaslanika. Pored ostalog, još u II v. pre n. e. rimski pravnik Sekt Pomponije istakao je: „Ako bilo ko povredi poslanika neprijateljske države, to se mora shvatiti kao povreda prava naroda, pošto su poslanici sveti.“ Nav. prema: Левин Д. Б.: *op. cit.*, стр. 17.

<sup>13</sup> Više o tom događaju i onome što mu je prethodilo, Krivokapić Boris: *Međunarodno pravo – koreni, razvoj, perspektive*, Beograd 2006, str. 14, 16-18.

Najzad, mada se o tome ne može govoriti kao o opšteprihvaćenom institutu, već u to vreme ima primera postojanja stalnih diplomatskih misija (neke vrste prvih ambasada). Stalni diplomatski predstavnici su, izgleda, postojali Kini i Indiji, a najnovija saznanja kazuju da ih je slao i primao i Egipat. Mada su određena pitanja koja su se ticala ranga i statusa diplomatskih predstavnika precizirana ugovornim putem, sama logika sugerise da su ugovori sledili uhodana običajna pravila, te da je jedan široki krug pitanja i dalje ostao uređen običajnim pravom.<sup>14</sup>

Međunarodnopravni običaji nastajali su i razvijali se i u praktično svim drugim oblastima međunarodnih odnosa.

Pored ostalog, običajna pravna pravila su još od pamtiveka razvijana i manje ili više dosledno poštovana u domenu onoga što danas nazivamo ratnim i humanitarnim pravom. Verovatno još od prvih organizovanih oružanih sukoba (ratova) običajnim putem ukorenila su se i razvila, bar u određenoj meri, razna pravila ratovanja – o objavi rata (najčešće preko neke vrste glasnika), o tome da se poštuje status pregovarača (parlamentara), da se ne diraju neborci (žene, deca, starci, prorocateљи odn. proroci) i neprijatelj koji je onesposobljen za borbu (ranjenici i bolesnici), da se ne koriste određena sredstva i načini ratovanja (npr. trovanje bunara, premazivanje sečiva oružja otrovom), da se zabranjuju verolomstvo i drugi perfidni (nečasni) postupci, o položaju neutralnih strana, o neutralizaciji određenih područja (hramova i drugih svetih mesta), o zabrani vođenja ratova u određenim vremenskim periodima (u vreme Olimpijski i sličnih igara i drugih svetkovina, za vreme sađenja i žetvene sezone i dr.), i slično. Takva pravila mogu se naći u svim epohama i kulturama, o čemu, pored ostalog svedoče i velika literarna dela (npr. indijski epovi Mahabharata i Ramajana), verske knjige (npr. Biblija, Kuran), zakonici (npr. indijski zakonik Manu) i drugi kulturno-istorijski spomenici.<sup>15</sup>

Takođe, već po logici stvari od davnina su se razvila i u praksi su poštovana pravila onog što danas nazivamo pravom međunarodnih ugovora. Da nije bilo tako, nikakvi ugovori ne bi ni bili zaključivani.

Tokom razvoja civilizacije, uporedo sa jačanjem sve raznovrsnijih kontakata između sve udaljenijih delova sveta, sa razvojem tehnike i sredstava saobraćaja, pojavom novih vrsta oružja itd., nastaju i mnogi drugi međunarodnopravni obi-

<sup>14</sup> *Ibid.*, str. 15.

<sup>15</sup> Možda bi se moglo prigovoriti da su u pitanju norme unutrašnjeg prava odnosnih država. Takav zaključak bi, međutim, bio pogrešan. Sama činjenica da su odnosne norme važile u raznim epohama i na sasvim različitim područjima sugerise da se radilo o međunarodnopravnim običajima. Uostalom, čak kada bi se uzelo da su norme koje su vojnicima naređivale da se ponašaju humano, viteški i sl. bile samo manje ili više istovetna rešenja tadašnjeg uporednog prava, nema načina da se tim putem objasne takva pravna pravila kao što su npr. ona o neutralnosti, koja po svojoj prirodi spadaju u međunarodno, a ne unutrašnje pravo. Više o pravilima ratovanja u antičkom svetu, uključujući i primere Stare Grčke i Kine: Krivokapić Boris: *Međunarodno pravo – koreni, razvoj, perspektive*, op. cit., str. 28-30.

čaji. Dovoljno je samo pomenuti načelo o slobodi otvorenog mora, koje i danas predstavlja jedan od osnovnih instituta međunarodnog prava mora.

### 3. Vrste međunarodnopravnih običaja

Među najinteresantnijim kriterijumima za podelu međunarodnopravnih običaja su podela s obzirom na krug subjekata, na oblast međunarodnog prava koja je regulisana odnosnim običajima, na to ko su tvorci međunarodnopravnih običaja, na vreme potrebno za nastanak običaja; na način (izvor) nastanka; na karakter normi koje sadrže, i drugo.

1. S obzirom na krug subjekata koje vezuju, običaji mogu biti: *univerzalni* (vezuju sve članove međunarodne zajednice) i *posebni* odn. *partikularni* (vezuju samo države koje pripadaju nekom užem krugu država).<sup>16</sup>

Posebni običaji se dalje mogu podeliti na *lokalne* (običaji između samo dve zemlje),<sup>17</sup> *regionalne* (vezuju samo države određenog područja – npr. običaj o pružanju diplomatskog azila koji važi u odnosima između država Južne Amerike) i *posebne u užem smislu* (vezuju države koje ne pripadaju istom geografskom području, ali su na neki drugi način međusobno povezane – naročito kroz članstvo u istoj međunarodnoj organizaciji, istom višestranom međunarodnom ugovoru,<sup>18</sup> pripadnost istoj kulturnoj tradiciji i slično. Opšte uzev, posebni običaji su zapravo prećutni sporazumi između ograničenog kruga subjekata i veoma liče na ugovore u usmenoj formi.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Pojedini autori, polazeći od suštinski iste podele, koriste sasvim suprotne nazive od onih koje mi ovde navodimo, pa običaje koje mi nazivamo regionalnim, oni nazivaju lokalnim, a običaje koje mi nazivamo lokalnim, nazivaju posebnim (specijalnim). Uporedi: Thirlway Hugh: *op. cit.*, pp. 106-107.

<sup>17</sup> U Sporu o pravu prolaza preko indijske teritorije, Međunarodni sud pravde potvrdio je da dugotrajna neprekinuta praksa između dveju država, koju su one prihvatile osnov svojih prava i obaveza, može da stvori i međunarodnopravni običaj koji važi između samo te dve države. Konkretno, Sud je primetio: „Teško je reći zašto bi broj država između kojih na bazi dugotrajne prakse može nastati lokalni običaj, morao obavezno da bude veći od dve države. Sud ne vidi razloge zbog kojih duga kontinuirana praksa između dve države koju su one prihvatile kao pravno pravilo u svojim odnosima, ne bi mogla da čini osnovu uzajamnih prava i obaveza između te dve države.“ *Case Concerning Right of Passage Over Indian Territory*, Judgment of 12 April, 1960, p. 39, <http://www.icj-cij.org/docket/files/32/4521.pdf>.

<sup>18</sup> To je slučaj kada ugovornice, ne menjajući formalno tekst ugovora, u praksi usvajaju i primenjuju neka drugačija rešenja, vršeći tako faktičku (neformalnu) reviziju ugovora.

<sup>19</sup> Za neke osobenosti određenih posebnih (regionalnih) međunarodnih pravnih običaja vidi, npr.: Zahid Anowar, Shapiee Rohimi: *Custom as a Source of Siyar and International Law: A Comparison of the Qualifying Criteria*, <http://lawlib.wlu.edu/lexopus/works/265-1.pdf>; Chiu Hungdah: „The Status of Customary International Law, Treaties, Agreements and Semi-Official or Unofficial Agreements in Chinese Law“, *Occasional Papers/Reprint Series in Contemporary Asian Studies*, School of Law, University of Maryland, reprinted from

2. Običaji se mogu podeliti na opšte (generalne) i posebne (specijalne) i prema sasvim drugačijem kriterijumu – ne prema krugu država koje vezuju, već s obzirom na broj pravnih materija u kojima važe.<sup>20</sup> Tako neki običaji važe u svim ili bar u velikom broju materija. Dobar primer je načelo suverene jednakosti država. Naprotiv, drugi su karakteristični za određene oblasti međunarodnog prava – ugovorno pravo, diplomatsko pravo, pravo mora, ratno i humanitarno pravo, kosmičko pravo, i drugo. U nekim od ovih oblasti oni su stariji, stabilniji i manje sporni, u drugim (posebno u mladim granama međunarodnog prava, kao što su pravo ljudskih prava, pravo međunarodnih organizacija ili kosmičko pravo) oni su podložniji promenama, u smislu da novi običaji lakše i brže nastaju, a postojeći se lakše i brže prilagođavaju potrebama života. Običajna pravna pravila koja su karakteristična za jednu oblast, po pravilu se ne prenose automatski u drugu.<sup>21</sup>

3. U vezi sa pitanjem tvorca međunarodnopravnih običaja, u prošlosti se smatralo da se u toj ulozi mogu pojaviti samo države. Savremena praksa, međutim, pokazuje da u nastanku tih običaja mogu da učestvuju i određene međunarodne organizacije, pa čak u izvesnoj meri i neki drugi subjekti međunarodnog prava. Stoga se mogu identifikovati i običaji koji su nastali u praksi međunarodnih organizacija (pojedini su svojstveni samo određenoj organizaciji u okviru koje su i nastali), u odnosima država i međunarodnih organizacija, i tako dalje. Ipak, i dalje su glavni tvorci ovih normi države. One su stvorile i najveći broj i najvažnije međunarodnopravne običaje.

4. Prema vremenu koje je potrebno da protekne da bi običaj nastao, može se govoriti o uobičajenim, klasičnim običajima i o tzv. instant (trenutnim) običajima. Pri tome se pod instant običajima u užem smislu podrazumevaju oni koji navodno nastaju trenutno, jednim aktom koji su druge države prihvatile ili nisu osporile. To je sporno pitanje, koje je u tesnoj vezi sa problemom može li običaj nastati i bez opšte prakse, o čemu će više reći biti kasnije. U širem smislu pod instant običajima imaju se u vidu oni običaji koji su nastali u srazmerno kratkom periodu – za nekoliko decenija ili čak samo nekoliko godina. Osim u tom pogledu, koji je odraz ubrzanog tempa života, tehnoloških novina i drugih faktora koji obeležavaju svet u kome živimo, zapravo i nema suštinske razlike između njih i onih običaja koji su nastali u znatno dužem periodu.<sup>22</sup>

---

*Chinese Yearbook of International Law and Affairs 1987–1988*, pp. 1–22, <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=mscas>.

<sup>20</sup> Bartoš Milan: *op. cit.*, str. 99.

<sup>21</sup> Tako se npr. ne prenose automatski običajna pravila diplomatskog prava u konzularno pravo, rečnog međunarodnog prava u međunarodno pravo mora, vazduhoplovnog prava u kosmičko pravo, i slično.

<sup>22</sup> Postoje, razume se, neke razlike, ali one nisu suštinske. Jedna od njih je da su već po logici stvari običaji koji su nastali dugotrajnom neprekinutom praksom „stari“, dobro poznati, „provereni“, dok se u slučaju instant običaja u širem smislu radi o „novim“ običajima, ne

5. S obzirom na način (izvor) nastanka, međunarodnopravni običaji mogu nastati spontano, prerastanjem ugovora u običajno pravno pravilo, na bazi sudske presude, pa čak i kao rezultat svesnih jednostranih akata država. O tome će više reći biti kasnije.

6. Međunarodnopravni običaji sadrže pravne norme, dakle obavezna pravila ponašanja. Kako se norme međunarodnog prava dele na apsolutno obavezne (*jus cogens*) i dispozitivne, to daje za pravo da se govori i o takvim običajnim pravnim pravilima.<sup>23</sup>

7. S obzirom na to šta propisuju, međunarodnopravni običaji se mogu podeliti na one koji utvrđuju određene obaveze (obavezna pravila ponašanja) i one koji utvrđuju određena prava odn. ovlašćenja. I o tome će nešto više reći biti kasnije.

#### 4. Elementi

Iz definicije sadržane u čl. 38 Statuta Međunarodnog suda proizlazi da su međunarodni običaji „dokaz opšte prakse koja je prihvaćena kao pravo“.<sup>24</sup> To ukazuje da su takvi običaji samo ona pravila koja su rezultat dovoljno dugotrajnog poštovanja od strane svih ili većine subjekata međunarodnog prava (*opšta praksa*), kod kojih pri tome postoji svest o pravnoj obaveznosti tih pravila (*prihvaćenost kao pravo*).

Prema tome, pojam međunarodnog običaja ima dva elementa: (1) materijalni ili objektivni, koji se svodi na postojanje *opšte prakse* (ponekad se naziva i *corpus* odn. *usus*) i (2) psihički ili subjektivni, koji se ogleda u zahtevu da postoji *svest o pravnoj obaveznosti* poštovanja datog pravila (*opinio juris* odn. *animus*).

**1. Opšta praksa.** O opštoj praksi može da se govori samo onda kada postoji neprotivrećna praksa dovoljno dugotrajnog ponavljanja u osnovi istog ponašanja od strane dovoljno velikog broja subjekata (u prvom redu država).

---

tako retko nedovoljno uobličenim. Takođe, ovi drugi su najčešće znatno podložniji promenama od običaja koji su srazmerno dugotrajni.

<sup>23</sup> Za razliku od kogentnih, koje su apsolutno obavezne, dispozitivne norme ovlašćuju subjekte na koje se odnose da mogu sami da donesu drugačije norme i ponašaju se u skladu sa njima. Drugim rečima, dispozitivna običajna pravila se primenjuju onda kad odnosni subjekti (pre svih države) nisu sami sporazumom ili posebnim običajem uredili date odnose. Države odn. drugi subjekti, mogu, dakle, da promene dispozitivne norme, prilagode ih svojim potrebama ili da potpuno isključe njihovu primenu, ali ako propuste da to učine, dispozitivna pravna pravila ostaju za njih na snazi, kao deo tzv. objektivnog međunarodnog prava.

<sup>24</sup> Ova odredba je kritikovana u literaturi iz dva osnovna razloga. Pre svega, s razlogom je primećeno da nije međunarodni običaj dokaz opšte prakse (kako stoji u citiranoj odredbi), već, upravo obrnuto, opšta praksa je dokaz o postojanju običaja! I drugo – za nastanak običaja nije toliko važna opštost prakse (materijalni element), koliko opštost prihvatanja ove prakse kao prava (subjektivni elemenat). Etinski Rodoljub: *op. cit.*, str. 31.

Na taj način, uslov je da može da se utvrdi jednoobrazno sukcesivno ponavljanje istog spoljnog akta i to od strane potrebnog broja subjekata međunarodnog prava. Ova praksa može se ogledati kako u određenim fizičkim aktima (radnjama) tako i u pravnim aktima. Konkretno, to mogu biti hapšenje ili proterivanje odnosno ekstradicija određenih lica, povlačenje ambasadora, prekid diplomatskih odnosa, izjave šefa države i drugih visokih državnih funkcionera izd., ali i zakoni i drugi propisi, sudske odluke, i slično.<sup>25</sup>

Zahtev u pogledu jednoobraznog ponavljanja ne treba shvatiti doslovno, u smislu da postoji potpuna uniformnost prakse. Tako nešto primereno je regionalnim i lokalnim običajima, ali se ne može uvek postići na univerzalnom planu, gde su prilike i uslovi ponekad vrlo različiti, što ima za posledicu da je i praksa država često nedovoljno usklađena.<sup>26</sup> Stoga je tu potreban fleksibilniji pristup, pa se smatra da je dovoljno da postoji ne identična, već opšta usaglašena (ujednačena) praksa. To će biti slučaj onda kada se kod razmatranja istovrsnih situacija koje predstavljaju praksu raznih subjekata, izostave nevažni momenti (detalji), pa se u svim tim situacijama ustanovi postojanje nekog opšteg pravila po kome su se ti subjekti ponašali. Drugim rečima, o tome da je praksa nepodobna za nastanak običaja, može se govoriti samo ako se utvrdi da postoje značajna odstupanja u ponašanju država i drugih odgovarajućih subjekata.

Kada je reč o formalnoj strani, ponavljanju akta, nije dovoljno da se akt izvrši samo jednom ili samo nekoliko puta, kao što nije dovoljno ni njegovo dugotrajno ponavljanje, ali od strane samo jedne države. Potrebno je da postoji dovoljno dugo, učestalo i neprekidno ponavljanje od strane dovoljno velikog broja država.<sup>27</sup> S tim u vezi, ako veliki broj slučajeva pokazuje da države tokom dovoljno dugog perioda dosledno poštuju običaj, jedan broj izuzetnih situacija u kojima je on prekršen samo su neki od oblika delikta u međunarodnom pravu i nisu dokaz o tome da običaj ne postoji ili da je prestao da postoji.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Dikson s pravom primećuje da bi bilo koji pokušaj definisanja „prakse država“ skoro sigurno bio nepotpun. - Dixon Martin: *op. cit.*, p. 25.

<sup>26</sup> Dovoljno je prisetiti se da u savremenom svetu postoji približno 200 država uz nekoliko stotina međunarodnih organizacija i drugih subjekata međunarodnog prava, te da se istorijske, kulturne, socijalne, ideološke, religijske i druge prilike u raznim delovima sveta ponekad veoma razlikuju.

<sup>27</sup> I zahtev u pogledu neprekidnosti ponavljanja treba shvatiti uslovno – povremena ili privremena odstupanja su moguća, pod uslovom da ne dovode u pitanje samu suštinu. Pojedini pisci idu tako daleko da konstatuju da nijedna običajna norma međunarodnog prava nije nastala kao rezultat međunarodne prakse koja nije imala bar neki prekid. Тункин Г. И.: *op. cit.*, стр. 182.

<sup>28</sup> Bartoš s pravom primećuje da je u istoriji zabeleženo više slučajeva zatvaranja diplomatskih predstavnika, ali da se iz toga ne može izvesti zaključak o tome da ne postoji međunarodnopravni običaj o poštovanju diplomatskih imuniteta. Bartoš Milan: *op. cit.*, str. 95. Slično se može reći i za povremene slučajeve kršenja drugih međunarodnopravnih običaja (npr. o zabrani upotrebe sile ili pretnje silom, pravila običajnog razlog i humanitarnog prava i sl.). I ugovori se, takođe, ponekad krše, ali to ne znači da se samim tim stavljaju

Međutim, ne zahteva se da odnosni akt ponavljaju svi subjekti međunarodnog prava (sve države), već je potrebno da to čini samo dovoljno veliki broj njih.<sup>29</sup> Kod univerzalnih međunarodnih običaja taj broj se obično svodi na većinu država sveta, s tim da na pitanje koliki je broj (ili procenat) država potreban da bi nastao međunarodnopravni običaj nema jedinstvenog odgovora, već to zavisi od specifičnosti svakog konkretnog slučaja.

Uz kvantitavan (brojnost, pretežna većina) zahtev i ispunjenje kvalitativnog uslova – da je reč o reprezentativnoj većini, onoj u kojoj su zastupljeni glavni pravni sistemi i civilizacije savremenog sveta. To znači da se ne bi moglo tvrditi da postoji opštost prakse, ako se takva praksa utvrdi kod država koje čine brojčanu većinu, ali pripadaju istom civilizacijskom krugu ili istom političkom pokretu (npr. pokret nesvrstanih),<sup>30</sup> ili su na neki drugi način međusobno povezane i na izvestan način suprotstavljene drugim državama.<sup>31</sup> Takođe, mada su države u načelu pravno jednake, u stvarnosti pojedine među njima obično više utiču na stvaranje pojedinih običaja nego druge. Na to mogu uticati opšta pozicija države (nije ista uloga u međunarodnim odnosima, pa ni u procesu stvaranja prava neke male zemlje ili neke vojne ili ekonomske supersile), specifičnosti materije o kojoj je reč i konkretnog činjeničnog stanja (npr. odgovarajuće običaje u domenu prava mora stvarale su obalne, a ne neobalne države; praksu kao podlogu za običajna pravila u domenu istraživanja i osvajanja kosmosa može čak i danas razviti samo vrlo mali broj država i sl.). O složenosti problema dovoljno svedoči činjenica da je i Međunarodni sud pravde posredno potvrdio da praksa malog broja najmoćnijih država može u izvesnim slučajevima biti važnija ili bar jednako važna kao i praksa ogromnog broja ostalih država.<sup>32</sup>

---

van snage. Uostalom, mnogo je primera kršenja i unutrašnjeg prava država, pa to ne utiče na pravnu snagu odnosnih propisa.

<sup>29</sup> I sam čl. 38/1/b Statuta Međunarodnog suda pravde govori o „opštoj praksi“ (engl. *general practice*, fr. *pratique générale*) a ne o „sveopštoj praksi“ (*universal practice, pratique universelle*).

<sup>30</sup> Kreća Milenko: *op. cit.*, str. 89.

<sup>31</sup> Tako npr. zemlje u razvoju koje čine većinu država sveta, ne mogu da samo zbog svoje brojnosti nametnu kao opštu nikakvu praksu koju ne bi prihvatile druge države, u prvom redu one najjače i najrazvijenije, koje su u brojčanom smislu u manjini. Tačno je i obrnuto – u savremenim uslovima ni najveće i najjače sile sveta ne mogu da ostatku sveta nametnu običajna pravila koja ovaj ne želi. U najmanju ruku moraju da za svoje ciljeve pridobiju znatan broj ostalih zemalja. Dakle, u pitanju je, što je i razumljivo, jedna vrsta sučeljavanja raznih interesa, gde se u cilju postizanja za sve prihvatljivog kompromisnog rešenja na izvestan način kao ravnopravni činioци pojavljuju kvalitet (moć, stvarni uticaj pojedinih država) i kvantitet (brojnost država koje podržavaju neku opciju).

<sup>32</sup> U savetodavnom mišljenju u vezi sa zakonitošću pretnje nuklearnim oružjem ili upotrebe tog oružja, Sud je prihvatio da protivljenje država koje poseduju nuklearno oružje bilo kom običajnom pravilu koje bi zabranjivalo to oružje, sprečava nastanak takvog pravila, čak i ako ga podržava značajna većina država sveta. Vidi: *Legality of the Threat or Use of*

Gledano iz jednog drugog ugla, nemaju sve države odnosno drugi subjekti međunarodnog prava istu ulogu u nastanku novih međunarodnopravnih običaja. Neki među njima u tome učestvuju aktivno (ponavljajući akt) a drugi pasivno (ne protiveći se tome).

Praksa subjekata međunarodnog prava odnosno njihovo ponašanje može se manifestovati kako kroz pozitivne akte (činjenje) tako i kroz uzdržavanje (nečinjenje). To je potvrdio i Stalni sud međunarodne pravde u svojoj poznatoj presudi u slučaju „Lotus“ (1927).<sup>33</sup> Međutim, u slučaju uzdržavanja zahteva se da je ono motivisano svešću o pravnoj obaveznosti takvog postupanja.<sup>34</sup>

Opšta praksa treba da se ponavlja u određenom dovoljno dugom periodu. Nema nikakvih posebnih pravila u pogledu dužine tog roka. Ranije je za nastanak običaja bilo potrebno da prođe i po 100 ili više godina, ali u naše vreme, u skladu sa znatno bržim tempom života, običaji nastaju i za svega desetak godina.<sup>35</sup> Ovi poslednji nastaju naročito u praksi Generalne skupštine UN i glavnih organa drugih međunarodnih organizacija, u kojima se glasanjem u plenarnom organu odlučuje o važnim problemima. Međutim, to što je po nekom pitanju velikom većinom izglasana odgovarajuća rezolucija npr. u Generalnoj skupštini UN, ne ukazuje, samo po sebi, da je nastao novi običaj. U najvećem broju slučajeva tu se radi o tzv. mekom pravu koje ima veliku moralnu snagu, ali nije i pravno obavezujuće. Uostalom, tu nema prvog elementa međunarodnopravnog

---

*Nuclear Weapons*, Advisory Opinion of 8 July 1996, par. 73, p. 226, <http://www.icj-cij.org/docket/files/95/7495.pdf>.

<sup>33</sup> Više o tome i o samom sporu: Krivokapić Boris: *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, op. cit., odrednica „Lotus, spor“, str. 498-499.

<sup>34</sup> Konkretno, u slučaju „Lotus“ Sud je prihvatio tvrdnje Francuske da primeri pokazuju da su se države u sličnim slučajevima uzdržavale od vršenja svoje kaznene jurisdikcije, ali je istovremeno primetio da se države nisu priznale obaveznim da tako postupaju, te da bi se o takvom međunarodnom običaju moglo govoriti samo pod uslovom da je pomenuto uzdržavanje država bilo zasnovano na njihovoj svesti da su dužne uzdržati se. Prema tome, Sud je ukazao da se može govoriti o međunarodnom običaju i u slučaju uzdržavanja (tj. o običaju koji je nastao nečinjenjem), ali samo ako je ono motivisano svešću o obaveznosti uzdržavanja (opinio juris sive necessitatis).

<sup>35</sup> U presudi in Sporu oko epikontinentalnog pojasa u Severnom moru, Međunarodni sud pravde je utvrdio da nema nikakve smetnje za nastanak običajnog pravila u datom slučaju, iako je od potpisivanja Ženevske konvencije o epikontinentalnom pojasa (1958) proteklo tek nešto više 10 godina, a od njegovog stupanja na snagu, čak manje od 5 godina. Sud je, međutim, osetio potrebu da primeti i ovo: „Mada protek kratkog vremena ne predstavlja obavezno, sam po sebi, smetnju za nastanak novog pravila običajnog međunarodnog prava, na osnovu onoga što je u početku bilo čisto ugovorno pravilo, neophodan uslov je da je u datom periodu, ma kako kratak on bio, praksa država, uključujući i one posebno zainteresovane, bila široka i praktično jednoobrazna u smislu pravila o kojem je reč, i da je, pored toga, bila izražena na način koji pokazuje opšte priznanje toga da se radi o pravnom pravilu ili o pravnoj obavezi.“ Vidi: *North Sea Continental Shelf Cases*, Judgment of 20 February 1969, par. 77, p. 44. Presuda dostupna na sajtu Suda: <http://www.icj-cij.org/docket/files/51/5535.pdf>.



običaja (opšta praksa), a time ni običaja kao takvog. Ipak, u nekim slučajevima opravdano je govoriti i o međunarodnopravnim običajima koji su nastali tim putem, ali samo onda kada odluci prethodi ili za njom sledi odgovarajuća opšta praksa. Ovom pitanju vrat ćemo se nešto kasnije.

U teoriji se pominju i tzv. instant (trenutni) običaji. Pri tome se kao primer skoro bez izuzetka navodi lansiranje prvog veštačkog satelita.<sup>36</sup> Naime, smatra se da je običajno pravilo o slobodi kosmosa nastalo tako što je Sovjetski Savez lansirao prvi veštački satelit (*Sputnjik 1*, 4. 10. 1957), a da pri tome nijedna država nije protestovala zbog njegovog prolaska iznad svoje teritorije (tj. kroz prostor koji je, prema klasičnom međunarodnom pravu načelno bio pod suverenitetom odnose države).<sup>37</sup> Protesti nisu usledili ni kada su lansirani *Sputnjik 2* (3. 11. 1957), a zatim i drugi sovjetski odnosno američki veštački sateliti.

Nismo, međutim, sigurni da se stvarno može govoriti o trenutnim običajima. Ovo već zato što običaj po logici stvari (po samoj svojoj prirodi) ne može da nastane u jednom trenutku. Određena praksa, duža ili kraća je njegov neizostavan deo. Uostalom, sama reč „običaj“ je skraćeni naziv za „uobičajeno ponašanje“, dakle ono koje traje određeno vreme. Takođe, iz činjenice da je jedna država nešto uradila, a druge nisu odmah protestovale, ne može se izvoditi odmah zaključak o tome da su se one prećutno saglasile. Može se dogoditi da one jednostavno nisu svesne šta se zapravo dogodilo, da nisu u stanju da sagledaju sve posledice onoga što se dogodilo, da im je potrebno određeno vreme da zauzmu stav, da su iz raznih razloga sprečene da odmah izraze svoje mišljenje, i tome slično. Uostalom, odnosi u međunarodnoj sferi su toliko brojni i raznovrsni da nije realno očekivati od svake države da protestuje svaki put kada joj se nešto učini neispravnim ili sumnjivim.

U konkretnom slučaju, to što je jedna država nešto uradila (a ostale nisu protestovale) ne može se uzeti kao međunarodnopravni običaj već zbog toga što je reč o aktu samo jedne države, što po definiciji nije dovoljno za nastanak običaja. Uz to, premda određene države u nastanku običaja mogu učestvovati i pasivno (neprotivljenjem), izgleda sasvim apsurdno da se to dogodi tako što *sve države* sem jedne učestvuju pasivno, pa još time omogućće da običaj nastane – trenutno!<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Autori se, skoro bez izuzetka, kao na rodonačelnika doktrine o instant međunarodnim običajima pozivaju na: „Cheng B.: United Nations Resolutions on Outer Space: *Instant International Customary Law?*“, *Indian Journal of International Law* 5/1965, pp. 36-45.

<sup>37</sup> Po klasičnom pravu suverenitet države protezao se iznad njene teritorije sve do beskrajna svemira.

<sup>38</sup> I u nekim drugim slučajevima običaj može izuzetno nastati jednostranom akcijom jedne države, kao npr. u slučaju tzv. pravila o istorijskim zalivima. Međutim, tu postoji dugotrajna praksa uzdržavanja drugih država kao dokaz njihovog neprotivljenja.

Suprotno stavu jednog broja pisaca<sup>39</sup> nama se čini da se u pomenutom slučaju o nastanku novog običaja (o tome da je kosmos opšte dobro), može, strogo uzev, govoriti tek nakon usvajanja odnosnih rezolucija Generalne skupštine koje su ga učinile nesumnjivim, a koje su usvojene brzo, ali ipak posle određenog vremenskog perioda nakon lansiranja prvog satelita (u međuvremenu su lansirani novi sateliti).<sup>40</sup> Tek su ovim rezolucijama države izrazile svoje pravno ubeđenje o slobodi kosmosa, što znači da je tek tada definitivno formirano odgovarajuće običajno pravilo. Dakle, čak ni u ovom slučaju nije reč o pravom instant običaju.<sup>41</sup> Slično važi i za druge običaje koji su nastali u vrlo kratkom periodu.<sup>42</sup>

Pojedini teoretičari, primećuju da „praksu država ne čini samo ono što države rade, već i ono što one kažu“, pa sugerišu da opštu praksu mogu da tvore i razne deklaracije i odluke međunarodnih organizacija i skupova. Kao potvrdu toga navode da je Nirnberški sud, zauzeo stav da je agresorski rat zločin prema „običajima i praksi država“, u prilog čega se pozvao na rezolucije Društva naroda i Panameričke unije.<sup>43</sup>

Ipak, nismo sigurni da je ova tvrdnja na mestu. Sud se zaista pozvao na pomenute dve odluke,<sup>44</sup> ali nije istakao da njihovo postojanje shvata kao vid

<sup>39</sup> Vidi npr. Degan V. Đ.: *op. cit.*, str. 79; Dimitrijević Vojim et. al.: *op. cit.*, str. 45; Kreća Milenko: *op. cit.*, str. 89; Shaw Malcolm N.: *op. cit.*, p. 70; Swaine Edward T.: *Rational Custom*, *John M. Olin Law & Economics Working Paper No 167*, p. 9, [http://www.law.uchicago.edu/files/files/167.ets\\_rational-custom.pdf](http://www.law.uchicago.edu/files/files/167.ets_rational-custom.pdf).

<sup>40</sup> Članice UN su ubrzo posredstvom rezolucija Generalne skupštine UN (Res. 1348/1958, 1472/1959, 1721/1961, 1802/1962, 1962/1963 i dr.) izrazile svoje pravno ubeđenje o slobodi istraživanja i korišćenja kosmosa (svemirskih letova), tj. o tome da je kosmički prostor opšte dobro (*res communis omnium*).

<sup>41</sup> Druga je stvar što je tadašnjim supersilama i u to vreme jedinim kosmičkim nacijama Sovjetskom Savezu i SAD odgovaralo da se što pre utvrdi pravilo o slobodi kosmičkih letova. U situaciji kada je bilo jasno da će zaključenje bilo kakvog univerzalnog međunarodnog ugovora o kosmosu iziskivati protek nekoliko godina, racionalan izbor bilo je forsiranje ideje o novom „instant“ običaju koji je pri tome obavezan za sve države, pa i one koje možda ne bi ratifikovale odgovarajući ugovor.

<sup>42</sup> Za zanimljiva razmatranja u vezi sa tzv. instant običajima, uključujući i kritički pristup vidi: Guzman Andrew T.: „Saving Customary International Law“, *American Law & Economics Association Annual Meetings*, June 15 2005, Paper 30, pp. 56-58, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=708721](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=708721); Petersen Niels: *Customary Law Without Custom? Rules, Principles and the Role of State Practice in International Norm Creation*, *American University International Law Review*, 2/2008, pp. 281-283, <http://www.auilr.org/pdf/23/23-2-2.pdf>; Scharf Michael P.: „Seizing the ‘Grotinal Moment’: Accelerated Formation of Customary International Law in Times of Fundamental Change“, *Cornell International Law Journal* 3/2010, pp. 445-453, <http://www.lawschool.cornell.edu/research/ILJ/upload/Scharf.pdf>; i tamo navedenu literaturu.

<sup>43</sup> Akehurst Michael: *op. cit.*, p. 28.

<sup>44</sup> Reč je o Deklaraciji o agresorskim ratovima koju je 24. 9. 1927. usvojila Skupština Društva naroda i rezoluciji koju je 18. 2. 1928. jednodušno usvojila 21 američka republika na Šestoju panameričkoj konferenciji u Havani. Vidi: Nirnberška presuda, Beograd, 1948, str. 88.

nekakve opšte prakse. On ih je naveo kao samo neke od dokaza u prilog svom stavu da je agresorski rat postao zločin i pre Drugog svetskog rata, s tim da je pored ovih odluka naveo i brojne druge izvore kojima je dao prednost i kojima je posvetio neuporedivo veći prostor. Uostalom, odmah nakon pozivanja na pomenute dve odluke (kojima završava pregled relevantnih dokumenata), Sud je konstatovao: „Sva ova mišljenja i druga koja bi se mogla navesti, koja su tako svečano izražena, pojačavaju mišljenje, koje je Sud zasnova na Pariskom paktu, da je pribegavanje agresorskom ratu ne samo protivpravno, nego i zločinačko. Zabrana agresorskog rata, koju je zahtevala savest čovečanstva, nalazi svoga izraza u nizu paktova i ugovora na koje se Sud upravo pozvao“.<sup>45</sup> Dakle, Sud je dve pomenute odluke shvatio samo kao dodatni dokaz koji pojačava njegovo mišljenje zasnovano pre svega na ugovorima, a ne kao nekakvu opštu praksu država. Po nama, navedene odluke mogle su, u najboljem slučaju, biti samo dokaz u prilog tvrdnji o postojanju *opinio juris*.<sup>46</sup>

Da skratimo – ideja o tome da praksu čini ne samo ono što države rade, već i ono što one kažu, na prvi pogled veoma je primamljiva. Preveliko insistiranje na tome, međutim, lako može da dovede do potpunog brisanja granice između opšte prakse i svesti o njenoj pravnoj obaveznosti, što u krajnjoj liniji, znači, vodi shvatanju da je običajno pravo sve ono što države izjave. Uostalom, države, kao i ljudi – ne tako retko kažu jedno, a misle i rade drugo. Dakle, bitno je i šta kažu, ali je još važnije ono što zaista rade. Samo iz toga može se sagledati nekakva ujednačena praksa, kao što se samo na osnovu toga može zaključiti i šta su države zaista mislile.

**2. Svest o pravnoj obaveznosti.** Uslov da postoji svest o pravnoj obaveznosti odgovarajućeg postupanja (subjektivni odn. psihički elemenat) svodi se na zahtev da subjekti međunarodnog prava postupaju u skladu sa određenim običajnim pravilima zato što su svesni da su pravno dužni da ih poštuju.<sup>47</sup> Za označavanje ovog momenta obično se koristi latinski izraz *opinio juris sive necessitatis* ili skraćeno samo *opinio juris*.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> *Ibid.*, str. 88-89.

<sup>46</sup> Mnogo godina nakon suđenja u Nirnbergu, Međunarodni sud pravde je u savetodavnom mišljenju o zakonitosti pretnje nuklearnim oružjem i njegove upotrebe (1996) jasno stavio do znanja da se ni rezolucije Generalne skupštine UN (koja više nego bilo koje međunarodno telo u istoriji predstavlja čitavu međunarodnu zajednicu) čak ni kada su usvojene velikom većinom glasova, ne mogu da se posmatraju kao akti prakse država, već samo kao dokaz o postojanju *opinio juris*. Vidi: *Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons, cit.*, par. 73, p. 255.

<sup>47</sup> Kao što ispravno primećuje Akehurst, nije bitno samo šta države rade, već i zašto to rade. Akehurst Michael: *op. cit.*, p. 29.

<sup>48</sup> Za razne stavove u vezi sa svešću o pravnoj obaveznosti, kao subjektivnom elementu međunarodnopravnog običaja, vidi: Elias Olufemi: „The Nature of the Subjective Element in Customary International Law“, *International & Comparative Law Quarterly* 3/1995, pp. 501-520; Mendelson Maurice: „The Subjective Element in Customary International Law“, *British Year Book of International Law* 1995, pp. 177-208.

Upravo po tom elementu se međunarodnopravni običaju razlikuju od sličnih, ali suštinski drugačijih pravila ponašanja kao što su prosti običaji,<sup>49</sup> pravila kurtoazije (uljudnog ophođenja) i sl. koja su uhodana u praksi, ali koje ne prati svest o pravnoj obaveznosti.<sup>50</sup> Stoga, ako se ova pravila prekrše, to može da dovede do pogoršanja odnosa između datih država, uzvratnih mera i sl. ali ne i do međunarodnopravne odgovornosti prekršioca, jer međunarodno pravo nije prekršeno. Naprotiv, u slučaju kršenja međunarodnopravnih običaja, radi se o kršenju međunarodnog prava, što otvara pitanje međunarodnopravne odgovornosti prekršioca.<sup>51</sup>

Primeru radi, pravilo o neprikosновенosti diplomatskih predstavnika pripada kategoriji međunarodnih običajnih pravila, za razliku od raznih prostih običaja i pravila kurtoazije u okviru diplomatskog ceremonijala i protokola.<sup>52</sup>

<sup>49</sup> U mnogim jezicima postoji jasna terminološka razlika između prostih i pravnih, pa tako i međunarodnopravnih običaja. U engleskom se npr. prvi nazivaju *usage*, a drugi *custom*. U našem jeziku moraju se dodavati još neki epiteti da bi se znalo da li se misli na prost ili pravni običaj ili do zaključka mora dolaziti imajući u vidu kontekst u kome je odnosna reč upotrebljena. Osim kada drugačije izričito naglasimo, i mi ćemo u daljem tekstu ponekad koristiti reč „običaj“ misleći na međunarodnopravni, a ne prost običaj.

<sup>50</sup> U sporu oko epikontinentalnog pojasa u Severnom moru, Međunarodni sud pravde je, pored ostalog, istakao: „Suštinski momenat u vezi sa ovim – i čini se neophodnim da se to naglasi – jeste da čak i da su ti slučajevi akcije nečlanica Konvencije bili mnogo brojniji nego što u stvari jesu, oni ne bi, čak ni svi skupa, bili dovoljni sami po sebi da stvore *opinio juris* – zato što je za postizanje tog rezultata neophodno ispunjenje dva uslova. Ne samo da akti o kojima je reč treba da predstavljaju uhodanu praksu, već treba da svojom prirodom ili načinom na koji su vršeni svedoče o tome da je u pitanju ubeđenje da je ta praksa postala obavezna zato što postoji pravno pravilo koje to zahteva. Nužnost takvog ubeđenja tj. postojanje subjektivnog elementa pretpostavlja se u samom pojmu *opinio juris sive necessitatis*. Stoga zainteresovane države treba da osećaju da ispunjavaju pravnu obavezu. Ni učestalost, ni uobičajeni karakter ovih akata nisu sami po sebi dovoljni. Postoje brojni međunarodni akti, na primer u oblasti ceremonijala i protokola, koji su vršeni skoro uvek na isti način, ali su bili motivisani samo razlozima kurtoazije, korisnosti ili tradicije, a ne bilo kakvim osećajem pravne obaveze.“ Vidi: *Nort Sea Continental Shelf Cases, cit.*, par. 77, p. 44.

<sup>51</sup> To što kršenje prostih običaja nema međunarodnopravnu sankciju (sankciju pravnog karaktera) ne znači samim tim da odsustvuje bilo kakva sankcija. Kao odgovor na kršenje običaja može se javiti neki drugi po odnosnog subjekta nepovoljan oblik reagovanja, kao što su npr. prezir, bojkot, podsmeh, uzvraćanje istom merom, i slično. U praksi i ovo može biti prilično efikasan vid kažnjavanja za kršenje običaja i način da se dati subjekt privoli da odnosni običaj poštuje.

<sup>52</sup> Na primer, pravila ceremonijala koja se uobičajeno poštuju kod dočekivanja stranih državnika (npr. običaj da stranog šefa države na granici dočekuje visoki funkcioner države domaćina); uobičajeni pozivi za diplomatski lov odnosno uobičajeno pravo diplomatskih predstavnika u nekoj zemlji na lov u određenim područjima; tolerisanje da se diplomatska vozila parkiraju u zonama u kojima je zabranjeno parkiranje; kurtoazno pravilo o tome da saobraćajac na raskrsnici treba da da prvenstvo vozilu šefa diplomatske misije; kurtoazno pravilo o tome da se vozilima sa diplomatskim tablicama daje prvenstvo na graničnim prelazima; običajno pravilo o pozdravljanju brodova na otvorenom moru; razna običajna pravila pomorskog ceremonijala, i slično.

Prosti običaji mogu tokom vremena da prerastu u međunarodnopravne običaje<sup>53</sup> isto kao što i međunarodnopravni običaji mogu da izgube pravnu obaveznost i svedu se na proste običaje. Ključni momenat je odgovor na pitanje da li se naknadno razvila svest o pravnoj obaveznosti običaja (prvi slučaj) ili se ta svest izgubila (drugi slučaj).

Svest o pravnoj obaveznosti običajnih pravnih pravila se ne pretpostavlja, već mora biti vidno manifestovana u praksi kroz ponašanje država.

Proces nastanka međunarodnopravnog običaja je najčešće postepen i veoma složen. To pruža priliku državama da svojim aktivnim ponašanjem spreče nastanak običaja koji im nije po volji. Kada je reč o regionalnim običajima, država svojim jednostranim aktom (protestom)<sup>54</sup> ili na drugi očigledan način može otkloniti obaveznost običaja u odnosu na sebe.<sup>55</sup> Kada se, međutim, radi o univerzalnim običajima, potrebno je da protest uloži dovoljno veliki broj dovoljno reprezentativnih država, što je, razume se, faktičko pitanje.

<sup>53</sup> Tunkin navodi da je jedan od najvažnijih principa savremenog međunarodnog prava – načelo suverene jednakosti država – hiljadama godina postojao kao prost običaj pre nego što se pretvorio u normu međunarodnog prava. Po njemu, svaka država ostvarivala je vrhovnu vlast na svojoj teritoriji i druge države morale su to da prihvate kao činjenicu, ali je tek u periodu prelaska iz feudalizma u kapitalizam ovaj običaj prerastao u normu međunarodnog prava. Тункин Г. И. у: Тункин Г. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 1982, стр. 51.

<sup>54</sup> Opšte uzev, protest je jednostrani međunarodni pravni akt kojim se, u obliku formalnog saopštenja jedne države (međunarodne organizacije) drugoj, izražava neslaganje u vezi sa nekim činjenicama, zahtevima ili držanjem i osporava pravna valjanost određenog već izvršenog ili nameravanog pravnog akta, stanja ili postupka. Smisao ovog koraka jeste taj da se novonastalo stanje (akt, činjenica, zahtev) ne prizna, te da se postigne njegova promena. Međutim, čak i ako se ne uspe u tome (zato što druga strana nije uvažila iznete razloge), protest i dalje ima veliki značaj jer se njime na nesumnjiv način stavlja na znanje da država koja ga ulaže ne prihvata i ne priznaje datu situaciju (akte, zahteve, činjenice), čime, naročito ako su predmet protesta jednostrani akti drugih država, otklanja njihovo dejstvo na sebe. Na taj način, protestom se sprečava opasnost da se ćutanje odnosne države protumači kao prihvatanje novonastalog stanja ili čak odricanje od izvesnih prava. Protest se može izraziti i konkludentnim radnjama, kao što su pokretanje spora pred međunarodnim sudom protiv strane kojoj se pripisuje sporna praksa; glasanje u međunarodnoj organizaciji za rezoluciju kojom se osuđuje takva praksa; povlačenje ambasadora, a u posebno teškim slučajevima prekid diplomatskih odnosa, i slično.

<sup>55</sup> U Sporu oko azila (1950) Međunarodni sud pravde je povodom zahteva Kolumbije kao tužioca, primetio da se ona, pored ostalog, pozvala i na regionalne običaje, pa je tim povodom istakao da „strana koja se poziva na takav običaj, mora dokazati da je on ustanovljen na takav način da je postao obavezujući za drugu stranu“ (p. 276). Nakon što je ustanovio da nije našao da je vlada Kolumbije dokazala postojanje spornog običaja, Sud je primetio da „čak i ako bi se pretpostavilo da je takav običaj postojao između samo nekih latinoameričkih država, to se ne bi moglo iskoristiti protiv Perua, koji ne samo da nije podržavao taj običaj, već mu se, naprotiv, suprotstavio, odbijajući da potpiše konvencije iz Montevidea iz 1933. i 1939. koje su prve uključile pravilo o kvalifikaciji krivičnog dela u materiji diplomatskog azila“ (pp. 277-278). Vidi: *Asylum Case*, Judgment of November 20th 1950, pp. 276-278, na sajtu Suda: <http://www.icj-cij.org/docket/files/7/1849.pdf>.

U doktrini je poznato pitanje tzv. istrajnog prigovarača (eng. *persistent objector*), pri čemu se misli na državu koja se uporno, dosledno protivi običaju u nastajanju.<sup>56</sup> Potrebno je da ovo protivljenje postoji u vreme kada običaj još nije nastao, mada je u procesu nastanka. Protivljenje se može odnositi na čitav običaj ili na neki njegov deo. U svakom slučaju, onda kada običaj definitivno nastane, prigovarač ne može da osporava onaj deo običaja u pogledu koga se nije protivio, tj. taj deo je obavezan za njega. Doktrina upornog prigovarača oslanja se na sudsku praksu, u prvom redu na dva poznata spora – Spor oko azila (Kolumbija protiv Perua, 1950) i Spor oko ribolovnih zona (Ujedinjeno Kraljevstvo protiv Norveške, 1951). U oba slučaja Sud je našao da strana koja se istrajno i dosledno protivila odnosnom običajnom pravilu (u prvom slučaju o diplomatskom azilu, a u drugom o ribolovnim zonama), a to će reći Peru odnosno Norveška, nije vezana tim pravilom.<sup>57</sup> Da bi ovo protivljenje imalo pomenuti efekat, ono mora ispuniti dva istovremena uslova: (1) mora biti jasno izraženo – putem protesta i drugih izjava zvaničnika, negativnog glasanja u međunarodnim telima, odbijanjem da se uđe u članstvo međunarodnih ugovora koji podržavaju spornu praksu, pokretanjem sudskog ili arbitražnog postupka zbog sporne prakse, preduzimanjem pravno dozvoljenih protivmera i sl. i (2) mora biti istrajno odn. dosledno, što znači treba da postoji pre nastanka običaja, za vreme njegovog nastanka i nakon njegovog nastanka. Država koja se nije protivila u vreme kada je običaj bio tek u postupku nastajanja, ne može se jednostrano osloboditi obaveze njegovog poštovanja kada on konačno nastane. Zahtev da je ponašanje države koja se protivi istrajno i blagovremeno, motivisano je razlozima sigurnosti – treće države moraju znati na čemu su, kao što se mora sprečiti mogućnost da država koja se protivi izvlači za sebe korist tako što bi se u jednoj prilici ponašala na jedan,

<sup>56</sup> Bradley Curtis A., Gulati Mitu: „Withdrawing from International Custom“, *The Yale Law Journal* 2/2010, pp. 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf>; Brownlie Ian: *op. cit.*, p. 10; Charney Jonathan: „The Persistent Objector Rule and the Development of Customary International Law“, *British Year Book of International Law* 1985, pp. 1-24; Dixon Martin: *op. cit.*, pp. 26-27; Fon Vincy, Parisi Francesco: „Stability and Change in International Customary Law“, *American Law & Economics Association Annual Meetings*, Paper 21, April 2004, pp. 4-11, <http://law.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=alea>; Guzman Andrew T.: *op. cit.*, pp. 46-54; Kontorovich Eugen: „Inefficient Customs in International Law“, *The University of Chicago Law School Public Law and Legal Theory Working Paper Series, Working Paper No 154*, March 2007, pp. 910-911, [www.law.uchicago.edu/files/files/154.pdf](http://www.law.uchicago.edu/files/files/154.pdf); Thirlway Hugh: *op. cit.*, pp. 107-108.

<sup>57</sup> Najzanimljivije delove presude u Sporu oko azila (*Asylum Case*) već smo naveli. U Sporu oko ribolova Sud je u presudi naveo da – mada je jedan broj država u svojim unutrašnjim propisima i međunarodnim sporazumima usvojio pravilo o limitu od 10 milja, pa su čak donete i određene arbitražne presude u sporovima između tih zemalja – druge države usvojile su drugačija pravila odn. drugačije limite. Stoga pravilo o 10 milja nije dobilo snagu opšteg pravila međunarodnog prava. Što je posebno značajno, Sud je izričito utvrdio da se pravilo o limitu od 10 milja ne može primeniti na Norvešku, koja se uvek protivila primeni tog pravila u pogledu norveške obale. Vidi: *Fisheries Case*, Judgment of December 18th, 1951, p. 131, na sajtu Suda: <http://www.icj-cij.org/docket/files/5/1809.pdf>.

a u drugoj na drugi način.<sup>58</sup> Konačno, treba imati na umu da čitava doktrina „istrajnog prigovarača“ važi samo u odnosu na dispozitivna običajna pravila, ali ne i običajna pravila koja su apsolutno obaveznog karaktera (*jus cogens*) i od kojih po definiciji nikakvo odstupanje nije dopušteno. Drugim rečima, kada su u pitanju običajna pravna pravila kogentnog karaktera, država može da se protiviti nastanku običaja (u vreme dok on još nije konačno formiran), ali nakon što definitivno nastane, običaj je obavezan za sve, pa i za državu koja se protivila njegovom nastanku.

Obično se svest o pravnoj obaveznosti izjednačava sa svešću o pravnoj obaveznosti neke *obaveze*. Konkretno, da su države *dužne* da se ponašaju na određeni način. Međutim, pravila međunarodnog prava ne utvrđuju samo obaveze, već i prava odnosno ovlašćenja subjekata međunarodnog prava. Stoga se i svest o pravnoj obaveznosti može odnositi ne samo na obaveze, već i na prava odn. ovlašćenja.<sup>59</sup>

**3. Drugačiji pristupi.** U teoriji su se javili i nešto drugačiji pristupi. Ima pisaca koji identifikuju i više od dva elementa međunarodnopravnog običaja, kao što ima onih za koje postoji samo jedan takav element. Ovi poslednji se dalje razlikuju po tome koji element je po njima bitan.

*1. Više od dva elementa.* Ponekad se, mada retko, razlikuju ne dva, već tri elementa, s tim da se pored (1) opšte prakse i (2) svesti o pravnoj obaveznosti zahteva još i ispunjenje uslova da je (3) odnosni akt preduzela većina država, a nije ga odbila većina država.<sup>60</sup> S tim u vezi, nema sumnje da ovaj zahtev mora biti ispunjen. Ali pitanje je da li on predstavlja samostalan uslov. Većina teoretičara i sudska praksa ostaju kod samo dva osnovna elementa međunarodnopravnog običaja, a zahtev o značajnom broju država razmatraju u okviru elementa „opšta praksa“ (gde se razmatraju i drugi prateći uslovi, kao što dovoljno dug protek vremena i sl.).

Neki drugi autori navode čak četiri elementa. Tako Braunli izdvaja: 1) trajanje (protek vremena), 2) uniformnost odn. konzistentnost prakse, 3) opštu praksu i 4) *opinio juris*.<sup>61</sup> Međutim, on relativizuje prvi element priznajući da nema nikakvih posebnih zahteva u pogledu protoka vremena, tako da se realno

<sup>58</sup> Ovde je na delu opšte pravno načelo *non concedit venire contra factum proprium* (nije dopušteno ići protiv svog dela) prema kojem nije dopušteno pobijati svoje delo odn. postupak. Misli se na to da država koja se u jednoj prilici ponašala na jedan način ne može da se u sličnoj prilici ponaša na bitno drugačiji (suprotan) način.

<sup>59</sup> Tako npr. međunarodno pravo ovlašćuje države da gone lica koja su učinila krivično delo na njihovoj teritoriji, ali ih ne obavezuje na to. Akehurst Michael: *op. cit.*, p. 29.

<sup>60</sup> Vidi npr.: Кожевников Ф. И.: u: Кожевников Ф. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 1987, стр. 31; International & Foreign Legal Research - Researching Customary International Law and Generally Recognized Principles, Law Library, University of California - Berkley, Spring 2007, p. 1, <http://www.law.berkeley.edu/library/classes/iflr/customary.html>.

<sup>61</sup> Brownlie Ian: *op. cit.* pp. 5-7.

lista svodi na samo tri elementa. Nama se čini da su i protek vremena i uniformnost odn. konzistentnost prakse logički obuhvaćeni prvim elementom. Svaka priča o opštoj praksi nužno podrazumeva i osvrt na pomenute momente, pa nema razloga izdvajati ih kao posebne elemente običaja.

2. *Svođenje običaja na opštu praksu.* Bilo je mišljenja da je za nastanak međunarodnog običaja dovoljno da se pojavi odgovarajuća praksa, te da nije nužno da uz to postoji i svest o pravnoj obaveznosti odnosnog ponašanja. Štaviše, po nekim autorima u pitanju je čista fikcija koja služi da za prikriivanje stvaralačke funkcije suda. Mada su takve poglede ponekad zastupali i neki od velikih pravnih autoriteta (kao npr. Hans Kelzen), ova shvatanja nisu prihvatljiva zato što jednostavno ne odgovaraju stvarnosti i, pored ostalog, ne omogućavaju da se uvidi razlika između međunarodnih i prostih običaja.<sup>62</sup>

3. *Svođenje običaja na opinio juris.* Drugu krajnost predstavljaju stavovi jednog dela pisaca tzv. netradicionalista, koji su počev od 70-ih godina prošlog veka počeli da zagovara novi pristup, poznat kao teorija o „novom običajnom međunarodnom pravu“, o „modernim međunarodnim pravnim običajima“ i slično. Njegova suština svodi se na to da je, po njima, u naše vreme za nastanak međunarodnog običaja dovoljan samo psihički element (*opinio juris*), bez postojanja utvrđene opšte prakse. Pojednostavljeno, to bi značilo pretvaranje ugovornog u običajno pravo,<sup>63</sup> a u krajnjoj liniji bezuslovno nametanje rešenja odnosnih ugovora svim državama, pa i nečlanicama. Ovaj pristup izazvao je razumljivu reakciju „tradicionalista“, tj. onih koji prihvataju međunarodno pravo onakvim kakvim ono jeste i uzimaju u obzir sve njegove specifičnosti, a posebno svrhu. Oni su na razne načine argumentovano pokazali da, opšte uzev, nema prečica u nastanku međunarodnih običaja; da je za međunarodno pravo karakteristična hijerarhija normi prema nastanku (procesu) a ne prema sadržini;<sup>64</sup> da međunarodno pravo samo po sebi nikada nije imalo za svrhu postizanje ljudskog savršenstva (pa ni zaštitu ljudskih prava kao takvih), već se njegova osnovna uloga ogleda u formulisanju opštepriznatih pravila kojima se čovečanstvu omogućava da živi u relativnom miru i redu, tako što se obezbeđuju načini za premošćavanje nastalih i mogućih sporova i istovremeno stvaraju uslovi za postizanje zajedničke koristi; da, ukoliko se izostavi opšta praksa, svaki pokušaj da se bilo šta odredi kao međunarodni običaj jednostavno nije

<sup>62</sup> Na radove ovih autora (Gugenhajm, Kelzen, Kvadri, Lisicin, Vilijams i dr.) ukazuju npr. Brownlie Ian: *op. cit.*, footnote 30, p. 7; Degan V. Đ.: *op. cit.*, fusnota 6, str. 81; Shaw Malcolm N.: *op. cit.*, pp. 71-72; Тункин Г. И.: *Теория международного права, op. cit.*, стр. 137-139, i dr.

<sup>63</sup> U jednom posebnom smislu, to bi moglo da znači i pretvaranje odluka glavnih organa najvažnijih međunarodnih organizacija (posebno Generalne skupštine UN) u običajno međunarodno pravo, čak i bez postojanja odgovarajuće prethodne prakse.

<sup>64</sup> Netradicionalisti su svoj koncept nastojali da nametnu pre svega u materiji ljudskih prava, smatrajući da se radi o univerzalnim ljudskim vrednostima koje se tiču čitave međunarodne zajednice i koje su kao takve važnije od ostalih normi.



legitiman; da nastojanja da se marginalizuje praksa država kao ključni element običaja ugrožavaju čitav koncept običaja u međunarodnom pravu (zanemarivanje prakse značilo bi potpuno negiranje običaja kao takvih tj. njihovu zamenu ugovornim, što znači zakonodavnim normiranjem), i drugo.<sup>65</sup>

Ovde je dovoljno primetiti da je Međunarodni sud pravde (Slučaj vojnih i paravojnih aktivnosti protiv Nikaragve, 1986) našao za potrebno da istakne da, čak i onda kada se dve države sporazumeju da u svoj ugovor uključe određeno pravilo, ono postaje za njih pravno obavezno, ali na polju običajnog prava njihovo zajedničko viđenje oko sadržine onoga što smatraju pravilom nije dovoljno – da bi utvrdio postojanje običajnog pravnog pravila, Sud mora da se uveri da je pravilo koje postoji u *opinio juris* država, potvrđeno odgovarajućom praksom.<sup>66</sup>

4. *Zaključak*. Nove ideje su uvek dobrodošle i u nauci i u praksi. Ali to ne znači da su uvek bolje od postojećih. Daleko najveći deo nauke međunarodnog prava čvrsto se drži toga da međunarodnopravni običaj nastaje kada se istovremeno javi oba njegova elementa – materijalni (opšta praksa) i subjektivni (*opinio juris*). Ovo shvatanje ne samo da dominira u doktrini, već je potvrđeno i u presudama Međunarodnog suda pravde.<sup>67</sup> U tom smislu, s pravom je primećeno da artikulisana obaveza bez prakse nije ništa drugo nego retorika, a da je praksa država bez *opinio juris* samo prost običaj.<sup>68</sup>

Pri tome klasičan put je da se prvo razvije praksa, koja se vremenom uobličava u pravno pravilo (izgrađuje se *opinio juris*). Moguć je, međutim, i drugačiji put – da države zaključe da je određeno ponašanje poželjno i izjasne se tome u

<sup>65</sup> Više o svemu: Baker Roobeh (Rudy) B.: „Customary International Law in the 21st Century: Old Challenges and New Debates“, *European Journal of International Law* 1/2010, pp. 180-184, <http://www.ejil.org/pdfs/21/1/1988.pdf>; Simma Bruno Alston Philip: „The Sources of Human Rights Law: Custom, Jus Cogens and General Principles“, *Australian Year Book of International Law* (1988–1989), pp. 83, 88-100, <http://corrigan.austlii.edu.au/cgi-bin/download.cgi/download/au/journals/AUYrBkIntLaw/1989/5.pdf>; Weil Prosper: „Towards Relative Normativity in International Law“, *American Journal of International Law* 3/1983, pp. 418, 425-426, <http://www.scribd.com/doc/26213474/Towards-Relative-Normativity-in-International-Law>.

<sup>66</sup> *Case Concerning Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua*, Judgement 27 June 1986, par. 184, pp. 97-98, <http://www.icj-cij.org/docket/files/70/6503.pdf>. O ovom sporu u svetlu međunarodnog običajnog prava vidi, pored ostalog: Charlesworth HCM: „Customary International Law and the Nicaragua Case“, *Australian Year Book of International Law*, (1984–1987), pp. 1-31, <http://www.austlii.edu.au/au/journals/AUYrBkIntLaw/1987/1.html>.

<sup>67</sup> Pored ostalog, u Sporu o američkim državljanima u Maroku, Međunarodni sud pravde je citirao odgovarajući deo iz svoje presude u Sporu oko azila (o tome da strana koja se poziva na običaj mora dokazati da je on ustanovljen na takav način da je postao pravno obavezujući za drugu stranu), a zatim je konstatovao da u konkretnom slučaju koji je pred njim nema dovoljno dokaza koji bi Sud naveli na zaključak da je običajno pravo na vršenje konzularne jurisdikcije ustanovljeno na takav način koji bi predstavljao pravnu obavezu za Maroko. *Case Concerning Rights of Nationals of the United States of America in Morocco*, Judgment of August 27th 1952, p. 200, <http://www.icj-cij.org/docket/files/11/1927.pdf>.

<sup>68</sup> Swaine Edward T.: *op. cit.*, p. 7.

prilog, a da se naknadno razvije praksa koja daje za pravo da se zaključi da je u datom slučaju nastalo novo običajno pravilo.

I pored svega rečenog, činjenica je da su u vezi sa elementima međunarodnopravnog običaja u načelu moguće logičke nedoumice. Naime, ima istine u tvrdnjama da je podela na dva elementa u neku ruku veštačka, pa i paradoksalna. Konkretno, postojanje svesti o pravnoj obaveznosti nekog pravila (*opinio juris*) podrazumeva da je ono postalo obavezno *pre* nego što su države postale svesne toga odn. izjasnile se u prilog tome, što onda znači da se ta svest svodi samo na konstataciju i da nije konstitutivni element u nastanku međunarodnopravnog običaja? Može se, međutim, gledati i iz sasvim suprotnog ugla, pa reći da koncept *opinio juris* sugerise da se nešto ima smatrati pravom *pre* nego što je zaista postalo pravom. Dalje, *opinio juris* je svest o pravnoj obaveznosti, dakle jedna vrsta stanja uma, koje se kod tako složenih subjekata kakve su države može utvrditi samo posredno, na osnovu njihovog ponašanja (radnji, akata), i to ne jedne već većine država. To onda znači da se ono utvrđuje na osnovu prakse, dakle prvog elementa međunarodnopravnog običaja, što opet otvara pitanje da li *opinio juris* ima uopšte samostalan značaj. Zatim, kako pomiriti zahtev o nužnosti postojanja opšte prakse i *opinio juris* sa činjenicom da veliki broj država možda ima svoj stav (svest) u pogledu neke situacije odnosno pravila, ali nije u poziciji da razvije odgovarajuću praksu – najbolji primer je pozicija ogromne većine država koje nisu u stanju da stvore aktivnu praksu u domenu istraživanja i osvajanja kosmosa. Najzad, pitanje je i kako je uopšte teorijski moguće da nastane bilo kakvo drugo (novo) pravo, ako se zna da ono očito zahteva drugačiju praksu od one koja se smatra pravom.<sup>69</sup> Ova i slična pitanja su nesumnjivo zanimljiva, ali su tema za sebe i ovde se njima nećemo baviti. Ovo kako zbog toga što nam prostor to ne dozvoljava, tako i zbog činjenice da i praksa država i praksa Međunarodnog suda pravde i drugih međunarodnih sudova, i najveći deo pravne nauke, insistiraju na dva poznata elementa međunarodnopravnog običaja – opštoj praksi i *opinio juris*.

## 5. Nastanak međunarodnopravnog običaja

Jedno od zanimljivih pitanja jeste kako u stvarnosti nastaje međunarodnopravni običaj? Da li se to događa spontano ili je, naprotiv, u pitanju neka vrsta unapred osmišljenog procesa? Zapravo, moguće su razne situacije.

**1. Spontani nastanak običaja.** U prošlosti su međunarodnopravni običaji nastajali tako što su se države spontano ponašale na isti način u sličnim situ-

<sup>69</sup> O nekim od ovih dilema: Dixon Martin: *op. cit.*, p. 29; Kammerhofer Jörg: „Uncertainty in the Formal Sources of International Law: Customary International Law and Some of Its Problems“, *European Journal of International Law* 3/2004, pp. 523-553: <http://www.ejil.org/pdfs/15/3/360.pdf>; Shaw Malcolm N.: *op. cit.*, p. 82; Thirlway Hugh: *op. cit.*, p. 103.

acijama, da bi zatim, na bazi uhodane prakse, zaključile da je takvo ponašanje pravno obavezno.<sup>70</sup> Najčešće je praksa nastajala kao odgovor na određene zahteve ekonomske, političke ili vojne prirode, što je nekim piscima dalo za pravo da govore o svesti o nužnosti određenog postupanja (*opinio necessitatis*), što još nije i svest o pravnoj obaveznosti takvog postupanja (*opinio juris sive necessitatis*). Međutim, u jednom trenutku države bi zaključile da su dužne da poštuju odnosnu praksu, ne toliko zbog ili ne samo zbog ekonomskih, političkih ili vojnih razloga, već zato što im tako nalaže međunarodno pravo. U tom trenutku (koji je u praksi obično teško precizno definisati) nastaje novo običajno međunarodnopravno pravilo.<sup>71</sup>

Danas je takvo nešto malo verovatno. Naprotiv, u naše vreme međunarodnopravni običaji najčešće nastaju kao rezultat određenih osmišljenih, dobro organizovanih i dosledno ostvarenih aktivnosti.

**2. Uloga međunarodnih ugovora.** Sve češće novi međunarodnopravni običaji nastaju tako što jedan krug država zaključi otvoreni univerzalni međunarodni sporazum kojim reguliše odnosna važna pitanja. Kada u krug ugovornica tog sporazuma uđe većina država sveta, nije neobično da njegova rešenja počinju da se doživljavaju kao nešto što se uobičajilo, što važi za sve. Ovo posebno ako je predmet ugovora od velike važnosti za čitavu međunarodnu zajednicu. Pri tome, ako ugovor u svom članstvu ima većinu država sveta, a uz to i dovoljno veliki broj nečlanica ugovora se pridržava njegovih rešenja ili im se bar ne protiviti, može se smatrati da je nastao novi međunarodnopravni običaj pošto su na delu opšta praksa i *opinio juris* ne samo članica ugovora (u savesnom ispunjenju preuzetih ugovornih obaveza) već i pomenutog dovoljno velikog broja država koje nisu vezane ugovorom kao takvim.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> Višar je nastanak i razvoj običajnog pravila ilustrovao poređenjem sa travnjakom. Nakon što neko prvi pređe preko travnjaka (ostavljajući ugažena mesta) pa njegovim stopama krenu i drugi, postepeno se nasred zelene površine javlja stazica koja je – što se više po njoj gazi – sve više utrta i sve šira. Posle izvesnog vremena prvobitna stazica pretvoriće se u jedini redovan put, mada će biti teško precizno utvrditi kada se to tačno dogodilo. On je takođe primetio da, kao što neki zbog svoje veće težine ostavljaju dublje tragove od ostalih, tako i najuticajnije države sveta jače obeležavaju put kojim su prošle (mogu više uticati na nastanak običaja) i češće garantuju i brane ustanovljene običaje. De Visscher: *Theory and Reality in Public International Law*, Princeton University Press 1957, p. 149, nav. prema. Shaw Malcolm N.: *op. cit.*, p. 75.

<sup>71</sup> Cassese Antonio: *op. cit.*, p. 120.

<sup>72</sup> Čitalac je sigurno zapazio da, mada se ovde govori o pretvaranju ugovora u međunarodnopravne običaje (što je realnost), to se dosta razlikuje od ogoljenog pristupa tzv. netradicionalista. Nije sporno da običaji mogu nastati iz nekih ugovora, međutim, čak ni tada nije dovoljna prosta volja ugovornica! Potrebno je utvrditi i *opinio juris* dovoljno velikog broja nečlanica ugovora, kao što je neophodno ustanoviti i postojanje opšte prakse i to ne samo kod članica odnosnog ugovora, već i kod dovoljno velikog broja nečlanica. Dakle, prvi, materijalni element (praksa) ni u kom slučaju se ne odbacuje.

Kada je reč o konkretnim primerima, još je Nirnberški sud u svojoj presudi stao na stanovište da su IV haška konvencija o zakonima i običajima rata na kopnu i čuveni istoimeni pravilnik koji je pridodat uz nju prerasli u međunarodno običajno pravo, čime su postali obavezni za sve.<sup>73</sup>

Posle Drugog svetskog rata, načela najvažnijeg međunarodnog ugovora – Povelje UN (čl. 2) prerasla su značaj principa na kojima funkcioniše svetska organizacija i sveopšte su priznata, ne samo kao deo univerzalnog običajnog međunarodnog prava, već kao osnovna načela tog istog prava, koja su obavezna za sve države, kako članice, tako i nečlanice UN.

Jedan od najboljih primera su univerzalni sporazumi iz materije ljudskih prava koji su utrli put odgovarajućim međunarodnopravnim običajima (o zabrani genocida, mučenja, ropstva itd.). Na neki način, ovde je na delu proces koji je suprotan kodifikaciji – dok se kod kodifikacije radi o pretvaranju običaja u ugovore, ovde je reč o prerastanju ugovornih rešenja u običajnopravna.

Kada običaj nastane na osnovu ugovornih pravila, odnosni ugovor može biti korišćen kao dokaz protiv države koja nije članica ugovora. Tu državu, međutim, ne vezuje sam ugovor, već pravna pravila koja su njime formulisana, a koja su za nju postala obavezna kada su prerasla u običajno međunarodno pravo. Stoga ta država može podneti druge dokaze iz kojih sledi da ugovor ne predstavlja stvarno običajno pravo, odn. da se običajno i ugovorno pravo razlikuju.<sup>74</sup>

**3. Uloga odluka međunarodnih organizacija i međunarodnih konferencija.** Običajno pravno pravilo može nastati i na osnovu određenih odluka glavnih organa najvažnijih međunarodnih organizacija, u prvom redu na osnovu rezolucija Generalne skupštine UN. Mada često imaju veliku moralnu i političku snagu, posebno ako su donete velikom većinom, većina tih odluka po svojoj prirodi i sadržini nije podobna da stvori bilo kakvu pravnu obavezu, pa tako ni običajnopravnu. U stvarnosti one uglavnom predstavljaju preporuke upućene državama članicama i ostalim subjektima, a ne pravno obavezujuće akte. Ali, ako određena rezolucija koja je doneta velikom, pa uz to još dovoljno reprezentativnom većinom (u smislu da su je podržale najvažnije države, da su za nju glasale države koje pripadaju raznim regionima, kulturama i sl.) konstatuje da nešto predstavlja pravo, ona može biti uzeta kao dokaz o tome da odgovarajuće običajno pravno pravilo zaista postoji. Međutim, sama po sebi rezolucija (čak i ako konstatuje postojanje nekog pravnog pravila) ne stvara običajno međunarodno

<sup>73</sup> Sud je ukazao da je odbrana pokušala da otkloni primenu Haške konvencije pozivanjem na odredbu o „opštem učešću“ koja je predviđena u čl. 2 Konvencije, a koja je izričito predviđela da će se pravila predviđena u Pravilniku i Konvenciji primeniti samo između sila ugovornica i samo onda, ako su sve zaraćene strane potpisnice Konvencije. S tim u vezi, mada je priznao da neke od zaraćenih strana u Drugom svetskom ratu nisu bile potpisnice Konvencije, Sud je zaključio: „Međutim, 1939. godine ovi propisi, sadržani u Konvenciji, priznati su od svih civilizovanih nacija i smatrani su kao izraz kodifikacije zakona i običaja rata.“ Nirnberška presuda, *cit.*, str. 122.

<sup>74</sup> Akehurst Michael: *op. cit.*, pp. 26-27.

pravo. Ono će biti stvoreno tek ako se dokaže da uz rezoluciju (koja se može uzeti kao dokaz o postojanju *opinio juris*) postoji i odgovarajuća opšta praksa.

Uzmimo da je Generalna skupština UN utvrdila da su države dužne određeni procenat svog društvenog proizvoda uplaćuju ne neki zbirni račun u svrhu iskorenjivanja gladi u svetu. I recimo da je ta odluka doneta ubedljivom većinom (npr. za nju je glasalo 90% članica UN). Da li to znači da je tom jednokratnom odlukom nastalo novo običajno pravno pravilo? Ne, razume se. Običajno pravilo ne može nastati bez odgovarajuće prakse. Zamislimo da u navedenom slučaju u narednih godinu, dve, tri, pet... nijedna država ne postupi u skladu sa ovom odlukom, tj. ne izdvoji i ne uplati predviđena sredstva. Da li to znači da države krše „novo običajno pravilo“? Ili da je u međuvremenu stvoren novi običaj o tome da se ne mora poštovati prethodno uspostavljeno običajno pravilo? Naravno – ne. Odgovor je zapravo vrlo jednostavan – u datom slučaju običaj nije ni nastao. O novom običaju moglo bi se govoriti tek nakon proteka određenog vremena u kome bi većina država poštovala pomenuto novo pravilo, stvarajući tako potrebnu opštu praksu. Zapravo, oni autori koji tvrde da običajno međunarodno pravo može nastati samo na osnovu odluke organa međunarodne organizacije, brkaju dva sasvim različita izvora međunarodnog prava – međunarodno-pravne običaje i odluke (jednostrane akte) međunarodnih organizacija. Jedno su običaji, sa nužnim elementima za njihov nastanak i postojanje, a drugo je pitanje da li su i kada odluke međunarodnih organizacija same po sebi izvori međunarodnog prava sa obavezujućom snagom. To su dve različite stvari.<sup>75</sup> U meri u kojoj, u skladu sa procesima sve tešnjeg povezivanja raznih delova sveta, odluke međunarodnih organizacija budu sve više sticale pravno obavezujuću snagu, one će se nametati kao sve važniji izvori međunarodnog prava same po sebi. Ali, one i sada imaju samostalnu vrednost i nema nikakve potrebe podvoditi ih pod međunarodnopravni običaj.

Prema izloženom, slično kao i u slučaju ugovora, određena rezolucija može tokom vremena da preraste u običajno pravo, ali samo pod uslovom da se ispune potrebni uslovi.<sup>76</sup> Međutim, niti odnosna odluka međunarodne organizacije sama po sebi stvara običajno međunarodno pravo, niti, štaviše, ona sama po

<sup>75</sup> U konkretnom primeru, kada bi države počele da savesno ispunjavaju pomenutu odluku, nakon proteka izvesnog vremena moglo bi se govoriti i o odgovarajućoj praksi, pa onda i o pretvaranju odluke u običajno međunarodno pravo. U tom slučaju nova odluka Generalne skupštine koja bi eventualno ukinula obavezu izdvajanja za fond za ukidanje gladi u svetu, stavila bi van snage prethodnu odluku, ali ne bi sama po sebi momentalno ugasila i običajno pravno pravilo koje se u međuvremenu formiralo.

<sup>76</sup> Odličan primer predstavlja Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima (1948). U vreme kada je doneta, bila je samo odraz raspoloženja Generalne skupštine UN, akt velike moralne, ali nikakve pravne snage. U međuvremenu stekla je najširu moguću potvrdu i podršku – njena najvažnija rešenja su kodifikovana unošenjem u Međunarodne paktove o ljudskim pravima (1966), veliki broj država je u svoje ustave uneo pozivanje na Deklaraciju, a neki su i bukvalno prepisali njene odredbe. Sve to daje za pravo da se zaključi da je stvorena opšta praksa, te da su rešenja Deklaracije prerasla u univerzalno običajno međunarodno pravo.

sebi može biti uzeta kao nesumnjivi dokaz o postojanju običajnog pravila! Ona se mora posmatrati u istoj ravni sa ostalim raspoloživim dokazima i sasvim je moguće da se dokazuje da odnosna rezolucija ne odražava na pravi način običajno pravo.<sup>77</sup>

Sve napred rečeno važi manje-više i za odluke donete na međunarodnim konferencijama. Tako npr. Završni akt Konferencije o bezbednosti i saradnji u Evropi (Helsinki, 1975) van svake sumnje predstavlja *opinio juris* svih zemalja učesnica o tome šta su osnovna načela opšteg međunarodnog prava.

**4. Uloga sudskih odluka.** U međunarodnom pravu sudska presuda važi samo između strana u sporu (*sententia jus facit inter partes*). Stoga ona ne može biti osnov objektivnog prava, pa ni običajnog međunarodnog prava. S druge strane, vrlo često su sudske odluke dokaz o tome da određeni međunarodno-pravni običaj postoji – ali ne po odluci suda, već objektivno, s tim da sudska presuda samo to potvrđuje. Međutim, moguće je i da sudska presuda utiče na formiranje određenog običaja, ali ovo samo pod uslovom da je sledi odgovarajuća praksa, praćena uverenjem država o pravnoj obaveznosti takve prakse. Dakle, sudska presuda ne stvara običaj (to su dva različita pravna izvora), ali može da posluži kao inspiracija i osnov za nastanak običaja – pod uslovom da se nakon donošenja presude ispune oba elementa potrebna za nastanak običaja (opšta praksa i *opinio juris*).

Dobar primer predstavlja Savetodavno mišljenje Međunarodnog suda pravde po pitanju rezervi na Konvenciju o sprečavanju i kažnjavanju zločina genocida (1949) u kojem je, suprotno od onoga što je do tada vladalo i u teoriji i u praksi, Sud zaključio da, čak i kada nisu izričito predviđene višestranim međunarodnim ugovorom, rezerve mogu pod određenim uslovima biti dopuštene, te da nije nužno da ih prihvate sve ugovornice.<sup>78</sup> Takav stav prihvatile su zatim države, pa je nešto kasnije ugrađen i u Bečku konvenciju o ugovornom pravu (1969). Dakle, u pitanju je običajno pravilo koje se u praksi razvilo na podlozi pomenute odluke suda. Međutim, sama odluka nije bila izvor prava. Da podsetimo, u pitanju nije

---

Ipak, stvari najčešće nisu uvek sasvim jasne. Tako npr., imajući u vidu istorijski razvoj tog načela i razne i veoma brojne oblike njegove potvrde u praksi, može se s pravom zaključiti da zaštita etničkih (nacionalnih) manjina predstavlja deo univerzalnog običajnog međunarodnog prava. Ali, pitanje je da li su i sva rešenja Deklaracije o pravima pripadnika nacionalnih ili etničkih, verskih i jezičkih manjina, koju je Generalna skupština UN osvojila 1992. g., automatski prerasla u međunarodnopravne običaje. Kao što ima dovoljno dokaza da to jesu običajna pravila, tako bi se isto mogli naći i argumenti koji bi išli u prilog sasvim suprotnoj tezi. Više o razvoju zaštite manjina i o Deklaraciji: Krivokapić Boris: *Zaštita manjina: istorijski razvoj, osnovna pitanja i zaštita u okviru UN*, Beograd, 2004, str. 49-180, 425-432.

<sup>77</sup> Akehurst Michael: *op. cit.*, p. 27.

<sup>78</sup> *Reservations to the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide*, Advisory Opinion of May 28th, 1951, pp. 29-30, na sajtu Suda: <http://www.icj-cij.org/docket/files/12/4283.pdf>.

bila čak ni presuda, već samo savetodavno mišljenje, ali sve i da se radilo o presudi, ona ne bi sama po sebi bila podobna da stvori novo pravno pravilo.

**5. Uloga jednostranih akata država.** Po logici stvari, svaku opštu praksu neko prvi počne, pa je onda drugi slede. Dakle, u tom smislu i jednostrani akt neke države može značiti početak procesa koji će tokom vremena dovesti do nastanka opšte prakse, a zatim i razvoja svesti o njenoj pravnoj obaveznosti.<sup>79</sup> Sam po sebi jednostrani akt države jeste podoban da stvori razne proste običaje, ali ne i međunarodnopravni običaj.<sup>80</sup>

Međunarodnopravni običaj može nastati samo u međusobnim odnosima dve ili više država.

Izuzetno, u nekim slučajevima i na osnovu jednostranog akta neke države kome se ne protive druge države, može nastati neka vrsta međunarodnog običaja. Već je dat primer lansiranja prvog veštačkog satelita. Po nama, taj običaj nije nastao trenutno (kao što neki tvrde), ali nema sumnje da je akcija samo jedne države značila prvi korak u napuštanju starog običajnog pravila (o beskrajnom suverenitetu država) i rođenju novog običaja (o slobodi kosmosa).

Zanimljiv slučaj predstavljaju i istorijski zalivi, gde odnosna država zahteva za sebe izvesna posebna prava, pravdajući to jednom vrstom održaja.<sup>81</sup> Ali i ovde pretendovanje neke države na određena posebna prava ne stvara samo po sebi običaj. O njegovom nastanku može se govoriti tek kada se utvrdi postojanje opšte prakse (u ovom slučaju na strani drugih država u pitanju je praksa prećutnog uvažavanja postavljenog zahteva odn. neprotestovanja) i *opinio juris* na strani ne samo države u pitanju, već i ostalih zainteresovanih država.

<sup>79</sup> Tako je, na primer, praksa Velike Britanije u XIX veku, kada je ona bila najjača pomorska sila sveta, dominantno uticala na nastanak niza pravila iz domena prava mora. Shaw Malcolm N.: *op. cit.*, p. 75.

<sup>80</sup> Izuzetno, jednostrani akti država mogu u nekim situacijama biti izvori međunarodnog prava, ali oni su to kao jednostrani akti (posebna vrsta izvora), a ne kao međunarodnopravni običaji. Više: Krivokapić Boris: „Jednostrani akti država kao izvor međunarodnog prava“, *Pravni život* 12/2010, str. 139-159.

<sup>81</sup> Istorijskim zalivima (*engl. history bays*) nazivaju se prostrane morske uvale, opkoljene kopnom iste države, čija su ulazna vrata širine preko 24 n. m., tako da se u skladu sa međunarodnim pravom ne mogu smatrati unutrašnjim morskim vodama, ali za koje obalna država i pored toga zahteva da se smatraju njenim unutrašnjim morskim vodama. Time ona širi svoj puni suverenitet na ceo zaliv, prisvajajući u nekim slučajevima i deo mora koji bi inače spadao u otvoreno more. Takav zahtev odnosna država obično pravda određenim istorijskim i geografskim razlozima, a pre svega tvrdnjom da su druge države tokom duge prakse prećutno priznavale zaliv kao njene unutrašnje vode, tj. da je reč o nekoj vrsti održaja. Premda priznaju istorijske zalive kao pravni institut, ni Konvencija UN o pravu mora (1982), a ni Ženevske konvencije o pravu mora (1958), ne daju njihovu definiciju. Stoga je neodređenost pojma takvih zaliva u praksi čest izvor sporova među državama. Više: Krivokapić Boris: *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, *op. cit.*, odrednice „Istorijske vode“ i „Istorijski zalivi“ (str. 369) i odrednice na koje se u njima upućuje.

**6. Opšti zaključak.** Prema izloženom, međunarodni ugovori i odluke organa međunarodnih organizacija i konferencija, a tim pre jednostrani akti država, su samo *moгуće polazne tačke* za nastanak međunarodnog običaja, a ne akti kojima se stvaraju običajne pravne norme. Drugim rečima, oni sami po sebi ne stvaraju običaj. Za njegov nastanak i postojanje neophodno je utvrditi istovremeno postojanje oba elementa – i opšte prakse i *opinio juris*.<sup>82</sup>

## 6. Dokazivanje međunarodnopravnih običaja

Dešava se da je sporno da li neki međunarodnopravni običaj postoji – da li je nastao, da li se u međuvremenu ugasio, kakva mu je tačna sadržina, i slično. S tim u vezi, da bi se dokazalo njegovo postojanje, potrebno je dokazati da istovremeno postoje oba elementa običaja – opšta praksa i svest o pravnoj obaveznosti.

Ako je praksu relativno lako dokazati (u pomoć priskače diplomatska istorija i odgovarajuća dokumentacija), najčešće nije lako dokazati postojanje svesti o pravnoj obaveznosti određenog pravila, tj. to da su se subjekti u datom slučaju ponašali na određeni način upravo zato što su smatrali da su pravno obavezni u tom pogledu.

Kada se za tim javi potreba, postojanje i sadržina međunarodnopravnih običaja dokazuju se raznim sredstvima, a posebno presudama međunarodnih sudova i arbitraža, tekstovima međunarodnih ugovora,<sup>83</sup> izvodima iz diplomatske prepiske, izjavama šefova država ili vlada, odgovarajućim odlukama međunarodnih organizacija (posebno onima koje su donete velikom većinom ili jednoglasno), presudama nacionalnih sudova država, posebnim dokumentima (razne „bele“ i slične knjige),<sup>84</sup> i drugo.

<sup>82</sup> S pravom je primećeno da pojedini autori upadaju u zamku da „opštu praksu“, koja bi trebalo da je nešto što se stvarno dešava, poistovećuju sa onim što ostane nakon što diplomate kažu svoje, a što su samo reči, tekstovi, glasovi... Time se proces stvaranja običajnog prava pretvara u samodovoljnu retoriku, pa se stvara zatvoreni krug tako što se npr. odluke Generalne skupštine UN ne uzimaju kao polazna tačka za mogući nastanak običaja (pod uslovom da ih praksa država podrži), već kao manje ili više kompletan proces nastanka običajnih pravnih pravila. Time ovo novo, radikalno običajno pravo gubi element retrospektive, njegovi zagovornici ako se i okreću unazad, to čine sa ljutnjom i netrpeljivošću, nezadovoljni zbog brojnih nesavršenosti, praznina ili starih pravila. Simma Bruno, Alston Philip: *op. cit.*, pp. 89-90.

<sup>83</sup> Već po logici stvari običaji nastaju mahom iz višestranih ugovora i ti se ugovori u slučaju spora najčešće koriste kao dokazi. Međutim, s obzirom na mogućnost postojanja i lokalnih običaja, u dokazne svrhe može poslužiti i niz dvostranih ugovora koji se zasnivaju na istim načelima ili potvrđuju ista načela. Dvostranim ugovorima se po pravilu dokazuje određena praksa između ugovornika. Više: Degan V. Đ.: *op. cit.*, str. 86-87.

<sup>84</sup> „Bela knjiga“ je popularan naziv za dokument odnosno zbirku dokumenata (najčešće u obliku knjige) kojim vlada neke države (međunarodna organizacija i sl.), daje svoje viđenje određene sporne situacije. Po pravilu se dostavlja širokom krugu subjekata (stranim



U slučaju spora pred međunarodnim sudom, zainteresovana strana u principu nije dužna da dokazuje postojanje univerzalnog međunarodnog običaja, zato što se pretpostavlja da je on poznat sudu – u pitanju je samo jedna od manifestacija opšteg pravnog načela *jura novit curia* (sud zna propise).<sup>85</sup> Sa regionalnim običajima stvari stoje sasvim drugačije, tu je strana koja se na njih poziva u principu dužna da dokaže postojanje i sadržinu običaja, s tim da druga strana ima pravo da sve to osporava i dokazuje suprotno. Ipak, u praksi se ponekad događa da parnične strane dokazuju i univerzalne međunarodnopravne običaje, posebno onda kad nije sasvim jasno da li običaj postoji i kakva je tačno njegova sadržina.

## 7. Obaveznost međunarodnopravnih običaja

Posebno je pitanje osnova i domašaja obaveznosti običajnih pravila, tj. zašto su ta pravila obavezna i za koga su obavezna.<sup>86</sup> Dakle, delimo mišljenje onih autora koji smatraju da treba razdvojiti problem načina nastanka običajnopravne norme od problema njene obaveznosti.<sup>87</sup>

Odgovor na prvo pitanje je jednostavan. Običajna pravila nastaju prećutnom saglasnošću subjekata međunarodnog prava, u prvom redu država. Drugim rečima, volja tih subjekata je ta koja dovodi do nastanka međunarodnopravnih običaja.

S tim u vezi, postavlja se pitanje koji je osnov obaveznosti običaja za državu koja nije učestvovala u njegovom nastanku. Najčešće, to je novostvorena država, koja se pojavila nakon što je običaj već oformljen, ili država koja je nakon nastanka običaja doživela određene relevantne promene (npr. država koja je bila kontinentalna i kao takva nije učestvovala u nastanka običaja iz domena prava mora, ali je kasnije stekla izlaz na more). U vezi sa ovim problemom u teoriji postoje različita shvatanja.<sup>88</sup> Mišljenja smo, međutim, da nema nikakve potrebe da se slika nepotrebno komplikuje. I u slučaju države koja nije učestvovala u nastanku običaja radi se o njenom prećutnom, mada naknadnom, pristanku.<sup>89</sup>

---

državama, međunarodnim organizacijama, medijima itd.). Naziv potiče od uobičajene boje korica takve zbirke. Neke države izdaju ove knjige sa koricama u drugoj boji, pa se, u skladu s tim, u istom značenju koriste drugi nazivi kao npr. „žuta knjiga“, „plava knjiga“, „zelena knjiga“ i slično.

<sup>85</sup> Postoji pretpostavka da sud poznaje međunarodno pravo, pa stoga može primeniti određeni međunarodnopravni običaj čak i ako se nijedna od strana u sporu nije na njega pozvala.

<sup>86</sup> Pojedini autori ističu da se nije oduvek smatralo da su međunarodnopravni običaji obavezni za države, te da je shvatanje o njihovoj obaveznosti postalo dominantno tek u XX veku. O tome i nekim drugim zanimljivim pitanjima u vezi sa obaveznošću običaja u međunarodnom pravu, vidi: Bradley Curtis A., Gulati Mitu: *op. cit.*, pp. 215-275.

<sup>87</sup> Avramov Smilja: *op. cit.*, str. 99.

<sup>88</sup> Pregled teorija vidi npr. kod Đorđević Stevan: *op. cit.*, str. 188-189.

<sup>89</sup> Naknadnom u smislu da se javlja kada je već običaj nastao.

On je jednostavno uslov da bi ta država mogla da učestvuje u međunarodnim odnosima. Može se zamisliti država koja npr. ne bi htela da priznaje običajna pravila o diplomatskim privilegijama i imunitetima i nju niko ne bi mogao da fizički natera da se drugačije ponaša.<sup>90</sup> Međutim, niko ne bi kod nje akredito-  
vao svoje diplomatske predstavnike i ona bi se našla izopštena, prepuštena sama sebi, izolovana u odnosu na sav ostali svet. U praksi, to nijedna država ne želi, pa stoga prihvata utvrđena običajna pravila, na isti način na koji novi član nekog kluba prihvata pravila kluba, mada nije učestvovao u njegovom osnivanju, pa tako ni u formulisanju tih pravila. Kad jednom postane član kluba, on će moći da utiče na eventualnu izmenu ili ukidanje određenih pravila koja mu nisu po volji, ali to tek nakon što prihvativši odnosna pravila bude primljen u članstvo. U slučaju država, razume se, nema formalnog članstva u međunarodnoj zajednici, ali zato postoje vrlo efikasne mere bojkota i uzvratanja istim merama, čega je svaka država i te kako svesna.

Kada je reč o tome koga obavezuju međunarodnopravna pravila, tu treba praviti razliku između opštih (univerzalnih) i posebnih (partikularnih, regionalnih) običaja.<sup>91</sup>

Za razliku od međunarodnih ugovora, koji u principu vezuju samo ugovornice (strane koji su ih izričito prihvatile), opšta običajna pravna pravila imaju obaveznu snagu za sve, nezavisno od volje pojedinih konkretnih subjekata. Kada jednom nastanu, takva pravila vezuju i one subjekte koji nisu učestvovali u njihovom stvaranju, pa tako i novostvorene države (one koje su nastale nakon formiranja ovih pravila).<sup>92</sup> Novostvorena država ne može da bira koje će običaje prihvatiti, a koje ne, nju vezuje celokupno opšte običajno pravo. Drugačije rešenje bi obesmisli-  
lo čitavo međunarodno pravo.

Prema tome, poštovanje opšteg međunarodnopravnog običaja predstavlja pravnu obavezu za sve subjekte međunarodnog prava. Njegovo kršenje povlači odgovornost isto kao i kršenje međunarodnog ugovora.<sup>93</sup>

<sup>90</sup> Možemo zamisliti npr. neku ostrvsku državu u okeanu koja je u načelu sama sebi dovoljna i čija vlada ne želi da se povinuje ustaljenim običajnim pravilima međunarodnog prava.

<sup>91</sup> Zanimljivo je primetiti da jedan broj autora tvrdi da međunarodnopravni običaji obavezuju sve države, ne praveći pri tome razliku između univerzalnih i posebnih (regionalnih) običaja. Uporedi: Dimitrijević Vojin et al.: *op. cit.*, str. 49; Avramov Smilja: *op. cit.*, str. 99.

<sup>92</sup> To je istaknuto i u čl. 38/1 Statuta Međunarodnog suda, koji definišući običaj kao „dokaz opšte prakse“ ne zahteva da ga je priznala ona država koja je strana u sporu. Za razliku od toga, kada je reč o međunarodnim ugovorima, zahteva se da je reč o onima „kojima se ustanovljavaju pravila izričito priznata od država u sporu“.

<sup>93</sup> Primera radi, Konvencija o sprečavanju i kažnjavanju zločina genocida (1948) na dan 2. 6. 2012. vezuje svega 142 od približno 200 država koliko ih danas postoji u svetu (podaci iz UN Treaty Collection, [http://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-1&chapter=4&lang=en](http://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-1&chapter=4&lang=en)). To, međutim, ne znači da države koje nisu članice ovog ugovora smeju da čine, propagiraju, tolerišu i sl. genocid. Ovo zato što su pravila o sprečavanju i kažnjavanju tog zločina prerasla u norme opšteg međunarodnog običajnog prava, što znači

Ipak, postoje i situacije u kojima se dužnost poštovanja običaja može isključiti. Dve ili više država mogu svojim sporazumom isključiti primenu jednog ili više međunarodnopravnih običaja u svojim odnosima. Štaviše, i jedna država može se osloboditi obaveze poštovanja određenog običaja, pod uslovom da je u vreme kada je on nastajao dugo, uporno i dosledno izražavala svoje protivljenje nastanku tog običaja. O tome je već bilo reči.

Kada je, međutim, reč o posebnim običajima, pošto su tu odnosi slični onima koji postoje kod zaključenja usmenog ugovora, treba voditi računa o tome da li je subjekt o kojem je reč učestvovao u nastanku običaja i prihvatio dato pravilo kao obavezno ili ne. Pripadnost države nekom području ili njeno članstvo u međunarodnoj organizaciji ili ugovoru ne znači i da je samim tim obavezuje određeni običaj – on može da važi između samo nekih država regiona ili između samo jednog dela članica međunarodne organizacije ili ugovora. Stoga je u praksi potrebno dokazivati da posebni običaj obavezuje datu državu, odnosno da ona nije odbila da ga prizna. Ako se, međutim, utvrdi da je država prihvatila neki poseban običaj, on je vezuje isto kao i opšti običaji.<sup>94</sup>

## 8. Gašenje i promena međunarodnopravnog običaja

Međunarodnopravni običaji nisu večni. Oni mogu biti ukinuti ili izmenjeni kasnijim ugovorom koji bitno drugačije uređuje odnosnu materiju, a mogu prestati i gašenjem odnosno izobičavanjem (*desuetudo*).

Običaj će biti ukinut ili izmenjen kasnijim ugovorom onda kad ugovor sadrži norme drugačije sadržine, koje su pri tome istog karaktera (kogentne ili dispozitivne).<sup>95</sup> Mnogo je primera u kojima su ugovori menjali ili ukidali sebi suprotne običaje.<sup>96</sup> Međutim, to što su neko pitanje ili neka oblast kodifikovani (pretvoreni iz običaja u ugovor) ne utiče na punovažnost međunarodnopravnog običaja, ukoliko je reč o suštinski istim rešenjima. Unošenjem običajnog pravila

---

u opšteobavezna pravila (*jus cogens*). Isto važi i za pravila o zabrani mučenja, trgovine ljudima, i slično.

<sup>94</sup> Više: Andrassy Juraj, Bakotić Božidar, Vukas Budislav: *op. cit.*, str. 17; Degan V. Đ.: *op. cit.*, str. 112-113; Krivokapić Boris: „Izvori međunarodnog prava ljudskih prava“, u: Paunović Milan, Krivokapić Boris, Krstić Ivana: *Međunarodna ljudska prava*, Beograd, 2010, str. 42.

<sup>95</sup> Ovde ne pominjemo posebno slučaj kada naknadno zaključeni ugovor sadrži kogentne, a postojeći običaj dispozitivne norme, zato što se tu nema ničeg spornog – u takvom slučaju norme ugovora ukidaju običajne norme po opštim pravilima međunarodnog prava po kojima kogentne norme uvek imaju jaču pravnu snagu od dispozitivnih.

<sup>96</sup> Tako su npr. pravila o gusarenju na moru tj. o gusarima kao nekoj vrsti pomoćne ratne mornarice ukinuta u XIX v. zaključenjem Pariske pomorske deklaracije (1859) i drugih ugovora kojima je gusarenje zabranjeno. Slično tome, iskonsko pravo država na rat (*jus ad bellum*, *jus belli gerendi*) koje je posle I svetskog rata, istina ograničeno, ali ne i ukinuto, konačno je ukinuto Poveljom UN koja je zabranila ne samo upotrebu sile, već i pretnju silom.

u višestrani međunarodni ugovor običaj ne prestaje da važi. On i dalje ostaje na snazi i to ne samo za članice odnosnog ugovora, već, u skladu sa pravilima o obaveznosti običaja, i za znatno širi krug subjekata (u slučaju univerzalnih običaja – za sve države i druge odgovarajuće subjekte). To je potvrdio i Međunarodni sud pravde.<sup>97</sup>

Da bi se običaj ugasio, dovoljno je da nestane samo jedan od elementa koji su neophodni za njegov nastanak. To će biti ako se subjekti međunarodnog prava ne ponašaju više na isti način (opšta praksa) ili ako se i dalje tako ponašaju, ali više ne smatraju da su i pravno dužni da to čine (svest o pravnoj obaveznosti).

Bliže gledajući, do izobičavanja dolazi, bilo tako što odnosna norma u dužem periodu prestane da se primenjuje, bilo tako što se uobičajila primena njoj suprotne norme. I ovde, naime, važe ista pravila kao i za ugovore, tj. to da kasniji običaj ukida raniji (*lex posterior derogat legi priori*).<sup>98</sup> Međutim, veoma je važno zašto odnosna država ili više njih ne poštuju postojeće običajno pravilo. Do zamene običaja novim običajnim pravilom dolazi samo onda kada se, uz ispunjenje drugih uslova, može zaključiti da data država odn. države svoje drugačije ponašanje zasnivaju na određenim pravnim argumentima tj. uverenju da time poštuju neko drugo, novo pravno pravilo. Stoga ponovljeno kršenje običajne norme koje ne izražava neku novu pravnu misao ne može da ukine tu normu.<sup>99</sup>

Poseban problem predstavlja pitanje šta se dešava kada jedna grupa država poštuje određeni međunarodni običaj, a druga ne, pri čemu ova druga tvrdi da je nastao novi, drugačiji, ili čak sasvim suprotan običaj. Ponašanje ove druge grupe država predstavlja delikt u odnosu na staro običajno pravilo, ali ono je sasvim dozvoljeno i poželjno sa stanovišta novog običajnog pravila. Naprotiv, ako je zaista nastalo novo običajno pravilo, onda međunarodno pravo krše one

<sup>97</sup> U presudi u Slučaju vojnih i paravojnih aktivnosti u i protiv Nikaragve, Sud je konstatovao: „Ali (...) čak i da su običajna norma i ugovorna norma imale u potpunosti istu sadržinu, to ne bi bio razlog za Sud da smatra da unošenje običajne norme u ugovorno pravo mora da liši običajnu normu njene primenljivosti, odvojeno od ugovorne norme (...) nema osnova za mišljenje da kada se običajno međunarodno pravo sastoji od pravila koja su identična onima u ugovornom pravu, ova poslednja ukidaju ona prva, u smislu da običajno međunarodno pravo prestaje da postoji kao takvo.“ *Case Concerning Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua, cit.*, par. 177, pp. 94-95.

<sup>98</sup> Dobar primer je širina teritorijalnog mora koja se u prošlosti određivala do udaljenosti do koje dopire ljudski pogled s najviše tačke na obali, a kasnije do udaljenosti koju za dva dana plovidbe pređe trgovački brod odn. do udaljenosti do koje može da dobaci top sa zidina na obali (shodno načelu *terrae dominium finitur ubi finitur armorum vis* – lat.: vlast obalne države prestaje tamo gde prestaje sila oružja). Pojava novih tipova broda, posebno onih na mašinski pogon, a takođe i razvoj artiljerije učinili su da ova pravila postanu neprikladna, pa su kasnije zamenjena objektivnim kriterijumom – utvrđivanjem širine teritorijalnog mora u nautičkim miljama.

<sup>99</sup> Фердросс А: *op. cit.*, стр. 156.

države koje se i dalje ponašaju prema starom pravilu.<sup>100</sup> Reč je o faktičkom pitanju koje se svodi na utvrđivanje većine država koje podržavaju ovo ili ono pravilo.<sup>101</sup> Naročito složena situacija postoji kada je broj država koje poštuju staro i onih koje priznaju novo pravilo približno jednak. Takvo stanje izaziva pravnu nesigurnost i po prirodi stvari pre ili kasnije se rešava tako što se većina država spontano prikloni jednom od dva postojeća rešenja ili se u međuvremenu eventualno razvije neko treće, kompromisno rešenje.<sup>102</sup> I inače, u praksi je najčešće potrebno da prođe izvesno vreme pre nego što se odnosi filtriraju na način koji omogućava da se utvrdi koje od suprotstavljenih običajnih pravila čini deo pozitivnog međunarodnog prava.<sup>103</sup>

## 9. Umesto zaključka: uloga međunarodnopravnih običaja u naše vreme

Mada je u naše vreme sve izraženija uloga međunarodnih ugovora kao ubedljivo najvažnijih izvora međunarodnog prava, a u porastu je i značaj nekih drugih izvora (posebno odluka međunarodnih organizacija), i danas je veliki deo odnosa u međunarodnoj zajednici regulisan običajnim pravom.<sup>104</sup>

<sup>100</sup> Primera radi, u XIX veku nastalo je običajno pravilo o tome da je trgovina robovima (koja je do tada u Evropi važila za sasvim legalnu delatnost, sve dok su u pitanju bili crnci) ne samo zabranjena već i kažnjiva, te da se sa trgovcima robovima ima postupati sa svom strogošću, isto kao prema piratima. Sa stanovišta starog običajnog prava, zabrana trgovine robljem bila je delikt, sa stanovišta novog običajnog pravila, trgovina robljem bila je zločin i to najgore vrste.

<sup>101</sup> Razume se, kao i u drugim prilikama, nije u pitanju samo puka brojčana većina, već će u praksi mnogo toga zavisiti i od ekonomske, vojne i druge snage država koje stoje iza ovog ili onog običajnog pravila.

<sup>102</sup> Tunkin s pravom skreće pažnju na nešto što bi trebalo da bude jasno samo po sebi, ali se ponekad lako previđa. Nastanak običajne norme međunarodnog prava, isto kao i ugovorne, je proces borbe i saradnje država. Običajno pravilo se formira kao rezultat ulaska država u međusobne odnose (interakcije), pri čemu svaka od njih nastoji da se kao norma ponašanja utvrde ona pravila koja odgovaraju njenim interesima. Тункин Г. И.: *Теория международного права, op. cit.*, стр. 130.

<sup>103</sup> Posle Drugog svetskog rata došlo je do naglog porasta novih država koje su se pojavile kao rezultat borbe, u prvom redu naroda Afrike i Azije protiv strane kolonijalne i druge silom nametnute dominacije. Ove države, a u tome su ih podržavale i tadašnje socijalističke zemlje na čelu sa SSSR, osporile su jedan deo običajnog međunarodnog prava, kao nešto što su nametnule kolonijalne sile i što zahteva u najmanju ruku reviziju i/ili novo tumačenje. Nešto više o tome vidi: Sinha Prakash: „New Nations and the International Custom“, *William and Mary Law Reviv* 3/1968, pp. 788-803, <http://ebooks.cambridge.org/chapter.jsf?bid=CBO9780511493744&cid=CBO9780511493744A022>.

<sup>104</sup> Mada je u literaturi bilo pokušaja da se dokaže da države danas kod donošenja odluka ne vode više računa o običajnom međunarodnom pravu, taj stav se teško može braniti. Ovo posebno ako se u obzir uzmu praksa tih istih država i praksa međunarodnih sudova. Nešto više: Vagts Detlev F.: „International Relations Looks at Customary International

To što je određena oblast međunarodnog prava kodifikovana nekim univerzalnim ugovorom ne gasi sam običaj – on i dalje ostaje na snazi. Uostalom, neki od najvažnijih međunarodnih sporazuma kojima je izvršena kodifikacija odgovarajućih oblasti, izričito predviđaju da će pitanja koja nisu uređena tim ugovorima i dalje biti regulisana pravilima običajnog međunarodnog prava.<sup>105</sup> Štaviše, novi običaj opšteg međunarodnog prava koji sadrži apsolutno obavezu normu (*jus cogens*) može da izmeni ili ukine svaki postojeći ugovor.<sup>106</sup>

Međunarodnopravne običaje imamo u čitavom nizu oblasti međunarodnog prava – u ugovornom pravu (pre svih dobro poznao pravilo *pacta sunt servanda*), diplomatskom i konzularnom pravu (npr. čitav niz pravila o diplomatskim privilegijama i imunitetima), u pravu mora (npr. pravo neškodljivog prolaska teritorijalnim morem strane države), u ratnom i humanitarnom pravu (čitav niz pravila o zaštiti neboraca i žrtava rata, zabranjenim načinima i sredstvima ratovanja i sl.),<sup>107</sup> u pravu međunarodnih ljudskih prava (npr. zabrana genocida, mučenja, ropstva, trgovine ljudima) i tome slično.

S tim u vezi, u literaturi se s pravom primećuje da su običajna pravna pravila ne samo jedan od dva najvažnija izvora međunarodnog prava, već su u nekim slučajevima i jedini izvori tog prava!<sup>108</sup>

Tome treba dodati da se ne radi samo o onim međunarodnopravnim običajima koji su nastali u dalekoj prošlosti. Nasuprot slici koja se na pomen običajnih pravnih pravila spontano javlja u našim glavama, a koja neizostavno izjednačava ta pravila sa nečim starim, davnim, što se od pamtiveka prenosi s kolena na koleno, to uopšte ne mora biti tako. Običaji mogu da nastanu i u praksi nastaju i danas.

Uz već pomenuti slučaj nastanka običaja o tome da je kosmos dobro od opšteg interesa, ovde je, samo ilustracije radi, dovoljno navesti još nekoliko primera:

Law: A Traditionalist's Defence“, *European Journal of International Law* 5/2004, pp. 1031-1040, <http://www.ejil.org/pdfs/15/5/384.pdf>.

<sup>105</sup> To je, pored ostalog, precizirano u preambulama Bečke konvencije o diplomatskim odnosima (1961), Bečke konvencije o konzularnim odnosima (1963), Bečke konvencije o ugovornom pravu (1969) i drugim. Tako npr. u preambuli Bečke konvencije o pravu ugovora stoji: „Države članice ove konvencije (...) potvrđujući da će pitanja koja nisu rešena odredbama ove konvencije i dalje biti regulisana pravilima međunarodnog običajnog prava...“ (pasusi 1. i 9).

<sup>106</sup> Član 64 Bečke konvencije o ugovornom pravu (1969) kojom je izvršena kodifikacija prava međunarodnih ugovora, glasi: „Ako nastane nova imperativna norma opšteg međunarodnog prava, svaki postojeći ugovor koji je u sukobu sa ovom normom postaje ništav i prestaje da važi.“

<sup>107</sup> Više: Maybee Larry, Chakka Benarji, „Custom as a Source of International Humanitarian Law“, publ. International Committee of Red Cross, New Delhi 2006, [http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/custom\\_as\\_a\\_source\\_of\\_ihl.pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/custom_as_a_source_of_ihl.pdf).

<sup>108</sup> Kontorovich Eugen: *op. cit.*, p. 863.

- Jedan od poznatih slučajeva gde se odustalo od ugovornih rešenja i umesto toga razvio sasvim suprotan međunarodnopravni običaj je Deklaracija o zabrani bacanja bombi iz balona ili sličnih sredstava, usvojena na Prvoj haškoj konferenciji (1899). Već na Drugoj haškoj konferenciji (1907) prevladalo je mišljenje da se vazduhoplovi mogu koristiti i u ratne svrhe, a zatim je običajnim putem priznato da se iz vazduhoplova smeju bacati i bombe i slični projektili. Danas su bombardovanje i raketiranje među najvažnijim zadacima ratnog vazduhoplovstva, što je u međuvremenu jednim delom bliže uređeno ugovornim putem.<sup>109</sup>
- Registrovanje ugovora, koje je po čl. 18. Pakta Društva naroda bilo obavezno, kasnije je napušteno (u smislu striktno pravne obaveze).<sup>110</sup>
- U čl. 2 Povelje UN (1945), koja je zapravo višestrani međunarodni ugovor, navedena su osnovna načela kojih se u pridržavaju Ujedinjene nacije i države članice. Nema nikakve sumnje da su ta načela (među njima i ono o zabrani upotrebe sile) prerasla ne samo u univerzalne međunarodnopravne običaje koji vezuje sve subjekte (pa i nečlanice UN), već i u osnovna načela čitavog savremenog međunarodnog prava. Čak i kada bi se kojim čudom Ujedinjene nacije raspale, ova načela ostala bi da važe kao pravna obaveza za sve države.
- U prošlosti je problematika ljudskih prava spadala u ono što se obično naziva domen isključive nadležnosti država (fr. *domaine réservée*). Međutim, već posle Drugog svetskog rata, a posebno na isteku XX veka, nastao je međunarodnopravni običaj o tome da su zabrana i kažnjivost najtežih slučajeva kršenja ljudskih prava (genocid, zločini protiv čovečnosti, mučenje,<sup>111</sup> trgovina ljudima, ropstvo, aparthejd i sl.) nešto što je van svakog spora, što vezuje sve države, nezavisno od toga da li su ratifikovale odnosnu konvenciju kojom su ova dela utvrđena kao zabranjena i kažnjiva.<sup>112</sup>

<sup>109</sup> Više: Krivokapić Boris: *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa, op.cit.*, odrednice „Bombardovanje“ (str. 119-120) i „Vazdušni rat“ (str. 1121) i odrednice na koje se u njima upućuje.

<sup>110</sup> Odredbom iz navedenog člana Pakta bilo je predviđeno da „svaki ugovor ili obaveza koje ubuduće zaključi jedna članica Društva naroda mora odmah biti registrovan kod Sekretarijata i on će ga objaviti čim to bude moguće“. Premda je kod Društva naroda registrovan impozantan broj ugovora (ukupno 4.834), izloženo rešenje nije bilo dosledno primenjeno, o čemu svedoči činjenica da se i Stalni sud međunarodne pravde u nekim svojim presudama (slučaj „Mavromatis“) i savetodavnim mišljenjima (o poljskoj poštanskoj službi u Dancigu) oslanjao na sporazume koji nisu bili registrovani u Društvu naroda.

<sup>111</sup> U vezi sa problemom zabrane mučenja kao međunarodnopravnog običaja koji predstavlja normu *jus cogens* vidi: De Wet Erika: „The Prohibition of Torture as an International Norm of *jus cogens* and Its Implications for National and Customary Law“, *European Journal of International Law* 1/2004, pp. 97-121, <http://www.ejil.org/pdfs/15/1/349.pdf>.

<sup>112</sup> Štaviše, države su, makar na regionalnom nivou i makar u samo nekim višestranim sporazumima naknadno i ugovornim putem potvrdile da određena najvažnija pitanja zaštite

- Jedan od najpoznatijih, a veoma važnih primera, vezan je za praksu Saveta bezbednosti UN koji je odavno izvršio neformalnu (faktičku) reviziju Povelje UN u vezi sa pravilima o načinu glasanja u tom organu, prihvativši rešenje prema kojem uzdržavanje od glasanja nekog stalnog člana Saveta ne sprečava usvajanje odluke.<sup>113</sup> Druge države (one koje nisu bile predstavljene u Savetu) nisu se protivile ovom rešenju i ono je opstalo do naših dana, a da pri tome u samoj Povelji nije izmenjeno nijedno slovo.<sup>114</sup> Ipak, ni ovo rešenje nije usvojeno trenutno, prošao je jedan period dok ono nije definitivno prihvaćeno kao novo pravno obavezujuće pravilo. To je u savetodavnom mišljenju o Namibiji (1971) potvrdio i Međunarodni sud pravde primećujući: „Međutim, postupanje Saveta bezbednosti u dugom periodu pruža obilje dokaza da su predsedničke odluke i stavovi članova Saveta, naročito njegovih stalnih članova, dosledno i ujednačeno tumačili praksu dobrovoljnog uzdržavanja stalnog člana, kao nešto što ne predstavlja smetnju za usvajanje rezolucije. Uzdržavanjem član ne pokazuje svoje protivljenje onome što je predloženo; da bi sprečio usvajanje rezolucije koja zahteva jednoglasnost stalnih članova, sve što treba da uradi stalni član jeste da glasa protiv. Ovaj postupak koji sledi Savet bezbednosti, a koji je ostao neizmenjen nakon amandmana

---

ljudskih prava ne spadaju u domen isključive nadležnosti država. Tako npr. Okvirna konvencija za zaštitu nacionalnih manjina, usvojena 1995. u okviru Saveta Evrope, već u čl. 1 precizira: „Zaštita nacionalnih manjina i prava i sloboda pripadnika tih manjina sastavni je deo međunarodne zaštite ljudskih prava i kao takva spada u oblast međunarodne saradnje.“

<sup>113</sup> Premda Povelja UN nigde izričito ne pominje veto, u čl. 27 precizira da se odluke Saveta bezbednosti po svim pitanjima, osim o pitanjima procedure, donose potvrdnim glasovima devet članova, uključujući *potvrdne* (podvukao B. K.) glasove stalnih članova. Na taj način, shodno slovu Povelje, nijedna odluka o pitanjima koja nisu proceduralne prirode ne može biti doneta bez izričitog pristanka svih pet stalnih članova Saveta bezbednosti (Francuska, Kina, Rusija, SAD i Ujedinjeno Kraljevstvo). Drugim rečima, svaki stalni član Saveta mogao bi, strogo posmatrano, sprečiti donošenje takve odluke ne samo glasajući protiv predloga, već i prostim uzdržavanjem od glasanja. I pored toga, u praksi je izgrađeno shvatanje da efekat veta ima samo izričito protivljenje stalnog člana Saveta bezbednosti, te da njegov uzdržani glas ne sprečava donošenje odluke. Isto važi i ukoliko je stalni član odsutan – odluka kojom je Savet bezbednosti 1950. utvrdio da je Severna Koreja napala Južnu i pozvao države članice da pomognu žrtvi agresije, doneta je bez učešća Sovjetskog Saveza koji je u to vreme bojkotovao rad Saveta.

<sup>114</sup> Možda bi se na prvi pogled moglo prigovoriti da se radi o izmeni Povelje koja nije ništa drugo nego usmeni sporazum država članica, a ne nekakav novi običaj. Međutim, ne samo da Povelja (glava XVIII, čl. 108-109) vrlo precizno utvrđuje uslove i načine za svoje izmene i dopune odnosno reviziju, koji ovde ni na koji način nisu ispunjeni, već u ovom slučaju ništa u tekstu same Povelje nije menjano (što bi bio slučaj da se radi o novom sporazumu kojim se Povelja menja).



na član 27 Povelje iz 1965, opšte je prihvaćen od strane članova Ujedinjenih nacija i predstavlja dokaz opšte prakse Organizacije.<sup>115</sup>

- Postoji veliki broj drugih pravila koja su nastala u naše vreme, u srazmerno kratkom periodu (za svega 10–30 godina), običajnim putem, znatno pre nego što su potvrđena i bliže razrađena odgovarajućim ugovorima.<sup>116</sup>

Već ovih nekoliko primera trebalo bi da su dovoljan dokaz o tome da običajna pravna pravila nisu isključivo stvar daleke prošlosti, već da ona mogu da nastanu i u praksi nastaju i danas. Štaviše, nekim od njih ukinuta su ili izmenjena odgovarajuća rešenja mnogih univerzalnih međunarodnih sporazuma, pa i najvažnijih među njima.<sup>117</sup>

Kada je reč o suštinskoj strani, ne samo da su razni međunarodnopravni običaji opstali kroz vekove, a novi i dalje nastaju, već najvažniji među njima predstavljaju ono što se naziva opštim načelima međunarodnog prava. To su, dakle, norme *jus cogens* (apsolutno obavezne norme) koje uz sopstvenu vrednost i značaj istovremeno služe i kao osnov ogromnog broja ugovornih i drugih normi, a u nekim slučajevima (npr. pravilo *pacta sunt servanda*) i čitavog međunarodnog prava.

Globalizacija i razni politički, ekonomski, pravni i drugi procesi karakteristični za epohu u kojoj živimo, dovode do pretvaranja sveta u „veliko selo“. U domenu međunarodnog prava to ima za posledicu da se sve veći krug pitanja uređuje međunarodnim pravom, posebno putem kodifikacije, da sve veći značaj dobijaju odluke raznih međunarodnih organizacija. Ipak, sva je prilika da će međunarodnopravni običaji još dugo biti jedan od glavnih izvora međunarodnog prava. Na to ukazuje mnogo faktora.

<sup>115</sup> *Legal Consequences for States of the Continued Presence of South Africa in Namibia (South West Africa) Notwithstanding Security Council Resolution 276 (1970)*, Advisory Opinion of 21 June 1971, par. 22, p. 22, <http://www.icj-cij.org/docket/files/53/5595.pdf>.

<sup>116</sup> Npr. pravila o stalnim misijama pri Ujedinjenim nacijama, pravila o epikontinentalnom pojasu, o tome da morsko dno i podzemlje izvan granica nacionalne jurisdikcije predstavljaju opšte dobro (zajedničko nasleđe) čovečanstva, i drugo. Konkretno, pravila o stalnim misijama pri UN nastajala su od prvih dana funkcionisanja svetske organizacije, odmah posle završetka Drugog svetskog rata, ali su kodifikovana tek Konvencijom o predstavljanju država u njihovim odnosima sa međunarodnim organizacijama univerzalnog karaktera (1975), pomenuta i neka druga pravila iz materije prava mora nastala su običajnim putem tokom 70-ih godina, a ugovorno su potvrđena tek Konvencijom UN o pravu mora (1982).

<sup>117</sup> Neki autori primećuju da su međunarodnopravni običaji naglo povratili značaj kada je predsednik SAD stavio do znanja da neće ratifikovati Konvenciju o pravu mora (1982), ali da to neće uticati na odnose u ovoj materiji, jer je najveći deo prava mora (sem upravo onog dela iz Konvencije koji nije po volji SAD) ionako regulisan običajnim pravom. Reisman Michael W.: „The Cult of Custom in the Late 20th Century“, *California Western International Law Journal* 1/1987, pp. 133-145, [http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/view-content.cgi?article=1740&context=fss\\_papers](http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/view-content.cgi?article=1740&context=fss_papers). Uzgred, zanimljivo je primetiti da SAD nisu pomenutu konvenciju ratifikovale ni do danas, dakle tačno četvrt veka od vremena kada je objavljen citirani članak.

Pre svega, međunarodnopravni običaji ne samo da su preživeli vekove, već mnogi, kao što smo videli, nastaju i danas, kao odgovor na potrebe savremenog, bitno drugačijeg sveta. Drugo, čitav niz oblasti ili pitanja od velike važnosti za praksu još uvek nije kodifikovan tj. uređen međunarodnim ugovorima, tako da običajna pravila ostaju kao najvažniji, ako ne i jedini izvor. Ovo ne treba da čudi kada se ima u vidu da običaji imaju čitav niz prednosti u odnosu na ugovore. Mnogo su dugovečniji od ugovora, a opet istovremeno i elastičniji od njih u smislu da se lakše prilagođavaju novim okolnostima; mnogo su više vezani za praksu, pa im se ne može dogoditi da nastanu u neku ruku veštački odnosno naprečac (što je kod ugovora moguće).

Tome treba dodati da, čak i tamo gde je izvršena uspešna i sveobuhvatna kodifikacija, običaji zadržavaju važnu prednost.<sup>118</sup> Naime, za razliku od ugovora koji vezuju samo države članice (dakle, one koje su voljne da se obavežu u tom pravcu), univerzalni običaji su obavezni za sve, što je u mnogim slučajevima (npr. diplomatsko pravo, pravo mora, ratno i humanitarno pravo itd.) od izuzetnog značaja.<sup>119</sup>

Najzad, običaji nisu sasvim iščezli ni u unutrašnjim pravnim porecima država, koji su mnogo razvijeniji i daleko više hijerarhijski ustrojani od međunarodnog prava, pa je utoliko manja verovatnoća da će se to dogoditi u međunarodnom pravu.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Ovo, razume se, pod uslovom da kodifikacijom nisu prihvaćena bitno drugačija pravila, u kom slučaju dolazi do gašenja ili promene običaja.

<sup>119</sup> Kaseze smatra da će značaj običaja ostati, pa čak i rasti u najmanje tri oblasti: 1) u vezi sa pojavom novih ekonomskih interesa i na njima zasnovanih zahteva koji ne mogu dovoljno brzo biti zadovoljeni zaključenjem ugovora (kao što je npr. bio slučaj u pravu mora u pogledu epikontinentalnog pojasa i isključive ekonomske zone); 2) na polju najvažnijih političkih i institucionalnih sukoba, gde se javljaju velika neslaganja među državama koja je izuzetno teško prevladati ugovornim putem (on kao primer navodi faktičku reviziju čl. 27/3 Povelje UN u vezi sa glasanjem stalnih članova Saveta bezbednosti) i 3) ažuriranje i razrada onih delova običajnog međunarodnog prava koje novonastale države smatraju prihvatljivim, pod uslovom da se izvrši izvesna revizija i daju određena razjašnjenja (kao primere navodi neka od pravila ratnog prava odn. prava međunarodnih ugovora). Cassese Antonio: *op. cit.*, pp. 125-126.

<sup>120</sup> Budućnost međunarodnog običajnog prava u veku u koji smo zakoračili s razlogom je zaintrigirala mnoge pisce, koji su, pored ostalog, pokušali da odgovore na pitanja; da li je sazrelo vreme da se materijalni element običaja (opšta praksa) zanemari (o tome je već bilo reči); kako na razvoj međunarodnopravnih običaja utiče praksa međunarodnih *ad hoc* krivičnih sudova i stalnog Međunarodnog krivičnog suda; koji novi običaji su nastali ili u procesu nastanka, a koji su stari nestali ili nestaju, i druga. Tako npr.: Baker Roozbeh (Rudy) B.: *op. cit.*, pp. 173-204; Guzman Andrew T., Meyer Timothy L.: „Customary International Law in the 21st Century“, December 2008, pp. 1-16, [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=timothy\\_meyer](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=timothy_meyer); Reisman Michael W.: *op. cit.*, pp. 143-145; Roberts Anthea Elizabeth: „Traditional and Modern Approaches to Customary International Law: A Reconciliation“, *American Journal of International Law* 4/2001, pp.

Ono čega se, međutim, treba čuvati su mogući oblici zloupotrebe instituta međunarodnih pravnih običaja.<sup>121</sup>

Po sebi se razume da države podržavaju one običaje koji im idu u prilog, a negiraju one za koje smatraju da ne odgovaraju njihovim interesima. To nije ništa neobično, pa ni sporno. Ovde, međutim, mislimo na zloupotrebu u pravom smislu reči. Ona postoji naočito onda kada se pokušava da se, sa osloncem na nekakve kvazipravne spekulacije, kao navodni običaj nametne rešenje koje je suprotno osnovnim načelima postojećeg međunarodnog prava. Ovo ćemo ilustrovati jednim primerom.

Kao što je dobro poznato, Povelja UN uvela je apsolutnu zabranu upotrebe sile i pretnje silom u međunarodnim odnosima. To ne znači da zabrana upotrebe sile nije u praksi kršena – uostalom, dokaz su brojni oružani sukobi koji su, nažalost, vođeni posle Drugog svetskog rata. Ali čak i kada su u stvarnosti pribegavale sili, države su uvek nastojale da održe privid da poštuju ovu zabranu, te su obavezno tražile nekakva pravna opravdanja za svoje akcije, obično tako što su se pozivale na to da dejstvuju u samoodbrani.

Međutim, na izmaku XX veka u vreme kada je, makar samo u jednom periodu, samo jedna supersila gospodarila svetom, javila su se nastojanja da se i samo običajno pravno pravilo o zabrani sile dovede u pitanje ili makar modifikuje. U želji da odgovarajućim velikim državama stvore potreban manevarski prostor za političke ali i vojne korake koji nisu u skladu sa Poveljom UN i osnovnim principima pozitivnog međunarodnog prava, pojedini političari i pravni piscu počeli su, pored ostalog, da tvrde da običajno pravno pravilo o zabrani sile više ne postoji odnosno da nije više apsolutno, te da je, naprotiv, nastao novi pravni običaj – onaj o dozvoljenosti humanitarnih intervencija u drugim zemljama.

U tu svrhu oni su pokušali da negiraju postojanje jednog ili čak oba elementa običajnog pravila o zabrani sile, tvrdeći da ga u praksi države ne poštuju i ne ponašaju se u skladu s njim, a u svakom slučaju ne osećaju se vezane njime. Drugim rečima, po njima, taj običaj se u neku ruku izobičajio. Ostajući u osnovi na istoj liniji, druga vrsta napada na ovo običajno pravilo zasnovana je na tvrdnji da ono ne odgovara potrebama savremenog sveta, da bi ga danas, kada je među-

757-791, [http://graduateinstitute.ch/webdav/site/cig/shared/CIG/Algerie\\_2008/documentation/intlaw/customarylaw.pdf](http://graduateinstitute.ch/webdav/site/cig/shared/CIG/Algerie_2008/documentation/intlaw/customarylaw.pdf)

<sup>121</sup> Mada se ovde nećemo time baviti, valja podsetiti da su u međunarodnoj praksi postojali i razni običaji koje su u prošlosti stvorile velike odnosno kolonijalne sile, a onda, kao odraz i garanciju svoje dominacije, nastojale da ih nametnu kao obavezna pravila ponašanja malim državama, posebno zemljama koje su se tek oslobodile od strane kolonijalne i slične silom nametnute vlasti. Takođe, jasno je da određeni običaji (npr. onaj o slobodi kosmosa) mada su načelno deo opšteg međunarodnog prava u praksi realno obezbeđuju odnosna prava i mogućnosti samo najjačim i najrazvijenijim zemljama. Međutim, ovde nije reč o zloupotrebi običaja, već samo o nejednakim stvarnim pozicijama raznih država. Ipak, to zavisi i od sadržine samog običajnog pravila. Tako npr., teško da bi načelo o slobodi kosmičkog istraživanja bilo opšteprihvaćeno, ako bi dopuštalo državama da putem mirne okupacije zauzimaju nebeska tela na koja se prvi iskrcaju njihovi kosmonauti.

narodna zajednica na razne načine povezana više nego ikada u istoriji, trebalo učiniti elastičnijim tako što bi se omogućila neka nova odstupanja od njega.<sup>122</sup> Tu se prvenstveno misli na proširenje granica samoodbrane (dozvola tzv. preventivne samoodbrane) odn. na to da su pod određenim uslovima dozvoljene, pa čak i obavezne tzv. humanitarne intervencije. S tim u vezi, naročito je često pozivanje na to da međunarodna zajednica ne može da ostane nema na teška i masovna kršenja ljudskih prava, ma gde se ona događala. Pored ostalog, određeni slučajevi oružane intervencije protiv drugih država, nominalno zasnovani na humanitarnim razlozima, uzeti su kao dokaz navodnog postojanja novog takvog običaja.

S druge strane, ima i onih koji (opet radi opravdanja politike tzv. humanitarnih intervencija) koriste institut međunarodnopravnih običaja, ali na sasvim suprotan način. I oni tvrde da je pravo na oružane intervencije deo običajnog prava, ali, po njima, ne radi se o nekom novom običaju, već o starom običajnom pravilu. U prilog tome pozivaju se na nekadašnju praksu takvih intervencija velikih sila u periodu XVI–XIX v.<sup>123</sup>

Razume se da navedeni stavovi nisu pravno utemeljeni, već predstavljaju samo providan pokušaj da se nađe bilo kakvo pravno pokriće za određenu politiku. U praktičnom smislu sve se svodi samo na davanje alibija najvećim državama da same procenjuju kada, gde i koga napasti, sve pod maskom čovekoljublja. Niti je načelo o zabrani sile prestalo da postoji, niti se može tvrditi da većina država danas sledi ili podržava praksu humanitarnih intervencija (naprotiv!), niti se može govoriti o nekakvom starom običajnom pravilu te vrste.<sup>124</sup>

Kako bilo, već onih nekoliko primera svedoči o tome da se običajna pravna pravila odnosno sama ideja o njihovom postojanju mogu i zloupotrebljavati na razne načine. Tako je, uostalom, sa svakim predmetom,<sup>125</sup> institutom, idejom i

<sup>122</sup> Da podsetimo, prema Povelji UN i čitavom pozitivnom međunarodnom pravu, upotreba sile dopuštena je samo u slučaju individualne ili kolektivne samoodbrane i kada su u pitanju kolektivne mere koje se preduzimaju po odluci Saveta bezbednosti donetoj na osnovu glave VII Povelje UN.

<sup>123</sup> Prostor nam ne dozvoljava da se ovde detaljnije bavimo konceptima preventivne samoodbrane i humanitarne intervencije kao načinima za izigravanja načela o zabrani sile, pa tako ni njihovom vezom sa običajnim pravilima međunarodnog prava. Više o svemu vidi: Krivokapić Boris: *Aktuelni problemi međunarodnog prava*, Beograd, 2011, 567-632. i tamo navedenu literaturu.

<sup>124</sup> Ono nikada nije postojalo, a i da jeste, to je bila samo praksa velikih sila koje su humanitarne razloge koristile za zadovoljenje sopstvenih sebičnih interesa. Takođe, čak i da je takvo običajno pravilo postojalo, ono se sasvim sigurno da danas izobičajilo. Dovoljno je primetiti da nema nijednog od dva elementa potreba za postojanje običajnog pravila – ni kontinuiteta opšte prakse, ni *opinio juris* većine država. Naprotiv, oružani napad na drugu državu u naše vreme kvalifikuje se kao agresija, dakle kao najteži zločin prema međunarodnom pravu.

<sup>125</sup> Nož može da se koristi za sečenje hleba, sira i sl., stavljanje namaza na krišku hleba, ljuštenje jabuke i sl., ali i za povređivanje čoveka, pa čak i za njegovo lišenje života; lekovi

sl. i to ne treba da čudi. Međutim, međunarodno pravo, ako zaista želi da bude demokratski i jednako za sve, da se i dalje razvija u korist svih država i naroda, ne bi smelo da se zloupotrebljava, pa ni na ovaj način.

### Literatura<sup>126</sup>

- Akehurst, M.: *A Modern Introduction to International Law*, London, 1984.
- Andrassy, J., Bakotić, B., Vukas, B.: *Međunarodno pravo 1*, Zagreb, 1998.
- Avramov, S.: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2011.
- Baker Rooth (Rudy), B.: „Customary International Law in the 21st Century: Old Challenges and New Debates“, *European Journal of International Law*, 1/2010, <http://www.ejil.org/pdfs/21/1/1988.pdf>
- Bartoš, M.: *Međunarodno javno pravo*, knjiga I, Beograd, 1954.
- Bederman, David J.: *Custom as a Source of Law*, Cambridge University Press, 2010.
- Бекашев, К. А. (отв. ред.): *Международное публичное право*, Москва, 2009.
- Blagojević, B. (gl. ur.): *Pravni leksikon*, Beograd, 1964.
- Bradley, Curtis A., Gulati, M.: „Withdrawing from International Custom“, *The Yale Law Journal* 2/2010, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf>
- Brierly, J. L.: *The Law of Nations*, Oxford, 1955.
- Brownlie, I.: *Principles of Public International Law*, Oxford, 1995.
- Cassese, A.: *International Law*, Oxford University Press, 2001.
- Charlesworth HCM: „Customary International Law and the Nicaragua Case“, *Australian Year Book of International Law*, (1984-1987), <http://www.austlii.edu.au/au/journals/AUYrBkIntLaw/1987/1.html>
- Charney, J.: „The Persistent Objector Rule and the Development of Customary International Law“, *British Year Book of International Law*, 1985.
- Chiu, H.: „The Status of Customary International Law, Treaties, Agreements and Semi-Official or Unofficial Agreements in Chinese Law“, *Occasional Papers/Reprint Series in Contemporary Asian Studies*, School of Law, University of Maryland, reprinted from *Chinese Yearbook of International Law and Affairs 1987-1988*, <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=mscas>
- Чхиквадзе, В. М. (руков. глав. редакции): *Понятие и сущность современного международного права*, Москва, 1967.

---

služe lečenju, ali njima neko može i da se umišljajno otruje...

<sup>126</sup> Svi radovi, citirani sa interneta, posećeni su na internetu u periodu 1. 6. – 3. 7. 2012.

- De Wet, E.: „The Prohibition of Torture as an International Norm of *jus cogens* and Its Implications for National and Customary Law“, *European Journal of International Law* 1/2004, <http://www.ejil.org/pdfs/15/1/349.pdf>
- Degan, V. Đ.: *Međunarodno pravo*, Rijeka, 2000.
- Dimitrijević, V. et al.: *Osnovi međunarodnog javnog prava*, Beograd, 2007.
- Dixon, M.: *Textbook on International Law*, London, 1995.
- Đorđević, S.: *Uvod u međunarodno pravo*, Beograd, 2007.
- Đorđević, S., Mitić, M.: *Diplomatsko i konzularno pravo*, Beograd, 2000.
- Elias, O.: „The Nature of the Subjective Element in Customary International Law“, *International & Comparative Law Quarterly* 3/1995.
- Etinski, R.: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2010.
- Evans, M. D. (ed.): *International Law*, Oxford University Press, 2010.
- Фердросс, А.: *Международное право*, Москва, 1959.
- Fon Vincy, P. F.: „Stability and Change in International Customary Law“, *American Law & Economics Association Annual Meetings*, Paper 21, April 2004, <http://law.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=alea>
- Geršić, Gl.: *Današnje diplomatsko i konzularno pravo*, Beograd, 1898.
- Guzman, A. T.: „Saving Customary International Law“, *American Law & Economics Association Annual Meetings*, June 15 2005, Paper 30, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=708721](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=708721)
- Guzman, A. T., Meyer, T. L.: *Customary International Law in the 21st Century*, December 2008, [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=timothy\\_meyer](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=timothy_meyer)
- Henderson, C. W.: *Understanding International Law*, Wiley-Blackwell, 2010.
- Игнатенко, Г. В., Тиунов, О. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 2009.
- International & Foreign Legal Research – Researching Customary International Law and Generally Recognized Principles, Law Library, University of California – Berkeley, Spring 2007, <http://www.law.berkeley.edu/library/classes/iflr/customary.html>
- Janković, B. M., Radivojević, Z.: *Međunarodno javno pravo*, Niš, 2005.
- Kammerhofer, J.: „Uncertainty in the Formal Sources of International Law: Customary International Law and Some of Its Problems“, *European Journal of International Law* 3/2004, <http://www.ejil.org/pdfs/15/3/360.pdf>
- Kontorovich, E.: „Inefficient Customs in International Law“, *The University of Chicago Law School Public Law and Legal Theory Working Paper Series, Working Paper No 154*, March 2007, [www.law.uchicago.edu/files/files/154.pdf](http://www.law.uchicago.edu/files/files/154.pdf)
- Кожевников, Ф. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 1987.

- Kreća, M.: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 2010.
- Krivokapić, B.: *Zaštita manjina: istorijski razvoj, osnovna pitanja i zaštita u okviru UN*, Beograd, 2004.
- Krivokapić, B.: *Međunarodno pravo – koreni, razvoj, perspektive*, Beograd, 2006.
- Krivokapić, B.: *Enciklopedijski rečnik međunarodnog prava i međunarodnih odnosa*, Beograd, 2010.
- Krivokapić, B.: „Jednostrani akti država kao izvor međunarodnog prava“, *Pravni život* 12/2010.
- Krivokapić, B.: *Aktuelni problemi međunarodnog prava*, Beograd, 2011.
- Le Fir, L.: *Međunarodno javno pravo*, Beograd, 1934.
- Левин, Д. Б.: *История международного права*, Москва, 1962.
- Lukić, R. D., Košutić, B.: *Uvod u pravo*, Beograd, 1975.
- Maybee, L., Chakka, B., *Custom as a Source of International Humanitarian Law*, publ. International Committee of Red Cross, New Delhi 2006, [http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/custom\\_as\\_a\\_source\\_of\\_ihl.pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/custom_as_a_source_of_ihl.pdf)
- Mendelson, M.: „The Subjective Element in Customary International Law“, *British Year Book of International Law*, 1995.
- Mitrović, D. M.: *Uvod u pravo*, Beograd, 2010.
- Nirnberška presuda, Beograd, 1948.
- Paunović, M., Krivokapić, B., Krstić, I.: *Međunarodna ljudska prava*, Beograd, 2010.
- Petersen, N.: „Customary Law Without Custom? Rules, Principles and the Role of State Practice in International Norm Creation“, *American University International Law Review*, 2/2008, <http://www.auilr.org/pdf/23/23-2-2.pdf>
- Reisman Michael W.: „The Cult of Custom in the Late 20th Century“, *California Western International Law Journal* 1/1987, [http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1740&context=fss\\_papers](http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1740&context=fss_papers)
- Rhyne, Ch. S.: *International Law*, Washington, 1971.
- Rivijer, A.: *Osnovi međunarodnoga prava*, knjiga prva, Beograd 1897;
- Roberts, A. E.: „Traditional and Modern Approaches to Customary International Law: A Reconciliation“, *American Journal of International Law* 4/2001, [http://graduateinstitute.ch/webdav/site/cig/shared/CIG/Algerie\\_2008/documentation/intlaw/customarylaw.pdf](http://graduateinstitute.ch/webdav/site/cig/shared/CIG/Algerie_2008/documentation/intlaw/customarylaw.pdf)
- Scharf, M. P.: „Seizing the ‘Grotinal Moment’: Accelerated Formation of Customary International Law in Times of Fundamental Change“, *Cornell International Law Journal* 3/2010, <http://www.lawschool.cornell.edu/research/ILJ/upload/Scharf.pdf>
- Shaw, M. N.: *International Law*, Cambridge University Press, 2003.

- Simma, B., Alston, P.: „The Sources of Human Rights Law: Custom, *Jus Cogens* and General Principles“, *Australian Year Book of International Law* (1988–1989), <http://corrigan.austlii.edu.au/cgi-bin/download.cgi/download/au/journals/AUYrBkIntLaw/1989/5.pdf>
- Sinha, P.: „New Nations and the International Custom“, *William and Mary Law Review* 3/1968, <http://ebooks.cambridge.org/chapter.jsf?bid=CBO9780511493744&cid=CBO9780511493744A022>
- Stern, B.: „Custom at the Heart of International Law“, *Duke Journal of Comparative & International Law* 1/2001, <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=djCIL>
- Swaine, E. T.: „Rational Custom“, *John M. Olin Law & Economics Working Paper No 167*, [http://www.law.uchicago.edu/files/files/167.ets\\_.rational-custom.pdf](http://www.law.uchicago.edu/files/files/167.ets_.rational-custom.pdf)
- Тункин, Г.И.: *Теория международного права*, Москва, 1970.
- Тункин, Г. И. (отв. ред.): *Международное право*, Москва, 1982.
- Vagts, D. F.: „International Relations Looks at Customary International Law: A Traditionalist’s Defence“, *European Journal of International Law*, 5/2004, <http://www.ejil.org/pdfs/15/5/384.pdf>
- Vasić, R., Čavoški, K.: *Uvod u pravo II*, Beograd, 1999.
- Weil, P.: „Towards Relative Normativity in International Law“, *American Journal of International Law*, 3/1983, <http://www.scribd.com/doc/26213474/Towards-Relative-Normativity-in-International-Law>
- Zahid, A., Shapiee, R.: „Custom as a Source of *Siyar* and International Law: A Comparison of the Qualifying Criteria“, <http://lawlib.wlu.edu/lexopus/works/265-1.pdf>

### **Presude i savetodavna mišljenja Međunarodnog suda pravde**

- *Asylum Case*, Judgment of November 20th 1950, <http://www.icj-cij.org/docket/files/7/1849.pdf>
- *Case Concerning Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua*, Judgment 27 June 1986, <http://www.icj-cij.org/docket/files/70/6503.pdf>
- *Case Concerning Right of Passage Over Indian Territory*, Judgment of 12 April, 1960, <http://www.icj-cij.org/docket/files/32/4521.pdf>
- *Case Concerning Rights of Nationals of the United States of America in Morocco*, Judgment of August 27th 1952, <http://www.icj-cij.org/docket/files/11/1927.pdf>
- *Fisheries Case*, Judgment of December 18th, 1951, <http://www.icj-cij.org/docket/files/5/1809.pdf>
- *Legal Consequences for States of the Continued Presence of South Africa in Namibia (South West Africa) Notwithstanding Security Council Reso-*



---

*lution 276 (1970)*, Advisory Opinion of 21 June 1971, <http://www.icj-cij.org/docket/files/53/5595.pdf>

- *Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons*, Advisory Opinion of 8 July 1996, <http://www.icj-cij.org/docket/files/95/7495.pdf>
- *North Sea Continental Shelf Cases*, Judgment of 20 February 1969, <http://www.icj-cij.org/docket/files/51/5535.pdf>;
- *Reservations to the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide*, Advisory Opinion of May 28th, 1951, <http://www.icj-cij.org/docket/files/12/4283.pdf>

Rad primljen: 3. jula 2012.

Odobren za štampu: 4. septembra 2012.

Original scientific paper

PROFESSOR BORIS KRIVOKAPIĆ, PHD  
*Graduate School of Public Administration and Management,  
Megatrend University, Belgrade*

## CUSTOMARY LEGAL RULES IN INTERNATIONAL LAW

### Summary

*The work is an effort treats one of the most complex and many times elaborated problems of international law in at least partially different way. For this purpose, the writer uses new examples and arguments, opens many issues, does not hesitate to criticize certain positions.*

*The paper has eight thematic sections. In the first, an overview of the international legal customs as the oldest sources of international law is given. In this part writer also recalled some of the key episodes in the ancient world, which indicate that even then states (their rulers) were aware of the existence of certain rules' recognized by all nations.*

*The second part deals with the types of international customs. Unlike most of the considerations that normally identify only universal, regional and local customs, the author identifies seven divisions - with respect to the circle of subjects, the area of international law that regulates the respective customs, of who are the creators of international custom, the time required for the development of custom, the means by which the customs origins, the nature of norms that includes custom, etc.*

*The third part deals with the elements of custom. The author observes that the concept of international legal custom has two elements - (1) the material or objective, which is tantamount to the existence of general practitioners (corpus, usus) and (2) psychic or subjective, which is reflected in the claim that there is an awareness of the legal obligation to respect the rules of a given (animus, opinio juris). He analyzes the various questionable moments in relation to each of these elements, citing, among other matters, a large number of judgments of the International Court of Justice, judgment of the Nuremberg tribunal and others. The author pays special attention to such problems as "instant customs," "persistent objector" and the like, and gives his own vision. Immediately after, he points to the different approaches in the sense that some of the authors in respect to the elements of international customary rules identify more than two elements or, on the contrary, only one element, reducing custom to general practice, or to opinio juris. In respect to this conceptions, the author observes that the most correct approach is the one speaking of two*

elements of international law customs. However, he also admits that there are some logical and similar doubts and do hesitate to point them out.

The fourth part deals with the ways in which international legal custom appears. In the past, these customs were created by the state spontaneously behaved the same way in similar situations, and then, based on established practices, concluded that such behaviour is legally required. Today, however, this is unlikely. In this sense, the writer turns attention at the role of international treaties, decisions of international organizations and international conferences, court decisions, and even unilateral acts of states. His general conclusion is that all these acts are only possible starting point for the development of international legal customs, and not acts which create common law norms.

The fifth part deals with demonstration of international legal customs.

The sixth part of the paper is dedicated to the question whether international customs are mandatory and why. The author believes that we should separate the two issues - the emergence of customary norm (the result of tacit consent between states) and the problem of its obligation, which depends on many factors, mainly on whether one speaks about general or special international custom. The seventh part is devoted to closing and changing international legal practices. The author in this connection points to a variety of possible situations.

Finally, the eighth, the last part of the work focuses on the role of international customs in our time. The writer points out that not only customs even today represent one of the two main and most important sources of international law, but by the old, long domesticated, entirely new customary rules of international law emerge. The author gives a number of specific examples, supporting this observation.

The writer ends his work with a conclusion that the customary rules of international law will undoubtedly continue to play an important role, but that, on the other hand, it is necessary to prevent possible abuse of the very institute of international customs for selfish purposes, some states. This especially in respect to the efforts which tend to misuse the institute of international customs to provide a justification for the violation of a basic principle of international law – the principle of the prohibition of force.

**Key words:** International Law, International Custom, Sources of International Law

**JEL classification:** K33, F55



ANTONELLO FALCO, PHD\*  
*Italy*

## THE PROCESS OF RENEGOTIATION AS A TOOL TO ASSURE THE SECURITY OF THE ENERGY SUPPLY

**Summary:** *The recent conflict in Libya and the dispute over gas between Russia and Ukraine have highlighted that in international relations over energy supply, quite frequently, one has to face the unexpected and unforeseen events that heavily affect the good results of a business deal thus jeopardizing the continuation of the whole business relationship.*

*Indeed, the outbreak of war (as in Libya), or an excessive rise of the cost of energy supply (as the one occurred following the conflict between Russia and Ukraine with negative consequences for the whole of Europe), determine an economical imbalance between the contractual services to the extent that the execution of the service, for one of the parties, becomes excessively burdensome or commercially unfeasible or even impossible to be carried out.*

*The problem that has to be faced is whether, on the occurrence of supervening events which heavily affect the equilibrium of the contract and the interests at stake, one can appeal to the termination of the contract or of the single obligation, or invoke the renegotiation clause, that has become an effective tool in most important international agreements particularly in the energy sector.*

*This paper aims to focus on the importance of renegotiation as the most common tool used by oil & gas industry to face the imbalance of the economic equilibrium of contracts that could seriously compromise the continuation of energy supply.*

**Key words:** *oil & gas contracts, economical imbalance, renegotiation, security of energy supply*

**JEL classification:** Q43, K42

---

\* E-mail: antonellofalco@virgilio.it

### 1. The renegotiation as a more effective instrument to counter the vulnerability of the contracts

The renegotiation of the agreements in the energy field is the painless way to restore the balance of contractual positions; indeed, the alternative would be to resolve the contract dispute permanently through legal disputes whenever it is impossible to find an agreement on a fair compensation.

The so-called “renegotiation” phenomenon originally developed in the area of International trade, now at “institutional”<sup>1</sup> level, embodying the procedure through which the parties can redefine the content of the contract regulations due to supervening events which affect the economical (and legal) equilibrium of what had been agreed upon when such contract had been stipulated.

It is a risk management technique, to be more precise, related to a situation change in the phase of performance of a contract bond. This technique allows the parties to preserve the “modified” trade relationship, thus avoiding decisive action.

The reason for its wide use is essentially related to the typical features of the international trade relationships. The parties generally prefer, in the occurrence of unforeseen circumstances, models for the adjustment and modification of the content of a contract instead of actions aiming at the termination of the negotiation bond.<sup>2</sup>

These are the main characteristics of the above-mentioned relationships, briefly sketched:

- a) Long term relationships derive from the normal relevance of the economical interests managed through International operations. These relationships are highly exposed to the risk of disturbing external factors.<sup>3</sup> For this reason have been issued procedures with the aim of managing the supervening events in order to preserve the contract. The preservation of the contract is preferred to its termination since the performance of the latter would prevent the full recovery of the expenses coped with in view of a long term investment.
- b) The complex nature of these relationships – which are not limited to isolated and occasional contracts – involves, most of the times, a number of contracts aiming at the achievement of a wide-range economic undertaking (one should consider that in the power supply contracts a number of agreements can follow one another as regards the phases of detection of natural resources: 1) the authorization for the exploration of the

---

<sup>1</sup> Vincezo Lopilato, *Le clausole di rinegoziazione nei contratti ad evidenza pubblica in Giustizia Amministrativa* – Rivista di Diritto Pubblico n. 9 – 2006.

<sup>2</sup> Clauses of this kind, which are to be found in the International contracts, are also known as *hardship*. Lopilato, *op. cit.*

<sup>3</sup> The safeguard from supervening events is more needed in the International area due to a growing political and economical instability. (cfr. V. M. CESARO, *Clausole di rinegoziazione e conservazione dell'equilibrio contrattuale*, cit., 14).

resources, 2) the exploration itself, 3) the possible management of the energy resources which have been found, 4) the supply). Consequently, the expiry of one single contract due to supervening events would have negative effects on the entire business plan for the parties. It is preferred, therefore, for this reason, to rely on preservation remedies for the modification of the relationship, thus allowing the preservation of the total equilibrium of the negotiation terms as it was planned by the parties.

The spread of the renegotiation rules in the International trade practice has led the International Institute for the Unification of Private Law (*Unidroit*) to include such rules among the issued *principles*<sup>4</sup> to the end of achieving the harmonization of the International contract laws.

The art. 6.2.3 states that: “(1) In case of hardship the disadvantaged party is entitled to request renegotiations. The request shall be made without undue delay and shall indicate the grounds on which it is based. (2) The request for renegotiation does not in itself entitle the disadvantaged party to withhold performance. (3) Upon failure to reach agreement within a reasonable time either party may resort to the court. (4) If the court finds hardship it may, if reasonable, (a) terminate the contract at a date and on terms to be fixed, or (b) adapt the contract with a view to restoring its equilibrium.”

Similarly, *The principles of European Contract Law* by the Lando Commission (art. 6.111) states: “If, [...], performance of the contract becomes excessively onerous because of a change of circumstances, the parties are bound to enter into negotiations with a view to adapting the contract or terminating it, provided that: (a) the change of circumstances occurred after the time of conclusion of the contract, (b) the possibility of a change of circumstances was not one which could reasonably have been taken into account at the time of conclusion of the contract, and (c) the risk of the change of circumstances is not one which, according to the contract, the party affected should be required to bear. (3) If the parties fail to reach agreement within a reasonable period, the court may: (a) terminate the contract at a date and on terms to be determined by the court; or (b) adapt the contract in order to distribute between the parties in a just and equitable manner the losses and gains resulting from the change of circumstances”.

A part of the legal doctrine believes that this kind of relationships should merge into a new theoretical model of contract – of North American inspiration – defined “relational contracts”.

The label adopted is a synthesis of the above-mentioned features: a) a binding “relation” between the contract and the long time needed for its performance,

---

<sup>4</sup> Such principles, although not being sources of law, are highly respected due to the authority of the issuing institute, which is well represented by outstanding scholars in International contract law. These have issued the text on their own personal initiative, not acting for their respective States. The full text, in English is available in G. DE NOVA, “Unidroit Principles of International Commercial Contracts”, in *I contratti*, 1994, 501.

making it more sensitive to the external factors; b) “relation” is also the key word to describe the partnership that is established between the parties in the long term, by putting “to the fore the legal value of solidarity between the contractors: a kind of contract more similar to an associative contract than a trading contract”.<sup>5</sup>

Although one could not agree with the creation of such a new dogmatic category, it seems clear that for both the temporal stretch of the contract and its complexity one must advocate for the autonomy of the performance phase from the phase when the agreement was stipulated.

The parties should have greater margins of flexibility in order to adjust the content of the relationship, as it performed, to the supervening events.

In the event that the parties did not provide for a renegotiation clause, which is a special tool to handle changes in the trade balance of the contract, its reinterpretation is possible only if other clauses, terms or applicable law provide an appropriate starting point.<sup>6</sup>

In absence of a clearly expressed renegotiation clause, one can invoke a force majeure clause required for the contract or the “hardship” derived from the law of international contracts.<sup>7</sup>

According to the concept of “hardship” the parties are obliged to renegotiate their contractual relationship, thus allowing them to benefit from the same effects of a renegotiation clause: basically contractual obligations are made more flexible than the variations in the balance of trade.<sup>8</sup>

The lack of a renegotiation clause and, on the contrary, the presence of a force majeure clause or “hardship” in theory, should allow the parties to deal with any events that alter the original arrangement (contractual supervening events).

In practice, however, international arbitrators have proved extremely reluctant to vary a contract without a specific contractual clause provided for that purpose.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> F. MACARIO, *Adeguamento e rinegoziazione nei contratti a lungo termine*, cit., 60; for a brief description see. M. TIMOTEO, *Contratto e tempo. Note a margine di un libro sulla rinegoziazione contrattuale*, in *Contr. e impr.*, 1998, 620-621.

<sup>6</sup> Norbert Horn, “Changes in Circumstances and the Revision of Contracts in some European Laws and in International Laws”, in *Adaptation and Renegotiation of Contracts in International Trade and Finance* 15, 29 (Norbert Horn ed., 1985); Peter, supra note 7, at. 250.

<sup>7</sup> Alexei G. Doudko, *Hardship in Contract: The Approach of the UNIDROIT Principles and legal Developments in Russia*, 2000 UNIFORM L. REV. 483, 507 (2000), with the truism, “The tendency to treat hardship as a general rule of law is only beginning to emerge”.

<sup>8</sup> Wolfgang Peter, *Arbitration and renegotiation of international investment agreements* 322 (1995).

<sup>9</sup> ICC AWARD NO. 1512, 1971, reprinted in Sigvard Jarvin, Yves Derains, *Collection of ICC arbitral awards 1974–1985* 3, 3-4, 1990; no. 8873, 1997, reprinted in 125 *J. Du Droit INT’L* 1017, 1998; Jean Fouchard, *L’arbitrage commercial international* 438, 1965; Nalga Nassar, *Sanctity of contracts revisited* 205, 1995; Hans Van Houtte, *Transnational rules in international commercial arbitration* 105, 109 (Gaillard ed., 1993).



An example of this reluctance can be inferred from the arbitration pronouncement, the precept of which is reported below, and that concerns the attempt to modify the contract by invoking the force majeure clause: *It is not for the Arbitral Tribunal to question the motives or judgement of the Parties, but to assess their right and obligations in light of their legally significant acts or omissions. That is all; that is enough. To go beyond this role would be to betray the legitimate expectations reflected in the Parties's agreement to arbitrate, and indie to impair the international usefulness of the arbitral mechanism.... The arbitrators cannot usurp the role of government officials or business leaders. They have no political authority, and no right to presume to impose their personal view of what might be an appropriate negotiated solution. Whatever the purity of their intent, arbitrators who acted in such a fashion would be derelict in their duties, and would create more mischief than good. The focus of the Arbitral Tribunal's inquiry has been to ascertain the right and obligations of the parties to the particular contractual arrangements from which its authority is derived.*<sup>10</sup>

What is stated by the International Tribunal, therefore, is but the assertion of the principle of the *sanctity of contracts* (*pacta sunt servanda*) as the main tool to deal with the changes in the economic conditions of the contract.

The essential immutability of the contract is also maintained by the legal literature according to which: *In a contract, each party accepts a certain number of risks and cannot free itself from its obligations if a certain risk materializes. The mere fact that the risk falls heavily on one of the parties is, as yet, not a valid legal argument for a variation of the contract.*<sup>11</sup>

The opposition by the International Tribunals, and in part by the legal literature, shows how the solution to this problem cannot only rely on the use of a clause in place of another, but on the combined effects of the force majeure clause, or “hardship”, on the one hand, and the *pacta sunt servanda* principle on the other. This can only occur when the parties have previously agreed, through an ad hoc renegotiation clause, to adjust the contract balance through the use of a precise instrument, thus avoiding uncertainties and generalization.

In absence of such an instrument, therefore, without such kind of clause, one only has the right to request a contract amendment whenever the applicable law allows it.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> United Nations Commission on International Trade Law - Award of May 4, 1999, 25 Y.B. COM. ARB. 13, 61, 2000.

<sup>11</sup> Norbert Horn, “Adaptation and Modification of Contracts in View of a change of Circumstances”, in *Tel Aviv University Studies In Law* 137, 1992.

<sup>12</sup> Wolfgang Peter, *Arbitration and renegotiation of international investment agreements* 322, 1995.

## 2. The characteristics of events (i.e. trigger events) actuating the negotiation process: some crucial points.

According to the petroleum industry experience has been noted that host countries usually invoke the force majeure or the more flexible hardship principle with an overt view to increase their share in the profits of the oil companies, especially when the price of crude oil is skyrocketing.

On the other hand, oil companies resort to the force majeure or hardship clause in order to cope with unexpected changes in the legislation, especially in matters of taxation and the environment, implemented by the government of the host country.

In this respect, all international contracts stipulated over the last decades demonstrated that controversies which arose soon after the signing of the contract can be dealt with positively only if the contract includes a clause aimed at regulating the contract (the so-called clause of renegotiation).

The renegotiation of the content of a contract is the result of a far-sighted and provident estimate of the interests pursued by the parties, in a forward looking perspective.

They are agreements included into the text of the contract, that imply either the option or the obligation to renegotiate, when a unforeseen event might upset the performance of the contract.

In the first case, the renegotiation is activated by the spontaneous initiative of the contracting parties and it is not legally relevant; in the second case, the clauses can be of two kinds: 1) they can provide for detailed criteria for the adjustment, so much as not need any renegotiation. They have an investigative and applicative purpose (in absence of an agreement they can be asserted in trial and applied by a judge); 2) they can only provide for the obligation to start a negotiation and the criteria for the management and revision (e.g. the *hardship* clauses provided for by the Lando e Unidroit principles).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> The *Principles of International Commercial Contracts*, published by Unidroit in 1994, are of foremost importance. They were issued by a body of legal scholars belonging to different cultures and legal traditions. They incorporated these experiences in the principles, which are a body of rules with no binding legal efficacy, if not specifically intended by the contracting parties. The legal theory has long been interested in the Principles, a proof of that is the great number of publications, on the issue, that have come out in just a few years: DENOVA, *I principi Unidroit come guida nella stipulazione dei contratti internazionali*, in *Contratti*, 1995, 5; DIMAJO, *I principi dei contratti commerciali internazionali dell'Unidroit*, in *Contratto impresa/Europa*, 1996, 281 ss.; ALPA, *Prime note di raffronto tra i principi dell'Unidroit ed il sistema contrattuale italiano*, *ivi*, 316 ss.; CIRIELLI, *Clausola di hardship e adattamento del contratto commerciale internazionale*, *ivi*, 133 ss.; PERNAZZA, *I principi Unidroit dei contratti commerciali internazionali: codificazione ed innovazione in un nuovo modello di uniformazione del diritto*, in *Riv. dir. comm.*, 1996, 291. After having defined the *hardship* as "events which substantially alter the equilibrium of the contract, either for the rise of the performance costs for one of the parties, or for the drop in the

A clause of renegotiation is deemed effective if the triggering events retain certain characteristics; their occurrence marks the start of the process of contract revision.

The description of triggering events represents a decidedly important feature since a partial or wrong definition of these events may seriously affect the onset of the process of negotiation.

Such events can be described indeed “generically” in order to widen their scope or can be considered “in detail” so as to avoid or at least reduce the presence of contrasting interpretations.

A generic and vague provision in these matters may lead the parties to engage in conflicts over the actual applicability of the event which triggers contractual imbalance. On the contrary, a specific provision, binds both parties to start considering a rebalance of the contract only when a such events, clearly defined and typified, do occur, unless the parties agree upon extending the range of application to unforeseen facts but applicable in the abstract and by analogy.

A historic example of “generic” clause is art. 9<sup>14</sup> in the concession of the so-called “Aminoil Case”, stipulated by the Government of Kuwait and the American oil company *American Independent Oil Company* on June 1948 (*If as a result of changes in the terms of concessions now in existence or as a result of the terms of concessions granted hereafter, an increase in benefits to Governments in the Middle East should come generally to be received by them, the Company shall consult with the Ruler whether in the light of all relevant circumstances, including the conditions in which operations are carried out, and taking into account all payments made, any alterations in the terms of the agreements between the Ruler and the Company would be equitable to the parties*).

This case gave rise to one of the best known international arbitrates in the energy sector (oil and gas).

The provision in question, in the event of a change of the “terms” of the concession, acknowledged a number of “benefits” to the disadvantaged party but did not define and properly qualify the “terms” of the contract.

Its generic nature was implicitly acknowledged by the above-cited international arbitration’s award; the judges ruled that their jurisdiction concerned only the payment of fees due when the contract was pending or the offset claims

---

value of counter-performance” (art. 6.2.2), the Principles regulate their effects (art. 6.2.3) giving to the damaged party the “right to ask for the renegotiation of the contract” and, in the case of failed agreement within a reasonable range of time, to the judge the power to either: “a) terminate the contract in the times and ways that should be decided from time to time, or b) modify the contract with the purpose of restoring the original equilibrium”. The Principles of European Contract Law (PECL), issued by the Lando Commission express the same identical points of view.

<sup>14</sup> Kuwait v. Am. Indep. Oil Co., Final Award, Mar. 24, 1982, 21 I.L.M. 976, 992, 1002, 1982; F.A. Mann, “The Aminoil Arbitration”, in *Further studies in international law* 252, 252-63, 1990.

made by the American oil company as a result of the nationalization on the part of the Kuwait's government passed on 19.09.1977.

The judgement did not include all claims regarding the rebalancing of the contract.

The expropriation made by the host country was the result of the American oil company's refusal to allow Kuwait further "benefits" in accordance with art. 9 of the contract due to the company's surging profits brought about by the price increase of crude oil in the early 1970's.

In this case, therefore, the vague formulation of the clause which was drafted to rebalance the contract (the definition of "event") led the short-sighted American company, considering the expropriation made by the Kuwait Government – to reject a more equitable share of the profits by simply stating that art. 9 did not provide for such an event.

The "Aminoil Case" has been instrumental to urge those who operate in the petroleum agreements to avoid the drafting of the above-cited clauses but, nonetheless, it has triggered the opposite practice of providing for a wide-ranging and detailed set of events.

In this respect, an increase of taxation within the host countries, a rise in the price of raw materials, or even the standardization of specific risks, in accordance with the demands that (the so-called special risk clauses) forwarded by the contracting parties, represent the opposite tendency of qualifying as much as possible the event.

Moreover, considering the vulnerable nature of these clauses, which affects the contract as a whole, these detailed models bear the advantage of gaining a deeper perspective on the events whose occurrence represents the inevitable precondition for a renegotiation process, thus narrowing the scope for contrasting interpretations and applications.

Such strategy, however, though mitigating the danger of contrasting applications makes the agreement highly strict and rigid since the rigorous *pacta sunt servanda* principle may be overcome solely in the event of specific, more or less limited, types of risk.

On the other hand, it has been suggested that these severe restrictions cannot be overcome by resorting to the analogy provision; assimilating a "specific" event to an unforeseen one, albeit ontologically very close, would contrast with both parties' intentions and aims as these were initially formulated when the contract was stipulated.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Norbert Horn, "Adaptation and Modification of Contracts in View of a Change of Circumstances", in *Tel Aviv University Studies In Law*, 1992.

### 3. The contracting parties' obligation to reach a new agreement

Besides clearly defining the events which trigger the renegotiation process, another important issue is that both parties are tied to the obligation of reassessing and revising the agreement; this obligation has a binding force.

The renegotiation clauses normally include a number of general guidelines regulating the conclusion of the new agreement. These guidelines are often summed up with a call to abide to *good faith* or *fairness and equity*.

Notwithstanding their wording, the same considerations apply to these clauses. Firstly, in spite of their unavoidable uncertainty, these covenants are not mere formulae.

As a matter of fact, both parties are obliged to cooperate effectively during the process of renegotiation with a view to find a solution to the controversy.

What is required is a full commitment, a high degree of flexibility (an essential element in these clauses) and the willingness to consider the needs and the demands of the other party.

This aspect – namely, *the interests of the other party* – was singled out and analyzed by the case law on arbitrations (even the “Aminoil Case”): *(Neither side has neglected) the general principles that ought to be observed in carrying out an obligation to negotiate, that is to say, good faith as properly to be understood; sustained upkeep of the negotiations over a period appropriate to the circumstances; awareness of the interests of the other party; and a preserving quest for an acceptable compromise.*

The claims of the arbitration board recalls what was formerly stated by the International Court of Justice in the ruling<sup>16</sup> *Continental Shelf* case whereby in defining the obligation to negotiate between Lithuania and Poland over the railway traffic linking both countries, the Court claimed that: *not only to enter into negotiations but also to pursue them as far as possible with view to concluding agreements, even if an obligation to negotiate did not imply an obligation to reach agreement.*

All in all, the International Court of Justice stated that not only both parties had the duty to start the renegotiation but also the obligation to reach agreement.

Secondly, the mere purpose of these clauses is to adapt the contract to the changed circumstances and therefore there is no scope for changes involving the contract as a whole lest this is explicitly provided for. Thirdly, and lastly, the stronger contractual party is not allowed to take advantage of the weaker party to its own profit or to make more burdensome the contractual performance of the other party.

---

<sup>16</sup> North Sea Continental Shelf (F.R.G. v. Den.), 1969 I.C.J. 4, 47 (Feb. 16)

These considerations are the mere application of the cooperation principle which both parties have to comply with when the contract is entered into.<sup>17</sup>

The application or enforceability of the cooperation principle has coincided with specific provisions for a detailed set of obligations attached to the clauses of renegotiation:

- a) keeping to the negotiation frame work set out by the clause;
- b) respecting the remaining provisions of the contract; c) having regard to the prior contractual practice between the parties;
- c) making a serious effort to reach agreement;
- d) paying attention to the interests of the other side;
- e) production information relevant to the adaptation;
- f) showing a sincere willingness to reach a compromise; h) maintaining flexibility in the conduct of negotiations; i) searching for reasonable and appropriate adjustment solutions;
- g) making concrete and reasonable suggestions for adjustment instead of mere general declarations of willingness;
- h) avoiding rushed adjustment suggestions;
- i) giving appropriate reasons for one's own adjustment suggestions;
- j) obtaining expert advice in difficult and complex consensus proceeding;
- k) responding promptly to adjustment offers from the other side;
- l) making an effort to maintain the price-performance relationship taking into consideration the parameters regarded as relevant by the parties;
- m) avoiding an unfair advantage or detriment to the other side;
- n) prohibition on creating established facts during negotiations except in emergency situations;
- o) maintaining efforts to reach agreement over an appropriate length of time;
- p) avoiding unnecessary delays in the consensus proceeding.<sup>18</sup>

The above-cited list is given only as an example and cannot cover the whole range of obligations – thus defined – of any contract.

It is essential to take into consideration the general structure of the contract, its nature, duration and, most of all, the importance contracting parties attach to the possible presence of such legal restrictions.

<sup>17</sup> International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT). *Principles of International Commercial Contracts* 146-51, 1994, 34 I.L.M. 1067, 1995, art. 5.3; ICC Award No. 4761 (1987), reprinted in Sigvard Jarvin et. al., *Collection of icc arbitral awards* 1986-1990 428, 431 (1994) at. 519; No. 5030, 1992, reprinted in 120 J. Du Droit International 1004, 1014 (1993) (note by Derains); Klaus Peter Berger, *The creeping codification of the lex mercatoria* 301, 1999, at. 298.

<sup>18</sup> *Uncitral, legal guide on drawing up international contracts for the construction of industrial works* 246, 1998; Kolo – Walde, *Renegotiation and Contract Adaptation in International Investment Projects*, 2000 J. World Investment 5, 21, 2000; See generally Stewart Macaulay et al., *Contracts: law in action*, 1992.

Therefore, the obligation to renegotiate would impose to start new negotiations according to bona fide, but also not to reach a modifying agreement (obligation of means).

At this stage the question is: what would happen if the parties do not fulfil the obligation to renegotiate?

The existence of an obligation – either of legal or conventional source – to renegotiate obliges the parties to start a negotiation as well as to reach an agreement for the modification of the content of the conditions they had agreed upon when stipulating the contract.

If one of the parties drastically refuses to reach an agreement the result is the breach of the contract.

This is also the case when one of the parties “only apparently has shown the will to renegotiate, but in truth does not want to modify the original agreements (the so-called malicious agreements)”.<sup>19</sup>

In order to determine when this is taking place the bona fide *in executives* criterion can help.

The course of action of the contracting parties should be evaluated according to this standard during the process of revision.<sup>20</sup>

The role that the bona fide criterion is going to have will depend on the content of the renegotiation clause as well as on the procedures required by the contracting parties: the higher the level of determination reached when concluding the contract the less important will be the function of bona fide.

The following eventualities can be listed: 1) the predetermined clause relative to both the type of supervening event and to the parameters and values which have to be respected by the parties during the renegotiation process (e.g. the indication to the objective: rebalancing of contractual positions as they were at the time when the contract was stipulated); 2) the predetermined clause relative only to the type of supervening event; 3) the predetermined clause relative only to the parameters and values that have to be respected by the parties during the renegotiation process; 4) the generic clause with regard to content and procedure.

The growing importance of the criterion of bona fide in the different cases exposed is obvious.

---

<sup>19</sup> G. SICCHIERO, *La rinegoziazione*, cit., 801.

<sup>20</sup> The authoritative legal theory has observed to such purpose what follows: “the contract (or the law, mediated by negotiation dispositions) indicates the existence, as well as the obligation, whereas the criterion of bona fide (or of correctness) is the legal tool to detect the concrete modalities of the fulfillment of the obligation [...]. The contract verifies “what” is the obligation, whereas the correctness and the good faith are the legal tools to determine “how” this obligation should be fulfilled” (F. MACARIO, *Adeguamento e rinegoziazione nei contratti a lungo termine*, cit., 355).

As far as the remedies that can be applied are concerned, it should be preferred a specific protection. With the termination protection the result would be exactly what the renegotiation aims to avoid i.e. the termination of the contract.

The specific protection would guarantee, instead, the life of the relationship through the intervention of the judicial authority (as happens in Italy for example) *ex art. 2932 c.c.*<sup>21</sup>

In particular, the judicial authority, having ascertained the breach of the obligation to renegotiate, should issue a *determinative judgement* of the new content of the contract with reference to the supervening event.

#### 4. Conclusion

In order to avoid that the judge's intervention might represent an inadmissible compromise for the autonomy of the parties, this remedy can only be experienced in the hypothesis where the parties have determined the content of the clause which contains the obligation to renegotiate i.e. the parameters and values that have to be observed by the parties during the process of renegotiation.

A generic clause would leave broad margins of discretion to the judicial authority, with an overt incompatibility to the respect of contractual autonomy.

A further clamp on the judge's power could derive from the thesis according to which the result of the renegotiation should always be the return to legal and economic equilibrium that was present at the time when the contract was stipulated.

The achievement of a contract modification sentence does not guarantee that "the counter-party will fulfil the new contractual conditions [...]"; but at least

---

<sup>21</sup> With respect to this form of protection cf. the observations by F. MACARIO, *Rischio contrattuale*, cit., 71 ss. Consider also that we are dealing with the phase of performance of the contract, therefore, the jurisdiction should be due to the ordinary judge. However, administrative law considers valid the exclusive jurisdiction *ex art. 6, l. 21 luglio 2000 n. 205* (Disposizioni in materia di giustizia amministrativa), that gives "to the exclusive jurisdiction of the administrative judge all the controversies concerning procedures of entrusting work, services or supply to subjects, in the selection of the contracting party or business associates, who should comply to the Community rules and also to respect the publication procedures statutory in the State or regional rules". The administrative case law has come to such conclusion in passing judgement on cases relative both to the phase of proceedings and to the phase of performance of contracts. In this last example the Consiglio di Stato (sentenza 25 marzo 2003 n. 154, in questa *Rivista C.d.S.*, 2003, 924) has justified the exclusive jurisdiction of the administrative judge, assuming that renegotiation might take the form of a new reliance. It should be noted, however that having the art. 256, d.lg. n. 163 del 2006 repealed the above-mentioned art. 6, l. n. 205 del 2000, the matter is not to be considered in the same terms. For further research on the subject see v. G. PALLIGIANO, *La rinegoziazione nei contratti ad evidenza pubblica*, cit.



it guarantees, in case this refuses to comply, to adjust on those the claim for damage”.<sup>22</sup>

In the cases in which it is not possible to ask for a specific protection the only possible remedy is the dissolution of the contract.

The party in good faith can also claim for damages for the effects of the non-fulfilment. But it must be determined whether the compensation should be adjusted on the injury of the positive interest or of the negative interest.

According to a part of the legal theory the damage should be calculated through the measuring of the positive interest i.e. the regular performance of the contract: the refunding protection would then allow “to place the damaged party in the equivalent economical-legal situation had the contract been regularly performed; the judicial intervention neutralizes the patrimonial gap between the economical situation in which the party finds itself due to the non-fulfillment of the performance and that in which it would find itself if the *lex contractus* had been correctly performed”.<sup>23</sup>

This can take place only when the judge is able to envision what would have been the content of the modifying contract in case the parties had reached an agreement through renegotiation. But we have seen that this judicial intervention can only be enacted in the case that the parties had determined the content of the clause that provides the obligation to renegotiate i.e. the parameters and values that have to be respected by the parties through the process of renegotiation.

In presence of a generic clause the damage will be refundable within the limits of a negative interest.

## References

- Al Qurashi, Z. A.: “Renegotiation of International Petroleum Agreements”, *Journal of International Arbitration*, 22.4, 2005.
- Anderson, R. O.: *Fundamentals of the Petroleum Industry*, University of Oklahoma Press, Norman, 1984.
- Frignani, voce Hardship Clause, in *Noviss. Dig. It., App., III*, 1982, pp. 1180-1195.
- Galgano, F., Frignani, A., Torsello Diritto, M.: *Comparato e Prassi Commerciale - in Trattato di Diritto Commerciale e di Diritto Pubblico dell'Economia*, Cedam, Padova, 2010.
- Gallo, P.: *Sopravvenienza contrattuale e problemi di gestione del contratto*, Milano, 1992.

---

<sup>22</sup> V. ROPPO, *Il contratto*, cit., 1047.

<sup>23</sup> V. M. CESARO, *Clausole di rinegoziazione e conservazione dell'equilibrio contrattuale*, cit., 277-278.

- Jennings, A.: *Oil & Gas Exploration Contracts*, Second Edition, Sweet & Maxwell Thomson Reuters, 2008.
- Jennings, A.: *Oil & Gas Production Contracts*, First Edition, Sweet & Maxwell Thomson Reuters, 2008.
- Macario: Adeguamento e rinegoziazione nei contratti a lungo termine, Napoli 1996; ID., Rischio contrattuale e rapporti di durata nel nuovo diritto dei contratti: dalla presupposizione all'obbligo di rinegoziare.
- MENGONI: Profili di una revisione della teoria sulla garanzia per i vizi della vendita, in Riv. dir. comm., 1953, I, 6.
- Peter, W.: *Arbitration and Renegotiation in International Investment Agreements* 79, 1995.
- The ICC Rules for the Adaptation of Contracts, in *Adaptation and Renegotiation of Contracts in International Trade* (Norbert Horn ed., 1985).

Paper received: May 21<sup>st</sup>, 2012

Approved for publication: September 9<sup>th</sup>, 2012

DR ANTONELLO FALCO

Italija

## PROCES PONOVRNOG PREGOVARANJA KAO ALAT ZA OBEZBEĐIVANJE SIGURNOG ENERGETSKOG SNABDEVANJA

### Sažetak

*Nedavni sukob u Libiji i spor oko gasa između Rusije i Ukrajine istakli su da u međunarodnim odnosima, po pitanju snabdevanja energijom, vrlo često čovek mora da se suoči sa neočekivanim i nepredviđenim događajima koji teško utiču na dobre rezultate poslovanog dogovora, ugrožavajući tako nastavak čitavog poslovnog odnosa.*

*Zaista, izbijanje rata (kao u Libiji) ili preterani rast troškova snabdevanja energijom (kao onaj koji se dogodio nakon sukoba između Rusije i Ukrajine sa negativnim posledicama za celu Evropu), određuju ekonomsku neravnotežu između ugovornih usluga u toj meri da izvođenje usluge, za jednu od strana, postaje preterano opterećuje, komercijalno neizvodljivo, ili čak nemoguće da se sprovede.*

*Problem sa kojim se mora suočiti jeste, da li se, s obzirom na pojavu nailazećih događaja koji snažno utiču na ravnotežu ugovora i interese koji su u pitanju, možete žaliti na raskid ugovora ili jedne obaveze, ili se pozvati na klauzulu ponovnog pregovaranja, koja je postala efikasan alat u najvažnijim međunarodnim sporazumima, posebno u energetsom sektoru.*

*Ovaj rad ima za cilj da se usredsredi na značaj ponovnog pregovaranja kao najčešćeg alata koji koriste industrije nafte i gasa za suočavanje sa ekonomskom neravnotežom ugovora koji bi ozbiljno mogli da ugroze nastavak snabdevanja energijom.*

**Ključne reči:** ugovori nafte i gasa, ekonomska neravnoteža, ponovno pregovaranje, sigurno snabdevanje energijom

**JEL klasifikacija:** Q43, K42



PROF. DR ŽELJKO Đ. BJELAJAC<sup>\*</sup>  
*Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad*  
MILOVAN B. JOVANOVIĆ  
*Ministarstvo za državnu upravu, lokalnu samoupravu,  
ljudska i manjinska prava, Beograd*

## SPECIFIČNOSTI FENOMENA PRANJA NOVCA

**Sažetak:** Termin „pranje novca“ vodi poreklo od engleske reči „money laundering“, što znači legalizaciju kapitala stečenog kriminalnom delatnošću, kroz niz raznovrsnih finansijskih transakcija, radi prikrivanja pravog porekla novca i drugih oblika kapitala na tržištu. Definicije koje se odnose na pojam pranja novca su brojne. Po svojoj suštini pranje novca je derivatan oblik kriminaliteta i organski je neodvojivo povezano sa organizovanim kriminalitetom. Opasnost po društvo od pranja novca sastoji se u konsolidaciji ekonomske moći organizovanog kriminala, jer mu se omogućava da ulazi u legalne ekonomske tokove. Pranje novca nije pojedinačni čin kako se to obično misli, već zapravo proces koji sadrži mnoge tehnike i sastoji se od određenih faza. Tradicionalni finansijski instrumenti se sve više potiskuju korišćenjem novih tehnoloških sistema i zamenjuju se novim elektronskim sistemima plaćanja, što je uslovalo savremene sofisticirane tendencije u pranju novca. Zbog sprečavanja pranja novca i štetnih posledica koje ova pojava prouzrokuje u različitim društvenim sferama, nadležni organi preduzimaju mnogobrojne postupke i aktivnosti u cilju suzbijanja ovog fenomena.

**Ključne reči:** pranje novca, organizovani kriminal, kriminalna delatnost, finansijski sistem, bankarsko poslovanje, off shore centri

**JEL klasifikacija:** K42, G21

### 1. Uvod

Pranje novca je relativno nov fenomen, međutim kao kriminalna delatnost predstavlja jedno od najrasprostranjenijih krivičnih dela u globalnim razmerama. Ovaj fenomen proizvodi niz nemerljivih negativnih uticaja i ima širok spektar povratnih efekata, kako na ekonomske i političke, tako i na socijalne strukture svake zemlje. Osobenost ovog krivičnog dela sastoji se u njegovoj raznolikosti načina izvođenja, sofisticiranosti, stepenu organizacije, te naposljetku međuna-

<sup>\*</sup> E-mail: zeljkobjelajac067@gmail.com

rodnom karakteru, što ga čini posebno kompleksnim krivičnim delom. Istovremeno, poznato je da se najveći broj krivičnih dela sa elementima organizovanog kriminala izvršava upravo i isključivo sa motivom sticanja imovinske koristi, kao osnovnim motivom, pri čemu je pranje novca derivatan oblik kriminaliteta, odnosno prateće krivično delo, kod kojeg mere prevencije i postupci otkrivanja zahtevaju posebnu osposobljenost, stručnost, predanost, organizovanost i koordinaciju organa koji se bave njegovim suzbijanjem. Sve to ovo delo čini jednim od najopasnijih i najperfidnijih krivičnih dela današnjice, koje sa stanovišta pravne nauke, po mišljenju pojedinih analitičara, ima određene elemente kontroverznosti.

Postoje brojne definicije koje se odnose na pojmovno određenje pranja novca. Iako su naizgled različite, u nekim svojim elementima su dosta slične, čak bi se moglo reći i identične, pa u suštini nema bitnih problema sa razumevanjem i određivanjem sadržaja pojma pranja novca. U principu, najbolje odslikava prirodu stvari ona definicija koja određuje da je pranje novca postupak koji nastoji da novac koji dolazi iz izvora A prikaže kao da dolazi iz izvora B.

Pranje novca je organski, tj. neodvojivo povezano sa organizovanim kriminalom, čija se delatnost obavlja na teritoriji više država, a količina novca koja se godišnje opere na globalnom nivou, prema procenama nekih analitičara, kreće se u razmerama od petsto biliona dolara do jednog trilion dolara, uz navode da se trećina novca iz svetskog biznisa odnosi na prljav novac.

Pranje novca nije pojedinačni čin, kako to laici obično misle, već zapravo kompleksan proces sastavljen od specifičnih tehnika i može se teoretski podeliti u tri faze: fazu polaganja, fazu prikrivanja i fazu integracije – završnu fazu kojom se takav novac predstavlja kao prividno legalna imovina.

Načini pranja novca su brojni, a u novije vreme savremene informacione tehnologije potiskuju tradicionalne finansijske instrumente i zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i prilagodljivosti, što pogoduje izvršenju ovih inkriminiranih radnji, znatno olakšavaju proces pranja novca i njegov prekogranični transfer.

Imajući u vidu ovakve osobenosti ovog krivičnog dela kao i implikacije koje proizvodi u različitim društvenim sferama, permanentno su prisutni naponi relevantnih organa i institucija na nacionalnom i nadnacionalnom nivou, da ovu pojavu svedu na meru koja je podnošljiva za svako društvo, jer je teško govoriti o njenom potpunom iskorenjivanju.

## 2. Pojam i karakteristike pranja novca

### 2.1. Pojam pranja novca

Termin „pranje novca“, kako to mnogi autori apostrofiraju, vodi poreklo od engleske reči „money laundering“, što znači legalizaciju kapitala stečenog kriminalnom delatnošću, kroz niz raznovrsnih finansijskih transakcija, radi prikrivanja pravg porekla novca i drugih oblika kapitala na tržištu.

Više autora ističe da se termin pranje novca prvi put pojavljuje devedesetih godina prošlog veka u SAD u periodu prohibicije (1920–1933) tj. zabrane proizvodnje, transporta i prodaje alkoholnih pića. U navedenom periodu, kriminalci su stečeni novac, nastao od ilegalne proizvodnje i krijumčarenja alkoholnih pića, prikazivali kao zaradu ostvarenu od lanca svojih perionica za pranje rublja i automobila. Takođe, u literaturi se mogu naći i diferentna mišljenja, u kojima se ističe da termin pranje novca ne potiče – kako se to često podvlači – iz vremena prohibicije u SAD, mada su i tada mnoge tehnike te „veštine“ bile u opticaju i razradi. Nadalje se navodi da mišljenje po kome je ovaj naziv izveden iz podataka o vlasništvu mafije nad perionicama rublja u SAD, ne odgovara u potpunosti istini. Naime, Mejer Lanski, koji je zavredeo nadimak „računovođa“ mafije, poučen Al Kaponeovim primerom (poznatim slučajem u kojem je Kapone osuđen zbog utaje poreza), otkrio je i razvio jednu od prvih tehnika pranja novca, služeći se prednostima velikog broja švajcarskih bankovnih računa.<sup>1</sup>

Osim toga, u literaturi se spominje da je izraz „pranje“ promovisao londonski „Gardijan“ (The Guardian), početkom sedamdesetih godina prošlog veka u vezi sa poznatom Niksonovom aferom „Votergejt“, gde je predmet spora bio iznos od 200.000 američkih dolara, predviđen za finansiranje američke republikanske predizborne kampanje. Taj termin je usvojila kriminološka nauka, proširujući samu definiciju u skladu sa vremenom i vidovima kriminalnih aktivnosti primerenih sadašnjem trenutku, i on je zaživeo ne samo u SAD već i u celom svetu, uključujući i stručne krugove.

Definicije koje se odnose na pojam pranja novca su brojne. Međutim, iako su naizgled različite, u biti su dosta slične, čak i identične, pa stoga nema bitnih problema u vezi sa razumevanjem i određivanjem sadržaja pojma pranja novca. S tim u vezi, uputno je navesti shvatanja određenog broja autora o pojmovnom određanju pranja novca, ali i definicije relevantnih institucija i organizacija koje tretiraju ovaj još uvek nov i kontroverzan fenomen.

Pranje novca označava aktivnosti usmerene ka legalizaciji novca stečenog bavljenjem kriminalnim delatnostima. Učesnici u pranju novca pribegavaju naj-

---

<sup>1</sup> Lansky je prvi upotrebio tzv. koncept povraćaja zajma. To je podrazumevalo da se ilegalni novac može maskirati i prikazati kroz zajmove koje mu dodeljuju strane banke, što može biti prikazano kao prihod po potrebi, ali i odbitak poreza postignut u poslu.

raznovrsnijim finansijskim transakcijama, kako bi prikrili pravo poreklo novca i učinili ga legalnim sredstvom prometa na tržištu novca, što im osigurava normalno korišćenje u poslovnim odnosima u kojima plasiraju svoj kapital.<sup>2</sup>

Pod sadržajem pojma pranja novca podrazumeva se delatnost subjekata, najčešće onih iz oblasti sive ekonomije i organizovanog kriminaliteta, kojima se stvaraju uslovi za legalizaciju protivpravno stečene dobiti, čime se prikrivava njeno kriminalno poreklo i stvara predstava o zakonitoj delatnosti. Operacijom koja se zove pranje novca ne prikriva se samo nezakonito ostvaren prihod nego i kriminalna delatnost pojedinih subjekata koji se u svakidašnjem životu prikazuju kao pošteni, ugledni i ekonomski moćni građani.<sup>3</sup>

Pranje novca predstavlja svako prikrivanje izvora protivpravno stečenog novca, kako bi on bio iskorišćen za obavljanje neke dopuštene delatnosti ili sticanja imovine. Suština pranja novca je pretvaranje ilegalnog novca pribavljenog na nezakonit način u legalan novac, tj. novac sa pokrićem u zakonitom radu ili delatnosti. Da bi se to postiglo, potrebno je u finansijskom, bankarskom ili drugom poslovanju, kroz jednu, a najčešće nekoliko naoko nepovezanih transakcija, postići legalitet novca.<sup>4</sup>

Najjednostavnije rečeno, to je novac stečen sivom ekonomijom, trgovinom oružjem, drogom i razno-raznim finansijskim mahinacijama kojim se ubacuje u legalne tokove.<sup>5</sup>

Generalna skupština Interpola je 1995. godine pranje novca definisala kao svaku radnju ili pokušaj radnje kojom se skriva ili prikriva nelegalno poreklo sredstava, tako da izgleda da ona potiču iz legalnih izvora.

Predsednička komisija SAD za organizovani kriminalitet je 1984. godine definisala pranje novca kao proces kojim neko prikriva postojanje, ilegalno poreklo ili ilegalnu upotrebu prihoda, da bi ga prikazao na taj način da izgleda kao legalan.<sup>6</sup>

Finansijska akciona grupa (*Financial Action Task Force – FATF*) je međunarodna institucija koja je osnovana 1989. godine na konferenciji predsednika država i vlada Grupe sedam najrazvijenijih zemalja sveta, sa osnovnim ciljem međunarodne borbe protiv pranja novca. Ova važna institucija usvojila je tzv. radnu definiciju pranja novca koja obuhvata:

<sup>2</sup> M. Kulić, *Pranje novca, privredni kriminal i korupcija*, Institut za sociološka i kriminološka istraživanja, Beograd, 2001, str.180.

<sup>3</sup> M. Bošković, *Organizovani kriminalitet*, Beograd, 1988, str. 280.

<sup>4</sup> B. Masnjak, Z. Kaselj, *Sprečavanje pranja novca*, Zagreb, 1998, str. 4.

<sup>5</sup> Z. Đurić, *Siva ekonomija i korupcija*, Priština, 2003, str. 26.

<sup>6</sup> President's Commission: *The Cash Connection: Organized Crime, Financial institutions and Money Laundering*, President's Commission on Organized Crime, Washington, 1984.



- konverziju ili prenos imovine, znajući da je ona proistekla iz kriminalne aktivnosti (krivičnog dela) u nameri prikrivanja, ili pomaganja bilo kojoj osobi koja je uključena u takvu kriminalnu delatnost da izbegne zakonske posledice svoje delatnosti;
- prikrivanje ili maskiranje prave prirode, izvora, lokacije, raspolaganja, kretanja pravne prirode imovine, znajući da je ona proizvod krivičnog dela, i
- sticanje, posedovanje, korišćenje ili raspolaganje imovinom, znajući u trenutku njenog prijema da potiče iz krivičnog dela ili iz sudelovanja u kriminalnoj delatnosti.

Evropska Konvencija o pranju novca, vođenju istrage, izvršenju zaplene i konfiskaciji dobiti od kriminala (*Convention on Laundering, Search, Seizure, and Confiscation of the Proceeds from Crime*)<sup>7</sup> predviđa da pranje novca postoji ako učinilac ima saznanje da je u pitanju nezakonita dobit, pa izvrši jednu od sledećih radnji:

- stiče, poseduje ili upotrebi ovakvu imovinu (čl. 6c);
- konvertuje ili izvrši transfer ove imovine, ili ukaže pomoć bilo kom licu umešanom u vršenje određenog krivičnog dela, da bi ono izbeglo zakonske posledice (čl. 6a);
- prikrije ili maskira pravnu prirodu i poreklo ove imovine (čl. 6b);
- učestvuje, udružuje se ili organizuje zaveru radi izvršenja, pokušaja izvršenja, pomaganja, podsticanja, olakšavanja ili savetovanja da se učini bilo kakvo krivično delo koje je određeno u saglasnosti sa ovim članom (čl. 6d).

Veoma je značajna radna definicija Ujedinjenih nacija koja pranje novca posmatra kao dinamičan trofazni proces koji zahteva: prvo, pokretanje fondova koji su u direktnoj vezi sa kriminalom; drugo, prikrivanje tragova da se zavara istraga, i treće, ponovno stavljanje novca na raspolaganje kriminalcima pri čemu je geografsko i poreklo zanimanja skriveno iz vidokruga.<sup>8</sup>

Evropski parlament i Savet Evropske unije, u Strazburu, 26. 10. 2005. godine, usvojili su Direktivu 2005/60/EC o sprečavanju finansijskog sistema u svrhe pranja novca i finansiranja terorizma. U smislu ove direktive, radnje koje se čine sa namerom i smatraju se pranjem novca su:

- konverzija ili transfer imovine, sa znanjem da takva imovina potiče od kriminalne aktivnosti ili od učestvovanja u takvoj aktivnosti, u cilju sakrivanja ili prikrivanja nezakonitog porekla imovine, ili od pomaga-

<sup>7</sup> Convention on Laundering, Search, Seizure, and Confiscation of the Proceeds from Crime, Treaties and reports, Council of Europe, Strasbourg, 1991.

<sup>8</sup> Globalni program UN-a protiv pranja novca (United Nations Global Programme Against Money Laundering)

nja bilo kojem licu umešanom u izvršenje takve radnje kako bi se izbegle zakonske posledice njegove radnje;

- sakrivanje ili prikrivanje prave prirode, porekla, mesta, obeležja, premeštanja, prava na ili svojine nad imovinom, sa znanjem da takva imovina potiče od kriminalne aktivnosti ili od učestvovanja u takvoj aktivnosti;
- sticanje, posedovanje ili korišćenje imovine, sa znanjem u vreme prijema da takva imovina potiče od kriminalne aktivnosti ili od učestvovanja u toj aktivnosti;
- učestvovanje u udruživanje radi činjenja, pokušaj činjenja i pomaganje, potpomaganje, omogućavanje i podsticanje na činjenje neke od radnji prethodno pomenutih.

Između mnogobrojnih definicija tog pojma koje pretenduju biti sveobuhvatne (pri čemu to nije nijedna), držim da najbolje odslikava prirodu stvari ona koja određuje da je pranje novca postupak koji nastoji da novac koji dolazi iz izvora A prikaže kao da dolazi iz izvora B.<sup>9</sup>

Zapaža se da, bilo koje pojmovno određenje pranja novca da se uzme u obzir, svrha ostaje ista, a to je da se smanji ili potpuno isključi rizik od zaplene protivpravno stečene koristi, ali i kažnjavanje počinitelaca za izvršena krivična dela. Naime, ukoliko sublimiramo naizgled različita tumačenja pojmovnog određenja pranja novca, možemo izvesti zaključak, da pranje novca predstavlja uključivanje novca koji je stečen nezakonitim transakcijama ili transakcijama u sivoj ekonomiji u normalne finansijske i ekonomske tokove, pod čim se podrazumeva davanje legaliteta nelegalno stečenoj gotovini, koja najpre uplatom na bankarski račun prelazi u žiralni novac, a potom iz žiralnog novca u gotovinu. Istovremeno, pranje novca podrazumeva i ubacivanje u normalne ekonomske tokove novca koji potiče od kriminalnih delatnosti (trgovina narkoticima, oružjem, ljudima, krijumčarenje, pljačke, organizovani kriminal, korupcija, poreska utaja...) da bi se onemogućilo otkrivanje njegovog porekla.

## 2.2. Karakteristike pranja novca

Pranje novca je relativno nov fenomen i po mišljenju pojedinih analitičara veoma kompleksno pitanje, koje za sobom povlači čitav niz teško merljivih negativnih uticaja. Nesporno je da pranje novca ima negativne konotacije, ne samo na privredne tokove i finansijski sektor, već i na društvo u celosti, jer je osnovna njegova svrha prikrivanje izvršenja drugih krivičnih dela, prevashodno onih iz delokruga organizovanog kriminaliteta, sa tendencijom održavanja kontinuiteta u obavljanju kriminalnih delatnosti, bez bojazni od otkrivanja. Implikacije nastale vršenjem ovakvih kriminalnih radnji ogledaju se i u tome što pro-

<sup>9</sup> Katušić-Jergović S. „Pranje novca (pojam, karakteristike, pravna regulativa i praktični problemi)“, *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu (Zagreb)*, vol.14., broj 2/2007, str.619-642.

tivpravno stečena imovina ostvarena kroz proces pranja novca, dobija privid legalno stečene imovine, što podiže kredibilitet kriminalcima i otvara mogućnosti za sticanje još veće moći koja se može manifestovati uticajem na određene društvene tokove.

Po svojoj suštini pranje novca je derivatan oblik kriminaliteta. Podrazumeva se da ne može biti rasprave o pranju novca bez prethodnog izvršenja nekog drugog krivičnog dela. Takvo krivično delo je delo čijim je izvršenjem u biti nastala imovinska korist koja je predmet pranja novca. Zbog izražene kompleksne prirode pranja novca javlja se niz problema, naročito u razumevanju i tumačenju šta se sve može podvesti pod tim pojmom. Naravno, o posledicama koje ova pojava proizvodi postoje nedvojbeni stavovi, da je pranje novca izuzetna pretnja integritetu finansijskih ustanova, koja dovodi u nepovoljan položaj subjekte koji legalno posluju. U sprezi sa korupcijom – koja je česta prateća pojava pranja novca, osim posebne izloženosti integriteta finansijskih ustanova, direktno se ugrožava i državna suverenost, autoritet državne vlasti i javnih ustanova.

Posebno obeležje pranja novca jeste njegova organska i neodvojiva povezanost sa organizovanim kriminalitetom. Najčešća karakteristika organizovanog kriminala je obavljanje kriminalnih delatnosti na teritoriji više država. O količini novca koji se godišnje „opere“ od takvih aktivnosti, različiti autori iznose podatke i procene koje se kreću od petsto biliona dolara do jednog triliona dolara, navodeći čak da se gotovo jedna trećina novca iz svetskog biznisa zapravo odnosi na prljavi novac. Opasnost po društvo od pranja novca sastoji se i u konsolidaciji ekonomske moći organizovanog kriminala, jer mu se omogućava da ulazi u legalnu ekonomiju. Gotovo je opštepoznata činjenica da mafija u Italiji ostvaruje veći prihod od svojih „legalnih“ delatnosti nego što ga ostvaruje od klasičnog kriminalnog delovanja. Međutim, iako se time nesporno stvara bogatstvo, ali i mogućnosti zapošljavanja, legalno poslovanje koje je u vlasništvu organizovanog kriminala podrazumeva mnoge teškoće i naravno opasnosti, s obzirom na činjenicu da se tu jasno mogu prepoznati šabloni i obrasci kriminalnog ponašanja, poput korupcije, pritisaka i reketiranja. Jednostavno rečeno, kriminalci teško odstupaju od ustaljenog načina ponašanja, tj. ne pristaju na ostvarivanje velikog profita „časnim sredstvima“.

Interes za pranje novca prevashodno postoji kod one grupe učinilaca koji su putem kriminalnih delatnosti ostvarili značajan profit, odnosno došli do velike količine gotovog novca, a suočavaju se sa konstantnim problemom kako da ga nesmetano koriste, a da pritom ne ostave bilo kakav trag ili sumnju koja bi mogla da ukaže na njegovo kriminalno poreklo. U tom pravcu ubrzani razvoj tehnologije i globalizacija kontinuirano unapređuju postojeće načine i stvaraju nove mogućnosti za konvertovanje prljavog novca u različite legalne oblike finansijske aktive. Meritorni svetski analitičari, ugledni magazini (*Economist magazine*), uključujući i međudržavnu organizaciju za pranje novca FATF (*Financial Action*

*Task Force on Money Laundering*) procenjuju da pranje novca danas iznosi približno 2–5 % ukupne svetske proizvodnje.

U sferi finansijskog kriminala postoje brojni faktori koji podstiču tj. olakšavaju kriminalne delatnosti pranja novca. Neki od njih su: ekonomski faktori, zakonski faktori, socijalni faktori, faktori korupcije, geografski faktori, međunarodni faktori i drugi. Ovi faktori u sadejstvu sa ostalim faktorima doprinose da se ovo krivično delo manifestuje na sledeći način.

- Prema grubim procenama, veruje se da se u svetu godišnje „opere“ između 300 i 500 milijardi dolara. Američki ekonomski ekspert Peter Kirk procenio je da neto finansijska dobit onih koji se bave pranjem novca predstavlja dva odsto globalnog bruto domaćeg proizvoda.
- Zabeleženi su i slučajevi da je pranje novca ostvareno kupovinom zlata i dijamanta, umetničkih predmeta, antikvarnog nameštaja... Dobro su poznati i slučajevi da su predstavnici kokainskih kartela ili mafije uspevali da prodru u vrhove vlasti pojedinih zemalja i da ih potkupe. Kolumbijski predsednik Ernesto Samper optužen je da je tokom izborne kampanje primao velike novčane iznose narko-mafije. On je tada bio optužen da su mu lokalni trgovci drogom nudili potpunu otplatu kolumbijskog spoljnog duga u zamenu za nesmetano delovanje. U Meksiku je otkriveno da je Raul Salinas, brat bivšeg predsednika Meksika, Karlosa Salinas, imao na računima stranih banaka 120 miliona američkih dolara.
- Poznat je slučaj potpukovnika Vilijema Matsera, bivšeg oficira obavestajne službe iz Holandije i jednog od ključnih savetnika bivšeg generalnog sekretara NATO Džordža Robertsona, koji je bio zadužen za širenje NATO u Centralnoj i Južnoj Evropi, a koji je optužen za pranje 200 miliona dolara prilikom posredovanja između Kolumbije i Rumunije. On je uhapšen nakon što je holandska carinska služba zaplenila paket na aerodromu „Šifol“ u kojem su se nalazili dokumenti o nelegalnoj transakciji 200.000 dolara koje je izdala banka Santander iz Bogote u Kolumbiji, a krajnje odredište je bila rumunska kompanija „Tender SA“. U istom paketu zaplenjen je CD sa datumima i detaljima transfera približno 200 miliona američkih dolara. On je priznao da je izvršio 16 ovakvih transfera, ali je izjavio da je njegova veza sa „Tenderom“ započela na inicijativu rumunskog biznismena.
- Na slučaju iz 1995. godine može se ustanoviti kako izgleda klasičan obrazac pranja novca. Novac prikupljen od prodaje droge na američkim ulicama prošvercuje se u Kanadu, gde u mnogobrojnim menjačnicama bude zamenjen za veće novčanice kako bi se smanjila težina. Kuriri bi organizovano putovali avionom i novac nosili u London, gde su obavljana plaćanja za finansijsku ustanovu u Džersiju. Tokom istrage ustanovljeno je da su iz Velike Britanije obavljene uplate na 14 računa u Džersiju, koji su glasili na imena lokalnih direktora. Novac je vraćen

u SAD, putem kredita koji su davani kompanijama koje su bile u vlasništvu naručilaca akcije. U Americi postoji zakonska obaveza da banke moraju obavestiti nadležne organe o gotovinskim uplatama na račun u iznosu većem od 10.000 dolara, a sličan propis postoji i u Australiji.

- Dešava se da se u međudržavnoj trgovini koriste i lažne (uvećane) fakture, tako da je pre nekoliko godina Venecuela u SAD izvezla sudopere koje su pojedinačno koštale 8911,85 američkih dolara, Panama je izvezla brijače po ceni od 23,35 dolara po komadu, dok im je uobičajena tržišna cena bila devet centi.<sup>10</sup>

Statistički pokazatelji, kada je u pitanju ova pojava, mogu biti varljivi, jer s obzirom na tajnost i prirodu pranja novca, izuzetno je teško pouzdano proceniti njegov stvarni obim. Međutim, ovi i slični podaci su ozbiljan indikator razmera i veličine ovog problema.

Pranje novca, naposljetku, proizvodi širok spektar povratnih efekata na ekonomske, političke i socijalne strukture svake zemlje. Neke od najznačajnijih posledica pranja novca su: opadanje poslovanja legalnog privatnog sektora, uticaj na devizne kurseve i kamatne stope, ekonomski poremećaji i nestabilnost, smanjenje državnih prihoda i slabljenje kontrole ekonomske politike, ugrožavanje programa reformi ili privatizacije, opadanje reputacije zemlje.

Dublje posmatrano, pranje novca ima uticaj na destabilizaciju svake države iz sledećih razloga.

- Učesnici u pranju novca koriste posebno određene kompanije da bi razdvojili sredstva stečena po osnovu kriminalnih aktivnosti od procesa prikrivanja nelegalno ostvarene dobiti. Pošto ove kompanije raspoložu velikim iznosima novca, one su u mogućnosti da svoje proizvode i usluge nude po cenama koje su ispod tržišnih. U nekim slučajevima ove kompanije utvrđuju cene koje su ispod proizvođačkih i zato su konkurentnije u odnosu na ostale kompanije koje legalno posluju i pribavljaju sredstva na finansijskim tržištima. Usled toga dolazi do opadanja legalnih poslovnih aktivnosti privatnog sektora.
- Učesnici pranja novca vrše reinvestiranje sredstava tamo gde očekuju da neće biti otkriveno njihovo poreklo, a ne u aktivnosti sa većim stopama povraćaja. Posledice toga mogu biti smanjenje monetarne stabilnosti zbog neadekvatne alokacije sredstava; neočekivane promene u tražnji novca; povećana nestabilnost deviznih kurseva, kamatnih stopa i međunarodnih tokova kapitala; usled čega je teško sprovesti stabilnu i efikasnu ekonomsku politiku.
- Istovremeno, pošto učesnici u pranju novca nisu zainteresovani za povećanje profita kod investiranja, već za zaštitu i prikrivanje prirode ovih sredstava, oni često ulažu u manje profitabilne investicije koje ne moraju

<sup>10</sup> www.danas.co.yu./arhiva/, 26.02.2011.

biti korisne za određenu zemlju, te na taj način smanjuju njen potencijalni ekonomski rast. Na primer, u mnogim zemljama su finansirane aktivnosti u određenim privrednim oblastima, kao što su građevinarstvo i hoteli, ali ne zbog stvarne tražnje, već zbog kratkoročnih interesa onih koji peru novac. Kada te oblasti više ne odgovaraju akterima pranja novca, oni ih napuštaju, izazivajući velike gubitke u njima, ekonomske poremećaje i nestabilnost.

- Veoma često pranje novca, naročito kod zemalja u razvoju, dovodi do smanjenja prihoda budžeta po osnovu poreza, jer otežava njegovu naplatu i zbog toga slabi uticaj države na vođenje ekonomske politike.
- Sprovođenje programa privatizacije, odnosno ekonomskih reformi može biti ugroženo zbog pranja novca, posebno kod privatizacije državnih preduzeća. U odnosu na legalne investitore, učesnici pranja novca mogu da ponude veće cene. Ovo je izraženo kod zemalja u razvoju, koje zbog procesa privlačenja investicija mogu postati meta transakcija pranja novca.
- Zbog povezivanja sa transakcijama pranja novca države mogu biti izložene riziku opadanja reputacije. Pošto pranje novca i ostale protivzakonite aktivnosti smanjuju poverenje u finansijska tržišta i ekonomski sistem, može doći do slabljenja ekonomskog rasta zemlje.<sup>11</sup>

Pranje novca kao kriminalna delatnost jedno je od najrasprostranjenijih krivičnih dela na globalnom nivou. Karakteristike stepena organizacije, sofisticiranost, te naposljetku njegov međunarodni karakter, uz nespornu činjenicu da se najveći broj krivičnih dela organizovanog kriminala izvršava i rukovodi materijalnom korišću kao primarnim motivom, pri čemu je pranje novca prateće delo, kao završna faza kriminalnih aktivnosti, čini ovo delo jednim od najopasnijih krivičnih dela današnjice. Zato njegovo otkrivanje i prevencija zahtevaju: organizovanost, efikasnost, profesionalizam, znanje, predanost, i to ne samo nadležnih organa i institucija, već i društva u celini.

### 3. Oblici ispoljavanja

Pranje novca nije pojedinačni čin, kako to laici obično misle, već zapravo proces koji sadrži mnoge tehnike i može se teoretski podeliti u tri faze:

- 1) *Faza polaganja (placement)*. Ova faza je prvi deo procesa u kojoj se novac, odnosno profit ostvaren direktno od kriminalnih aktivnosti, ubacuje u finansijski sistem ili se koristi kao sredstvo plaćanja prilikom nabavke različitih vrednosti, roba i imovine. Dakle, u ovoj fazi polaganja ili, kako je neki autori nazivaju, plasiranja, ilegalni profit se uvodi u legalni finan-

<sup>11</sup> [www.24x7.co.yu.finansijski.portal](http://www.24x7.co.yu.finansijski.portal), posećen: 1. 3. 2011.

sijski sistem, odnosno kriminalnim putem stečena sredstva se ubacuju u zakonske poslovne tokove, obično pod izgovorom neke regularne delatnosti. Na taj način se prekida direktna veza između novca i kriminalnih aktivnosti kojim je stečen. Najčešće se depoziti ulažu zbog nekog legalnog posla, gde se plaćanje odvija uglavnom u okviru poslova, kao što su npr.: taksi udruženja, galerije, luksuzni butici, komisijoni, antikvarnice, picerije, restorani i tome slično. Naime, ukoliko se gotovina ostvarena kriminalnim aktivnostima pomeša sa prihodima legalnog poslovanja, značajno se smanjuju mogućnosti za detekciju „vrućeg“ novca.

Uplata u banku novca stečenog obavljanjem kriminalnih delatnosti, može biti izvršena na više načina. Neki od načina koji su karakteristični za fazu polaganja (plasiranja) su:

- uplata tzv.vrućeg novca pod pokrićem redovnih gotovinskih prihoda od poslovanja;
- osnivanje lažnih, tzv. fantomskih preduzeća, koja ne posluju i postoje samo kao sredstvo za uplatu gotovog novca na račune u bankama;
- usitnjavanje velikih suma novca među saradnicima, koji ga potom polažu na račune u iznosima koji su dovoljno mali ili su ispod zakonskog cenzusa, pa ne podležu obavezi izveštavanja, tj. nisu sumnjivi bankarskim službenicima, pa stoga nisu predmet posebnog praćenja i izveštavanja;
- prenos gotovine preko granice, a zatim deponovanje gotovine u zemljama sa slabo razvijenim sistemom borbe protiv pranja novca (ovaj način skopčan je sa povećanim rizikom, ne samo od otkrivanja policije i carinskih službi, već i od delovanja suparničkih kriminalnih grupa);
- osim deponovanja, gotovine se oslobađaju na način što kupuju robu visoke vrednosti, kao npr.: skupa prevozna sredstva, umetnička dela, plemenite metale, u nameri da ih kasnije preprodaju i naplate vrednost putem bankarskih transfera.

Posmatrano iz ugla počilaca ovo je definitivno najrizičnija faza, jer izaziva povećan stepen pažnje i sumnje, budući da su prema propisima većine zemalja, banke ali i ostale finansijske institucije u obavezi da prijave svaku veću transakciju.

Pored pojedinih oblika kriminalnih delatnosti u kojima prednjače, trgovina narkoticima, trgovina oružjem, trgovina ljudima, šverc dragocenim metalima, medicinskim materijalima, nuklearnim materijalima, krijumčarenje visokih tehnologija i druge kriminalne radnje poput pronevere i utaje poreza, takođe ostvaruju profit meren milionima dolara. Postupak pranja novca u ovom slučaju čak je i jednostavniji u odnosu na navedene i druge oblike kriminalnih aktivnosti, jer je novac vrlo često već na računima u banci, tako da polaganje kao uobičajena faza u pranju novca, nije ni potrebno.

- 2) *Faza pokrivanja ili faza ležanja (layering)*, a mnogi je nazivaju i fazom raslojavanja, naredni je korak u procesu pranja novca. U ovoj fazi se vrši pokušaj prikrivanja pravog porekla izvora i prirode novca. U ovom delu procesa nastoji se kojekakvim, vrlo često brojnim transakcijama, istovremeno prikriti i identitet pravog imaoa novca, u cilju da se zametne trag izvoru i dobije utisak anonimnosti.

U ovoj fazi se novac prebacuje sa jednog računa na više računa raznih banaka u svetu, privrednih subjekata, kao i drugih finansijskih institucija, a sve radi prikrivanja originalnog izvora i destinacije početnog kriminalnog kapitala. Dakle, svrha ove faze je da se odvoje sredstva od nezakonitog izvora. Uobičajene tehnike u ovoj fazi su: menjanje valute, krijumčarenje valute, doznaka sredstava, korišćenje osiguravajućih društava, korišćenje *shell* preduzeća, korišćenje *box office* i rezidentne pošte, korišćenje eksport-import preduzeća, manipulacije garancijama, računima, obveznicama, poslovanje preko *off shore* zona, korišćenje kladiionica, određene gotovinske kupovine skupocenih roba, umetničkih dela, kupovina polisa osiguranja, kupovina akcija i investicionih fondova, davanje pozajmica, kao i korišćenje u tu svrhu mnogih drugih finansijskih instrumenata.

Kako prebacivanje novca u inostranstvo ne bi izazivalo sumnje, perači novca obično osnivaju firme u inostranstvu, koje se pojavljuju u ulozi dobavljača, gde se šalju lažne ili uvećane fakture tzv. bojler kompanijama ili kompanijama u kojima je već došlo do deponovanja prljavog novca. U tako osmišljenim transakcijama do obavljanja usluga ili razmena roba često i ne dolazi ili se pak te radnje obavljaju u neodgovarajućem broju ili kvalitetu, a jedino što se kreće je novac, koji se naizgled bezazleno prebacuje u inostranstvo, navodno radi obavljanja legalnih privrednih aktivnosti. Međutim, čak i površnim uvidom da se oceniti da su mnoge od ovih transakcija potpuno besmislene i za njih se ne može pronaći nikakvo razumno opravdanje i pokriće u poslovanju.

Najupečatljivija slabost kriminalaca u ovoj fazi jeste nekontrolisana želja za što bržim i lakšim skrivanjem pravog izvora i porekla novca. Veliki deo pomenutih transakcija odvija se posredstvom kompanija koje su osnovane u *off shore* centrima. U tim kompanijama kao nominalni vlasnici često se pojavljuju lokalni advokati, koji skrivaju prave vlasnike od očiju javnosti i omogućavaju im da se služe poslovnom diskrecijom banaka na relaciji banka–klijent. Zato je uputno u ovoj drugoj fazi pranja novca sprovesti pojačanu kontrolu poslovanja ovakvih kompanija, što, naravno, podrazumeva i kontrolu njihovih računa kod banaka širom sveta, uz neophodnost razmene informacija između finansijskih obavestajnih službi.

- 3) *Faza integracije ili prožimanja (integration)*. Ovo je faza u kojoj se novac uključuje u legalnu ekonomiju i finansijski sistem, na način što se meša i integriše sa legitimnim sredstvima u regularnim finansijskim tokovima. Dakle, u ovoj fazi prljav novac se izjednačava sa svim drugim sredstvima u formi „čistog“ novca. Pri tom, operacije i tehnike u ovoj fazi su razno-



like, a mogućnosti su velike, jer ukoliko je prethodna faza tj. faza pokrivanja bila uspešna, integracione sheme bez problema uvode prljav novac u legalne finansijske tokove. Ovim se, svakako, otežava detekcija pravog izvora novca, što je, naravno, i cilj osmišljavanja i realizacije celokupne akcije. Odluka o reinvestiranju takvog novca u reproduktivni ciklus kriminalnih delatnosti, ili pak u legalno investiranje, odnosno poslovanje koje se odvija u skladu sa odgovarajućom regulativom, ili pak i jedno i drugo, deo su procene i izbora aktera ovih kriminalnih radnji. Podrazumeva se da se deo takvih sredstava troši na lični komfor, odnosno za različite oblike lične potrošnje, što, naravno, uslovljavaju različite potrebe raspolagaoca takvih sredstava.

Navodimo neke od karakterističnih metoda perača novca u ovoj fazi:

- Osnivanje anonimnih kompanija u onim državama u kojima je zagarantovana tajnost. To je, naravno, preduslov da mogu sebi davati pozajmice iz sume opranog novca tokom neke od budućih „legalnih“ transakcija.
- Slanje lažnih izvozno-uvoznih računa sa „naduvanim“ iznosima, što omogućava peraču da novac iz jednog preduzeća i jedne zemlje prebaci u drugo preduzeće i drugu zemlju, a računi mu služe isključivo kao pokriće za dokazivanje porekla novca finansijskim institucijama.
- Transferisanje novca zakonitoj banci iz banke koju ima perač, jedna je od jednostavnijih metoda, jer je poznato da se u mnogobrojnim „poreškim rajevima“ takve sumnjive banke lako mogu kupiti.

The Anty Money Laundering Network preporučuje kao alternativu iznetim nazivima pojedinih faza, sledeće termine:

- *Skrivanje (hide)*, što odražava stanje da se gotovina vrlo često uvodi u ekonomiju preko komercijalnih preduzeća koja su obično posrednici između kriminala i finansijskog sektora, a ista su uvučena u „shemu“ pranja novca svesno ili nesvesno;
- *premeštanje (move)*, što odražava činjenicu da se perač novca koristi raznim transferima, kupovinom i prodajom imovine, kako bi prikrrio tragove između novca i krivičnog dela, dezorijentišući potencijalne istražitelje;
- *ulaganje (invest)*, u ovoj fazi počinitelj troši novac, kroz razne investicije, kupovinom pokretne i nepokretne imovine ili jednostavno ulaganjem sredstava u stil života na „visokoj nozi“.



**Grafikon 1.** Faze procesa pranja novca

Važno je napomenuti da navedene faze u stvarnosti nisu tako precizno odvojene i jasno prepoznatljive. One se povremeno vrlo često preklapaju tj. mogu biti istovremene, a nije redak slučaj da se ponekad i preskoči pojedina faza. Međutim kod svih faza uočljiva je jedna zajednička karakteristika, koja u suštini biva konstantna, a to je da se u svakoj od faza meša priljav novac sa onim legalno stečenim. Kako će se odvijati pojedine faze i koje će se metode pritom koristiti, zavisi od zahteva organizovanih kriminalnih grupa koji taj posao naručuju, ali i od trenutno raspoloživih mehanizama za pranje novca. Naime, pranje novca podrazumeva prilično složene, međusobno različite tehnike, sa visokim nivoom inventivnosti, ali i visoko uslovljenim i „standardizovanim“ stepenom tajnosti. Zajednička i prepoznatljiva im je crta da se sakrije originalno poreklo i vlasništvo novca, uz neprestanu tendenciju naručilaca posla da bezuslovno zadrže kontrolu nad celim postupkom izvođenja „operacije“.

Razrađena „shema“ tzv. sitnijih igrača uglavnom se odvija i bazirana je na poslovanju sa „fantom“ preduzećima. Takva preduzeća posluju sa regularnim preduzećima, na način što im sačinjavaju fiktivne i lažne fakture, obično

sa „naduvanim“ ciframa, u zavisnosti od toga zašto su im te i takve fakture potrebne. Preduzeća nadalje prodaju robu na crnom tržištu. Budući da se radi o regularnoj nabavci, postoji obaveza razduživanja kroz poslovne knjige, zato se i ispostavlja lažna faktura preduzeću za pranje novca, što navodi da je roba prodana njima, a u stvari prodana je na crnom tržištu. Naravno, plaćanje robe vrši se bezgotovinski, preko tekućeg računa, a potom se taj novac vraća u kešu.

U novije vreme, savremena informatička tehnologija doprinosi fleksibilnosti i prilagodljivosti u obavljanju ovih inkriminiranih radnji, čime se uz stručnu pomoć i velika finansijska sredstva koja stoje na raspolaganju organizovanim kriminalnim grupama, znatno olakšava celokupan proces pranja novca i njegov prekogranični transfer. Činjenica je da u pranju novca i dalje najviše učestvuju banke, a od ove pojave ništa manje nisu pošteđeni ni drugi subjekti gde se koriste velike količine gotovog novca, a koji, s druge strane, nisu pod jačom zakonskom regulativom, a samim tim i nadzorom, kao što su: kockarnice, menjačnice, osiguravajuća društva, kladionice, štedionice, i drugo.

#### 4. Tehnike pranja novca

Navodimo neke od najpopularnijih tehnika pranja novca koje su do sada poznate:

*Gradnja pologa* – poznatija po engleskom šatrovačkom nazivu (*smurfing*). U našem žargonu ova reč bi se mogla prevesti kao „muljanje“. Ova metoda sastoji se od:

- razbijanja velike svote novca na manje koje ne izazivaju sumnju, tj. ne prelaze dozvoljenu granicu, čime se isključuje obaveza banke da o predmetnoj transakciji izveste nadležne organe;
- novac se polaže na jedan ili više bankovnih računa.

*Banke u off shore centrima*. Neki od najvažnijih *off shore* centara su: Kajmanska ostrva, Bahami, Antili, Singapur, Panama, Bahrein, Hongkong...

- Ove zemlje prihvataju bankarsku tajnu, tj. dopuštaju anonimno korišćenje računa bez obzira na svrhu i iznos.
- Perači često šalju novac kroz razne *off shore* račune u ove zemlje, a kompletan postupak može uključivati na desetine bankarskih transfera na takve račune i sa njih.

*Podzemno (alternativno) bankarstvo*. Određene zemlje, naročito na teritoriji Azije, imaju razvijene zakonite alternativne bankarske sisteme, koji omogućavaju nedokumentovana položena sredstva, dizanje istih i transfere. Ovi sistemi se temelje na:

- poverenju bez dokumentovanih (papirnih) tragova, a operiše se mimo kontrole vlasti;
- perač (klijent) polaže novac u podzemnu banku, a kao potvrdu za identifikaciju dobija nešto što je za znatiželjнике neuočljivo, npr. polovinu karte, razglednice, mape..., a drugu polovinu zadržava banka i istu prosljeđuje određenim bankama sa kojima ima uspostavljenu prekograničnu saradnju;
- perač u ciljanoj zemlji pokazuje svoju „potvrdu“ – identifikaciju za dizanje novca i podiže svoj novac, čime ujedno izbegava iznošenje gotovine iz zemlje, smanjujući rizik otkrivanja, što je, zapravo, i svrha ovakvih radnji.

*Fiktivne firme.* To su firme koje postoje isključivo radi pranja novca. Njihovo postojanje je osmišljeno da služe funkciji uzimanja prljavog novca za plaćanje fiktivnih roba i usluga, koje se ne isporučuju, već samo daju privid regularnim finansijskim transakcijama kroz lažne račune i knjigovodstvene bilanse.

*Investiranje u legalne poslove.* Učestalo je ponašanje perača novca da „prljav novac“ ulažu u legalne poslove sa namerom da ga učine čistim:

- putem poslova gde se obrće puno novca (agencije za posredovanje, kazina, kladionice) i gde je mogućnost prikrivanja puno veća;
- ulaganje u kafiće, restorane, barove, perionice automobila i druge poslove, čija je karakteristika obavljanje delatnosti sa mnogo gotovine;
- u takvim poslovima se kombinuje prljav novac sa čistim prihodima ili se pak krije prljav novac u legalnim računima preduzeća, u nadi da se neće primetiti nesrazmera između bankovnog bilansa i finansijskog izveštaja preduzeća.

Zajedničke osobine tehnika pranja novca su:

- oni koji peru novac moraju da sakriju pravi identitet vlasnika i poreklo novca;
- moraju da zadrže kontrolu na sredstvima, i
- moraju da promene oblik sredstava.<sup>12</sup>

Evidentno je da se tradicionalni finansijski instrumenti sve više potiskuju korišćenjem novih tehnoloških sistema i zamenjuju novim elektronskim sistemima plaćanja, koji pored prednosti, široke primene i lakoće upotrebe, brzine transakcionih usluga, diskrecije, sigurnosti, te nelimitiranog iznosa transakcija, povlače za sobom brojne rizike i izloženosti povezane sa mogućnostima različitih vidova zloupotreba radi pranja novca. U tom kontekstu realno je očekivati da se sa razvojem i osavremenjivanjem tehnoloških sistema istovremeno una-

<sup>12</sup> <http://www.efbl.org/upload/991243-Monetarne-i-javne-finansije-Prve-demonstrature-pranje-novca-pdf>, str. 2, izvor posećen: 9. 4. 2011.

pređuju i razrađuju pojedini oblici ispoljavanja pranja novca, što će predstavljati permanentan izazov za nadležne organe na polju prevencije i suzbijanja ovog po mnogo čemu kompleksnog i po društvo štetnog fenomena.

Pranje novca globalno predstavlja sve veći izazov naročito u domenu finansiranja terorizma. U evropskim zemljama sve više istraga organizovanog kriminala vezano je za droge i moglo bi se pretpostaviti da se većina pranja novca otkrije u vezi sa drogama. Međutim, dostupne informacije o pranju novca stečenog drugim vrstama kriminala, kao što je trgovina ljudima i krijumčarenje osoba, „kriminal komplementaran“<sup>13</sup> pranju novca, ističu sve veći značaj pranja novca. U skladu s tim, taj „komplementarni kriminal“ i privredni kriminal u vezi sa pranjem novca verovatno će činiti veliki deo finansijskih istraga u budućnosti.<sup>14</sup>

## 5. Zaključak

Pranje novca je s aspekta pravnih nauka, ne samo kompleksno, već i pravno kontroverzno pitanje. Definicije koje se odnose na pojam pranja novca su brojne, međutim u svima je prepoznatljiva sličnost, čak u pojedinim elementima i identičnost, pa stoga nisu prisutne poteškoće u vezi sa razumevanjem i određivanjem sadržaja pojma pranja novca. Zapaža se da, bilo koje pojmovno određenje pranja novca da se uzme u obzir, svrha ostaje ista, a to je da se smanji ili potpuno isključi rizik, ne samo od zaplene protivpravno stečene koristi, već i kažnjavanja počinitelaca za izvršena krivična dela.

Na planetarnom nivou, pranje novca kao kriminalna delatnost je jedno od najrasprostranjenijih krivičnih dela. Ovo delo odlikuju, posebno izražen stepen organizacije, sofisticiranost, raznolikost načina njegovog izvođenja, njegov međunarodni karakter, uz nespornu činjenicu da se najveći broj krivičnih dela koja imaju obeležja organizovanog kriminala, izvršava sa osnovnim motivom sticanja materijalne koristi, pri čemu je pranje novca derivatan oblik kriminaliteta, odnosno prateće delo, kao završna faza kriminalnog delovanja. Pranje novca ima neraskidive veze ili, bolje rečeno, organsku povezanost sa organizovanim kriminalom, pa tako čini nemerljivu opasnost po društvo, proizvođači širok spektar negativnih povratnih efekata na ekonomske, političke i socijalne tokove svake zemlje. Ta opasnost po društvo zapravo se ogleda i sastoji se u konsolidaciji ekonomske moći organizovanog kriminala, jer mu se omogućava da ulazi u legalnu ekonomiju. Pretnja je utoliko veća kada se uzmu u obzir pojedine procene da se čak trećina novca iz svetskog biznisa odnosi na prljav novac.

<sup>13</sup> Europol: EU Izveštaj o organizovanom kriminalu, 25. 10. 2005, <http://www.europol.europa.eu/>, 30. 4. 2011.

<sup>14</sup> „Izveštaj o stanju organizovanog i privrednog kriminala u Jugoistočnoj Evropi“, Carpo – regionalni projekat, Council of Europe, Strazbur, 2006, str. 61.

Pranje novca je, zapravo, proces koji sadrži mnoge tehnike, a ne pojedinačan čin kako se to obično misli. Može se teoretski podeliti u tri faze: fazu polaganja, fazu pokrivanja i fazu integracije. Postoje i alternativni nazivi ovih faza: faza skrivanja, faza premeštanja i faza ulaganja. Neke od najpopularnijih tehnika koje su do sada bile u opticaju su: gradnja pologa, poslovanje sa bankama u *off shore* centrima, podzemno (alternativno) bankarstvo, fiktivne firme, investiranje u legalne poslove.

Savremeni tehnološki sistemi potisnuli su tradicionalne finansijske instrumente i uslovili su stvaranje novih elektronskih sistema plaćanja, koji su nadalje podstakli razradu i unapređenje pojedinih oblika ispoljavanja pranja novca, što stvara poteškoće sveukupnim naporima u prevenciji i suzbijanju ove pojave.

### Literatura

- Bošković, M.: *Organizovani kriminalitet*, Beograd, 1988.
- Carpo regionalni projekat: „Izveštaj o stanju organizovanog i privrednog kriminala u Jugoistočnoj Evropi“, Council of Europe, Strazbur, 2006.
- Convention on Laundering, Search, Seizure, and Confiscation of the Proceeds from Crime, Treaties and raports, Council of Europe, Strasbourg, 1991.
- Đurić, Z.: *Siva ekonomija i korupcija*, Priština, 2003.
- Europol, EU – Izveštaj o organizovanom kriminalu za 2005, 25. oktobar 2005.
- Katuši Jergović, S.: „Pranje novca (pojam, karakteristike, pravna regulativa i praktični problemi)“, *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, Zagreb, vol. 14, broj 2/2007.
- Kulić, M.: *Pranje novca, privredni kriminal i korupcija*, Institut za sociološka i kriminološka istraživanja, Beograd, 2001.
- Masnjak, B. – Kaselj, Z.: *Sprečavanje pranja novca*, Zagreb, 1998.
- President's Commission: The Cash Connection: Organized Crime, Financial institutions and Money Laundering, President's Commission on Organized Crime, Washington, 1984.
- United Nations Global Programme Against Money Laundering (Globalni program UN-a protiv pranja novca).
- [www.24x7.co.yu.finansijski portal](http://www.24x7.co.yu.finansijski.portal), 1. 3. 2011.
- [www.danas.co.yu./arhiva/](http://www.danas.co.yu./arhiva/), 26. 2. 2011.
- <http://www.efbl.org/upload/991243-Monetarne-i-javne-finansije-Prvedemonstrature-pranje-novca-pdf>, 9.04.2011.
- <http://www.europol.europa.eu/>, 30. 4. 2011.

Rad primljen: 15. maja 2012.

Odobren za štampu: 18. jula 2012.

---

Scientific review paper

PROFESSOR ŽELJKO BJELAJAC, PhD  
Faculty of Economy and Law, Novi Sad  
MILOVAN B. JOVANOVIĆ

*Ministry of public administration, and local self-government, Belgrade*

## SPECIFICS OF THE PHENOMENON OF MONEY LAUNDERING

### Summary

*The term “money laundering” originates from the English expression “money laundering”, that means to legalize the capital acquired in criminal activities, through different financial transactions, as to hide the real origin of the money and other forms of capital on the market. There are a lot of definitions dealing with the term money laundering. It is derived form of crime and it is organically connected to the organized crime. The danger to the society, dealing with the money laundering, is in consolidation of the economic power of the organized crime because it infuses in the legal flows. Money laundering is not a single act, as it is considered, but the process that consists of many techniques and different phases. Traditional financial means are replaced with new technological systems and with new electronic ways of paying, which have caused modern sophisticated trends in money laundering. To prevent money laundering and its adverse effects in different social spheres, competent authorities undertake many actions and activities to combat this phenomenon.*

**Key words:** money laundering, organized crime, criminal activity, financial system, banking, off shore centers

**JEL classification:** K42, G21





DR SAŠA MUMINOVIĆ\*  
*Julon d.d., Ljubljana, Slovenija*  
DR MARIJANA LJUBIĆ

*Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd*

# ZAHTEVI ZA ADEKVATNOSTI KAPITALA U KONVENCIONALNOM I ISLAMSKOM BANKARSTVU I IZAZOVI EKONOMSKE KRIZE

**Sažetak:** *U radu je ukazano na značaj i neophodnost uvođenja zahteva za adekvatnost kapitala, Bazela III, u konvencionalnim (zapadnim) bankama i islamskom bankarstvu, kao i na razlike koje se pojavljuju prilikom implementacije. Ključna pitanja obrađena u radu, koja se odnose na sprovođenje zahteva adekvatnosti kapitala islamskih banaka, su jedinstvene vrste rizika s kojima se suočavaju islamske banke i činjenica da islamske banke posluju unutar globalnog finansijskog sistema, te da ne mogu u potpunosti biti izolovane od privrednih i finansijskih šokova. Globalna ekonomska kriza je podstakla i unapredila Bazelske standarde, u vidu Bazela III, u cilju smanjenja uticaja aktuelne krize i sprečavanja budućih. Banke koje uspešno implementiraju smernice Bazela za poboljšanje njihovog ukupnog poslovanja, ostvariće značajnu prednost nad onima u kojem je način poslovanja i politika implementacije usmeren samo na puko zadovoljenje regulatora.*

**Ključne reči:** *islamsko bankarstvo, konvencionalno bankarstvo, adekvatnost kapitala, Basel II, Basel III*

**JEL klasifikacija:** G21, G28

## 1. Uvod

Tokom poslednje finansijske krize koja je svoj distorzivni efekat pretila i u realni sektor u periodu od 2007. do 2009. godine, 168 banaka u SAD je bankrotiralo. Istovremeno, profitabilnost svetskog bankarskog sektora značajno je smanjena. Prema podacima *Federal Deposit Insurance Corporation – FDIC*, uprave banaka u SAD su u četvrtom kvartalu 2008. godine objavile gubitke u visini 32,1 mlrd američkih dolara, uz samo 0,94 % prinosa na prosečnu aktivu i 10,2

\* E-mail: sasa.muminovic@aquafil.com

mlrd dolara dobiti u industriji za 2008. godinu. S druge strane, prema podacima „Economista“ (*The Economist*)<sup>1</sup>, imovina islamskih banaka porasla 29 % je tokom 2009. godine i dostigla vrednost od 882 mlrd dolara.<sup>2</sup>

Kao posledica navedenih događaja regulatori su napravili dodatni pritisak u vidu regulative Basel III. Sve u cilju da bi banke bile opreznije u obavezi održavanja dovoljnih rezervi, da bi se zaštitili kako sama banka tako i depoziti njenih ulagača. Cilj je, takođe, bio uspostaviti tržišnu disciplinu sa glavnim naglaskom na rizično orijentisanu kapitalnu adekvatnost.

## 2. Zahtevi za adekvatnost kapitala u konvencionalnom bankarstvu

Uticao svetske ekonomske krize na standarde Bazelskog komiteta za superviziju banaka doveo je do promena istih. Predlozi za poboljšanje postojeće regulative Bazela II namenjeni su prevashodno jačanju okvira i davanju odgovora na svetsku ekonomsku krizu.

Brzi finansijski tržišni pad koji je započeo u SAD leta 2007. godine, proširio se i po Evropi i pokazao koliko su finansijske institucije bile nadgledane i kontrolisane.<sup>3</sup> Kao rezultat toga, na Svetskom prolećnom sastanku 2008. godine (*IMF – World Bank Spring Meetings*) finansijski lideri su doneli ozbiljne mere za nadzor i redefinisane postojeće regulative, uključujući predloge Foruma za finansijsku stabilnost (*Financial Stability Forum – FSF*) koji poziva na bolji uvid banaka u kapital i likvidnost finansijskih institucija. Prema njima, Bazel II treba da sačuva više kapitala zbog mogućeg rizika. Komisija od strane Bazelovog komiteta sagledala je kompletnu proizvodnu strukturu koja je bila glavni izvor stresa poslednjih meseci. Tokom 2006. godine Institut za finansijsku stabilnost ispitao je više zemalja koje su prihvatile plan Bazela II, i predloge koji su bili prihvaćeni od strane pojedinih regiona.<sup>4</sup>

Kriza je pokazala da Bazel II ima u sebi fundamentalne nedostatke, i to u vidu postojeće pravne regulative i neadekvatnih modela upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju. Ključno je da Bazel II nije mogao da zaustavi propast i pad pojedinih finansijskih institucija. S druge strane, Bazel III sadrži mnoge mehanizme za očuvanje kapitala i smanjenje rizika u odnosu na Bazel II.

Tokom diskusije u vezi sa važećom regulativom, neke analize su imale naglasak na novom kapitalnom poretku. U vreme konjunktura, kreditni rizik

<sup>1</sup> „Sharia calling“, *The Economist*, November 14, 2009.

<sup>2</sup> A. Said, „Comparing the Change in Efficiency of the Western and Islamic Banking Systems“, *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 23, 2012, str. 149.

<sup>3</sup> M. Ljubić, „Uticao svetske ekonomske krize na Bazel II“, *Računovodstvo: časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije*, vol. 53 (11-12), Savez računovođa i revizora Srbije, 2009, str. 94-108.

<sup>4</sup> *Finance & Development*, June 2008, str. 29.

se može povećati ako se u obzir uzmu pozajmice. Čuvanjem kapitala u kriznim vremenima banke bi imale više kapitalnih rezervi, a time bi se sprečili neželjeni efekti. Tokom pada i recesije, bankama je teško da zadrže kapital zato što im se i rezerve smanjuju. One, takođe, mogu imati problema zato što su im rezerve neizvesne. Zbog bi velike potrebe za kapitalom (što ubrzava rizik) i nemogućnosti da se održi kapital trebalo smanjiti davanjem kredita privrednim subjektima, što bi moglo da umanjí recesiju i ekonomski pad. Međutim, prema Bazelu II, nema rizika opstankom kapitala, ali nema mu ni pomoći kod pada i recesije.

Iako je svetska ekonomska kriza pomerila postavljene Bazel II standarde, u svetu se o novom kapitalnom standardu Bazel III govori od 2008. godine. Međutim, postavlja se pitanje: *Da li su ta pravila samo periodična: to su preporuke za čuvanje kapitala tokom dobrih vremena, a da li se one odnose na preporuke tokom kriznih vremena?* U pokušaju da se pronađe više različitih odgovora na ovo pitanje, *Finansije i razvoj*<sup>5</sup> obratio se internim ekspertima. Tokom diskusije u vezi Bazela II, neke analize su i tada naglašavale ovaj kapitalni poredak.

Paket zvani Bazel III koji treba da bude osnova za čvršću kontrolu bankarskog sistema, usvojen je 12. 9. 2010. godine i uvodi novi racio minimalne visine kapitala sa dosadašnja 2 na novih 4,5 %. Nakon više od godinu dana rada na njihovoj pripremi, Bazelski komitet za superviziju banaka je, 16. 12. 2010. godine, usvojio dokumenta (*Strengthening the Resilience of the Banking Sector (henceforth referred to as 'Basel III') and International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*) sa tekstom pravila koja predstavljaju reformu globalnih regulatornih standarda o adekvatnosti kapitala i likvidnosti banaka. Prethodno su potvrdili za ovu reformu dali lideri G-20 na samitu održanom u Seulu, novembra 2010. godine.

Važno je napomenuti da je kapitalne standarde Bazela III razvila globalna zajednica 27 jurisdikcija članova Bazelskog komiteta za bankarsku superviziju, koji čine 44 centralne banke i supervizorske vlasti.

Novi Bazel III standardi predviđaju da bi banke trebalo da imaju veličinu kapitala za Stub 1 (*Tier 1*) od 4,5 %, što je više nego dvostruko u odnosu na sadašnjih 2 %, te će uz to morati da formiraju i dodatnu zaštitnu rezervu kapitala od 2,5 %. Na taj način adekvatnost kapitala ne bi mogla biti niža od 7 %, što je praktično trostruki porast, na osnovu čega bi banke mogle da izdrže sve potencijalne stresove u budućnosti. Stub 1 odražava nivo bankarskog osnovnog akcionarskog kapitala prema ukupnoj, rizicima opterećenoj aktivni, i smatra se merilom sposobnosti banke da podnese potencijalne buduće gubitke.

Regulatori su, takođe, postavili šestogodišnji prelazni period koji traje od januara 2013. do januara 2019. godine, što bi trebalo da ostavi dovoljno vremena bankama za prikupljanje potrebnog kapitala. Iako Bazel standardi nemaju obavezujući karakter, njihovim usvajanjem očekuje se značajan uticaj na promenu regulatornog okruženja za banke i njihovo poslovanje.

---

<sup>5</sup> Ibid., str. 30.

## 2. Osnovni principi islamskog bankarstva

Aktivnosti islamskog bankarstva i islamskih finansija uopšte odvijaju se u skladu s pravilima islama – Šerijatu (*Shari'ah*). Za islamske finansije značajne su četiri karakteristike (ili ograničenja): zabrana kamate (*Riba*), zabrana špekulacija (*maysir*) i prekomerne nesigurnosti koja proizlazi iz asimetričnih informacija (*gharar*), zabrana nedozvoljenih (*haram*) aktivnosti i davanje dela profita u dobrotvorne svrhe (*zakat*).<sup>6</sup>

Prema *Bahrain Monetary Agency*, osnovni principi islamskog bankarstva ogledaju se u sledećem.<sup>7</sup>

Prinos na ulaganje novca kao takvog, odnosno kamata nije dozvoljena ni u kakvoj formi ili obliku.

Ugovori vezani za ostvarivanje ili neostvarivanje neizvesnih budućih događaja nisu dozvoljeni (*gharar*). Ovo ograničenje uključuje *hedging* i druge derivate.

Transakcije špekulativne namene nisu dozvoljene. Trgovina ili investicije koje mogu dovesti do gubitaka (prouzrokovanih u tim poslovima) nisu obuhvaćene ovom zabranom.

Transakcije koje uključuju određene aktivnosti ili dobra su zabranjene. To uključuje svinjetinu, pornografiju, klasične (konvencionalne) finansijske usluge, oružje i municiju (uz određene izuzetke), bioskope, kockanje i alkoholna pića.

Imovina na strani aktive mora se sastojati samo od postavki povezanih sa dopuštenim aktivnostima. U odnosu na konvencionalno bankarstvo veći je naglasak na povezanosti stavki aktive banke s aktivnostima u realnoj ekonomiji. Odnosno, stavke (aktivnosti) moraju imati realnu podlogu (*material finality*).

Uprkos činjenici da kamati i kreditu pripada veoma važno mesto u modernom ekonomskom sistemu i da su oni u krvotoku postojećih finansijskih institucija, islam smatra da je zaračunavanje kamate suprotno duhu poslovanja koje se zasniva na podeli i kooperaciji. Pozajmljivanje uz kamatu, za islam, ne predstavlja posao (*business*) u pravom smislu. Zabrana kamate (*Riba*) je najveća razlika između tradicionalnog (konvencionalnog) bankarstva, ili bankarstva zapadnog tipa i islamskog bankarstva. Islam zabranjuje svaki oblik plaćanja kamate na pozajmice. Čak i ako se radi o fizičkim licima, pozajmica je akt milosrđa i ne može imati za cilj zaradu. Šerijatsko pravo ne dopušta unapred određivanje fiksnog prinosa kao nagradu za čekanje povrata uloženog. Islam uvažava vremensku vrednost novca, ali ona ne može biti deo ugovora o zajmu, već se mora realizovati kao deo realne transakcije (npr. trgovine).

<sup>6</sup> P. Imam, K. Kpodar, „Islamic Banking: How Has it Diffused?“, *IMF Working Paper*, 2010, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10195.pdf>, str. 4.

<sup>7</sup> A. Cornford, „Capital of Alternative Financial institutions and Basel II: Credit Cooperatives and Islamic Banks“, Third International Meeting: Ethics, Finance & Responsibility, October 1-2, Château de Bossey – Geneva, 2004, [http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27278/30550\\_file\\_30550.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27278/30550_file_30550.pdf), str. 3.

### 3. Islamsko bankarstvo kao alternativa tradicionalnom bankarstvu

Islamske banke imaju isti ciljeve kao i konvencionalne banke zapadnog tipa. One nisu religijske institucije, već profitno orijentisani entiteti. Posluju kao posrednici, intermedijatori, između štediša i investitora i pružaju i brojne usluge (npr. depoa) koje pružaju i konvencionalne banke. Sayyid Tahir jednostavno opisuje islamsko bankarstvo kao samo još jedan vid bankarstva – *just another way of banking*.<sup>8</sup> Međutim, poslovanje islamskih banaka mora biti u skladu sa Šerijatom, što ih dovodi do određenih, već opisanih ograničenja u poslovanju, ali i drugačije poslovne politike.

U poslednjih nekoliko decenija islamsko bankarstvo se razvilo u brojnim zemljama. Godine 2002. u svetu je poslovalo 97 islamskih banaka (tabela 1). Taj broj je u narednih nekoliko godina znatno povećan. Prema podacima IMF-a, broj islamskih banaka povećan je sa 75 u 1975. godini na više od 300 u 2005.<sup>9</sup> Širenje njihovog poslovanja nije nužno povezano sa zemljama u kojima je islam preovlađujuća religija (grafikon 1). Islamske banke su svoje poslovanje proširile i na tržište Velike Britanije, Japana i SAD. U nekim zemljama poput Irana, Sudana i Pakistana sve (odnosno najveći deo) finansijske transakcije odgovaraju pravilima Šerijata definisanih od strane lokalnih vlasti.<sup>10</sup> Pre 2007. godine procenjeni godišnji rast islamskih banaka kretao se približno 15 %.<sup>11</sup> Islamska finansijska industrija dostigla je vrednost imovine od jedan trilion američkih dolara i godišnji rast od 20 %.<sup>12</sup>

Arapske banke su u prošlosti iz Evrope *uvozile* konvencionalne finansijske proizvode, da bi danas taj proces išao obrnutim smerom. Evropske konvencionalne banke uvoze finansijske proizvode koji su skladni sa Šerijatom da bi zadovoljile potrebe arapskih klijenata, ali i potrebe sve veće muslimanske populacije u Evropi. Isto tako i evropske konvencionalne banke otvaraju svoje islamske prozore (*Islamic windows*) u zemljama Bliskog istoka, čime i one stupaju na tržište

---

<sup>8</sup> S. Tahir, „Future of Islamic Banking“, Course on Islamic Banking and Finance, Teheran, Iran, 2-6 March 2003, Central Bank of the Islamic Republic of Iran – Islamic Research & Training Institute of the IDB, Jeddah, 2003, str. 2.

<sup>9</sup> A. Said, „Comparing the Change in Efficiency of the Western and Islamic Banking Systems“, *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 23, 2012, str. 150.

<sup>10</sup> U smislu lokalnih šerijatskih odbora koji su zaduženi da poslovanje banke bude u zacrtanim okvirima Šerijata.

<sup>11</sup> R. T. Ariss, Y. Sarieedine, „Implementing capital adequacy guidelines to Islamic banks“, *Journal of Banking Regulation*, vol. 9 (1), 2007, str. 46-59.

<sup>12</sup> A. G. Awan, „Comparison of Islamic and Conventional Banking in Pakistan“, Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan, 2009, <http://ebookbrowse.com/comparison-of-islamic-and-conventional-abdul-ghafoor-awan-pdf-d92487828>, str. 1.

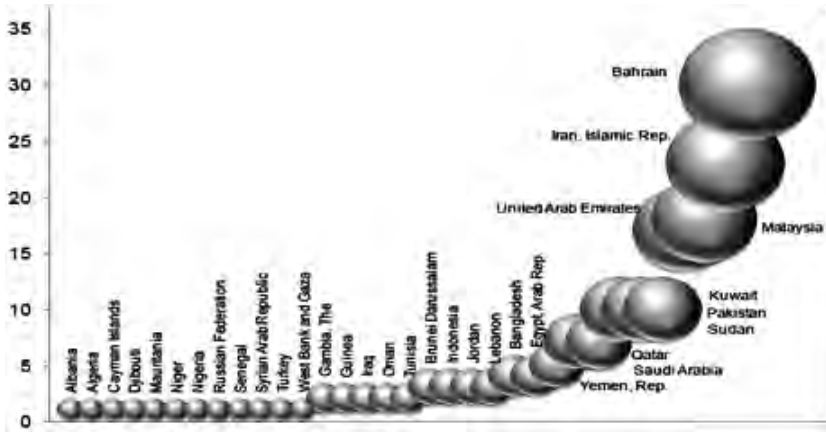
islamskih finansijskih proizvoda.<sup>13</sup> Prva islamska banka u Evropi ustanovljena je 2004. godine u Velikoj Britaniji – *The Islamic Bank of Britain*.

**Tabela 1:** Broj i distribucija islamskih banaka po regionima (2002)

Južna i Jugoistočna Azija	18	18,56 %
Zemlje CGG – <i>Gulf Cooperation Council</i> *	42	43,30 %
Ostale zemlje na Bliskom istoku	14	14,43 %
Afrika	9	9,28 %
Ostale zemlje	14	14,43 %
Ukupno	97	100 %

**Izvor:** „Islamic Banking Information System (IBIS)“ u: E. S. Hersh, „Islamic Finance and International Financial Regulation“, *Journal of International Service*, vol. 20 (1), 2011, str. 62.

**Grafikon 1:** Broj islamskih banaka u pojedinim zemljama u 2006. godini



**Izvor:** Bankscope, 2009 u: P. Imam, K. Kpodar, „Islamic Banking: How Has it Diffused?“, *IMF Working Paper*, 2010, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10195.pdf>, str. 8.

Globalni finansijski sistem čine, pored konvencionalnih, i finansijske institucije čije poslovanje se bazira na alternativnim konceptima, što se vidi i u razlikama u njihovom bilansima – tabela 3. Konvencionalne banke, za razliku od islamskih, više zavise od eksternih izvora. Aktivnosti prikupljanja depozita kod islamskih banaka, u bilansima prikazani kao *Investment Account Holders* –

<sup>13</sup> Prema podacima *Information and Financial Analysis Center General Council for Islamic Banks and Financial Institutions*, u zemljama GCC-a u 2010. godini postojale su 32 banke tipa islamskih prozora.

\* Zemlje GCC – Gulf Cooperation Council su: Saudijska Arabija, Kuvajt, Katar Bahrein i Ujedinjeni Arapski Emirati.

IAHs ne nalikuju depozitima kod konvencionalnih banaka. Na njih se ne plaća kamata, već oni sudeluju u dobiti i gubitku islamske banke. IAH u tom smislu nalikuju uzajamnom fondu – investicionom fondu.<sup>14</sup>

**Tabela 2:** Razlike u izvorima islamskih i konvencionalnih banaka

Islamske banke	Konvencionalne banke
Tekući računi / <i>Current Accounts</i>	Tekući računi / <i>Current Accounts</i>
Štedni računi / <i>Saving Accounts</i>	Štedni računi / <i>Saving Accounts</i>
Neograničeni ulagački računi / <i>Unrestricted Investment Accounts (UIA)</i>	Depoziti / <i>Time Deposits</i> , Certifikati o depozitu / <i>Certificate of Depositsy</i>
Kapital: akcijski kapital + rezerve <i>Equity: Share capital+Reserves -Tier 1</i>	Kapital: akcijski kapital + rezerve <i>Equity: Share capital+Reserves -Tier 1</i>
Rezerve iz doniranog zemljišta (preferencijalne akcije i subordinirani dug nisu dozvoljene) <i>Donated Land Reserve* (No Preferred Shares or Subordinated Debt allowed): Tier 2</i> <b>No Tier 3</b>	Kumulativne preferencijalne akcije + subordinirani dug <i>Cumulative Preferred Shares+Subordinated Debt-</i> <b>Tier 2</b> <b>Tier 3</b> Deo subordiniranog duga <i>Portion of subordinated debt available only for market risk</i>

**Izvor:** R. T. Ariss, Y. Sarieddine, „Implementing capital adequacy guidelines to Islamic banks“, *Journal of Banking Regulation*, vol. 9 (1), 2007, str. 49.

Za aktivnosti islamskih banaka izvori finansiranja obuhvataju, pored kapitala, tekuće račune (*current accounts*), štedne račune (*saving accounts*) i neograničene investicijske račune ili ulagačke račune (*unrestricted investment accounts*) – tabela 2. Slično kao kod konvencionalnih banaka, sredstva na tekućim i štednim računima klijent može povući na zahtev i oni su zagarantovani. Nasuprot tome, sredstva koja se drže na investicijskom računu nisu zagarantovana već su vezana na uspeh posla koji finansiraju. Odnosno, ona su vezana po principu podele dobiti, gubitka i rizika koje poslovi finansirani tim sredstvima donose.<sup>15</sup>

Na strani aktive takođe postoje značajne razlike. Kod konvencionalnih banaka glavnina imovine temelji se na dugu (kreditu vlasničke hartije od vrednosti), dok se kod islamskih banaka kreće od finansiranja trgovine do vlasničkih partnerstava.

<sup>14</sup> H. Abu Loghod, *Do Islamic Banks Perform Better than Conventional Banks?*, Evidence from Gulf Cooperation Council countries, <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps1011.pdf>

\* *Donated Land Reserve* predstavlja fer vrednost zemljišta doniranog banci .

<sup>15</sup> R. T. Ariss, Y. Sarieddine, op. cit., str. 49.

**Tabela 3:** Sličnosti i razlike islamskih i konvencionalnih banaka

Bankarske aktivnosti	Konvencionalne banke	Islamske banke
<b>I. Izvori sredstava</b>		
Kapital i rezerve	Da	Da
Depoziti;	Da	Da (učešće u zaradi)
Kreditni i obveznice	Da	Ne
<b>II. Plasmani</b>		
Kreditni plasmani	Da	Ne
Plasmani u hartije od vrednosti	Da	Da (bez HoV sa fiksnim prihodom)
Participacija u određenom biznisu	Malo	Da (najvažniji deo plasiranja)
Plasmani u devize	Da	Da
<b>III. Dostupne usluge</b>		
Tekući računi	Da	Da
Kreditne kartice	Da	Da; bez prekoračenja
Garancije	Da	Da
Faktoring	Da	Ne
Forvardi i arbitraža	Da	Ne
Aktivnosti „Prearranged profit basis“	Ne	Da
Akreditivi	Da	Da (100% avansno)
Aktivnosti „Underwriting“	Da	Islamski instrumenti
<b>IV. Trošak kapitala</b>		
Očekivani prinos na kapital	Da	Da (stockholders)
Očekivani prinos na obveznice	Da	Da (sukuk islamske obveznice)
Očekivani prinos na depozite	Ne	Da

**Izvor:** E. S. Hersh, „Islamic Finance and International Financial Regulation“, *Journal of International Service*, vol. 20 (1), 2011, str. 62.

#### 4. Adekvatnost kapitala i rizici islamskih banaka

Regulacija adekvatnosti kapitala konvencionalnih banaka bazira se na proceni kreditnog i tržišnog rizika u odnosu na kapital koji obuhvata uplaćeni kapital akcionara, zadržanu zaradu, rezerve, ali i hibridne instrumente (*hybrid*



instruments) koji kombinuju dug i kapital, a koji služe kao *buffer* protiv uticaja rizika.<sup>16</sup>

Hašad u članku *Islamic Banking and Basel II: Challenges and Opportunities* navodi kako postoje tvrdnje da su islamske banke manje osetljive na insolventnost, jer one mogu podeliti svoju dobit i gubitke s deponentima i investitorima prema njihovim zajedničkim ugovorima. To se ponekad ističe kao argument za nižu stopu adekvatnosti kapitala za islamske banke. No, protivargument je da su islamske banke podložne većim fiducijarnim i operativnim rizicima, te stoga i one moraju imati odgovarajuću adekvatnost kapitala.

Islamske banke suočavaju se s rizicima koje pripadaju uglavnom istim kategorijama kao i u konvencionalnom bankarstvu, ali i određenim specifičnim. Razlike su u relativnoj važnosti koji odražavaju razlike u prirodi poslova banaka. Regulacija banaka koje posluju u skladu s islamskim pravilima, uglavnom je dizajnirana tako da se obezbedi da njihovi bilansi i upravljanje zadovolje određene standarde.

**Tabela 4:** *Profili rizika konvencionalnih i islamskih banaka*

Konvencionalne banke	Islamske banke
<b>1. Kreditni rizik</b>	<b>1. Kreditni rizik</b>
<b>2. Tržišni rizik:</b>	<b>2. Tržišni rizik:</b>
Rizik promene cena HoV	Rizik promene cena HoV
Robni rizik	Robni rizik
Rizik promene kamatnih stopa	Rizik stope prinosa
Valutni (devizni) rizik	Valutni (devizni) rizik
<b>3. Operativni rizik</b>	<b>3. Operativni rizik</b>
—	<b>4. Cenovni rizik</b>
—	<b>5. Fiducijarni rizik</b>
—	<b>6. Preneseni komercijalni rizik</b>

**Izvor:** R. T. Ariss, Y. Saredidine, „Implementing capital adequacy guidelines to Islamic banks“, *Journal of Banking Regulation*, vol. 9 (1), 2007, str. 52.

Pregledom literature uočavamo da autori različito opredeljuju rizike koji su jedinstveni za islamsko bankarstvo, odnosno po kojima se ono razlikuje od konvencionalnog bankarstva. Identifikovana su tri dodatna rizika karakteristična za islamsko bankarstvo: cenovni, fiducijarni i preneseni komercijalni rizik.<sup>17</sup>

**Cenovni rizik (Asset price risk)** predstavlja rizik da će se cena imovine na kojoj se zasniva transakcija (*underlying asset*) promeniti tokom transakcije. To je

<sup>16</sup> A. Cornford, *ibid.*

<sup>17</sup> R. T. Ariss, Y. Saredidine, *op. cit.*, str. 52.

povezano s volatilnošću cena. Ova vrsta rizika nastaje zbog činjenice da islamske banke provode transakcije koje imaju osnovu u imovini, odnosno banke preuzimaju vlasništvo nad određenom imovinom. Rizik je prisutan u periodu stvarnog vlasništva banke nad tom imovinom. Naime, prema pravilima Šerijata, islamska banka ne može prodati nešto što u tom trenutku ne poseduje, a konvencionalne banke to zahvaljujući terminskim ugovorima mogu.

**Preneseni komercijalni rizik** (*Displaced commercial risk*): Ova vrsta rizika je posledica pritiska na islamsku finansijsku instituciju da isplati viši prinos vlasnicima investicijskih računa – *IAH* od prinosa koji su ta sredstva ostvarila. U tom slučaju, islamska finansijska institucija može se odreći svoje zarade da bi odvratila ulagače od povlačenja sredstava.

**Fiducijarni rizik** (*Fiduciary risk*): Rizik koji proizlazi iz povrede fiducijarne odgovornosti prema štedišama i akcionarima. Nastaje zbog neuspeha banke da posluje u skladu sa eksplicitnim i implicitnim standardima koji se mogu primeniti na njene fiducijarne odgovornosti.

Pored tri navedena rizika jedinstvena za islamsko bankarstvo, Abu-Bakar je u članku *Basel II Enhances Islamic Banks* identifikovao još tri jedinstvena rizika: rizik stope prinosa, rizik transformacije imovine i šerijatski rizik.<sup>18</sup>

**Rizik stope prinosa / povrata** (*Rate of return risk*) proizlazi iz nesigurnosti povrata koji islamske banke ostvaruju na svojoj imovini. Zbog ove nesigurnosti očekivanja ulagača mogu biti različita (povrat nije unapred dogovoren). Što je ono veće, veći je i rizik stope povrata. Ova vrsta rizika je povezana s ukupnom izložennošću bilansa gde nastaju neusklađenosti između imovine i računa ulagača.

**Rizik transformacije imovine** (*Asset transformation risk*) proizlazi iz činjenice da se rizik povezan s strukturom finansiranja može promeniti tokom vremena finansiranja. Klasični primer je *Musharakah* finansiranje kupovine nekretnine. U početku je banka vlasnik nekretnine i radi se o cenovnom riziku. Vremenom, otplatama vlasnik postaje klijent i potom se cenovni rizik pretvara u kreditni rizik.

**Šerijatski rizik** (*Shariah compliance risk*) proizlazi iz potencijalne neusklađenosti poslovanja banke sa šerijatskim pravilima i načelima koja određuje šerijatski odbor. Zanimljivo je da ne postoji jedinstveni šerijatski odbor, već su oni više lokalnog tipa, tako da su moguća i neslaganja oko kršenja pravila šerijata. Dobit transakcije koju šerijatski odbor proglasi nevažećom ne uključuje se u dobit koja se isplaćuje ulagačima, već se preusmerava u dobrotvorne svrhe.

Inicijativa za regulisanje neophodne adekvatnosti kapitala islamskih banaka i islamskih finansijskih institucija uopšte, po ugledu na *Basel Capital Accord* i Basel II, rezultirala je 1999. godine izjavom: „Statement on the Purpose and Calculation of the Capital Adequacy Ratio for Islamic Banks of the Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI).“ U izjavi je

<sup>18</sup> Abu-Bakar, D.: *Basel II Enhances Islamic Banks*, Islamic Finance, August/September 2008, [http://www.islamicfinanceasia.com/article.asp?nm\\_id=18517](http://www.islamicfinanceasia.com/article.asp?nm_id=18517), str. 25.

predložena metoda za izračunavanje adekvatnosti kapitala (CAR) za islamske banke. U formuli kapital se sastoji od stavki klasifikovanih kao kapital pod *Basel Capital Accord* i Basel II, a izuzimaju se instrumenati koji imaju karakteristike kako duga tako i vlasništva (PSIA *profit-sharing investment accounts*<sup>19</sup> se ne uključuju u formulu).<sup>20</sup>

*Islamic Financial Services Board*<sup>21</sup> je u decembru 2005. izdao Standarde za adekvatnost kapitala finansijskih institucija koje pružaju samo islamske finansijske usluge izuzev usluga osiguranja (*Capital Adequacy Standard for Institutions (other than insurance institutions) Offering only Islamic Financial Services*). Okvir i ciljevi donošenja standarda ogledaju se u tome da se:

- obezbedi da islamske banke mogu apsorbovati prihvatljiv nivo gubitka, a da ne postanu insolventne;
- obezbedi sigurnost ulagačima – viši nivo adekvatnosti kapitala, viša sigurnost;
- promoviše stabilnost i efikasnost finansijskog sistema kroz smanjenje verovatnoće insolventnosti banaka;
- obezbedi da je kapital islamskih banaka primeren profilu rizika i strategiji.

Prema standardima IFSB, islamska finansijska institucija treba da održava minimalni kapital od 8 % ukupne rizikom ponderisane imovine. Pri tome se isključuje imovina koju finansiraju PSIA *profit-sharing investment accounts* računima, jer oni direktno učestvuju u dobiti i gubicima te imovine (odnosno tih posova). Eventualni gubitak banke limitiran je na uloženo vreme i resurse (osim u slučaju nemara i lošeg postupanja).

Standardi ISBF-a definisani su u dva oblika: standardnom i supervizijskom diskrecionom formulom.

Standardna formula glasi:

Kapital / [ Ukupna rizikom ponderisana imovina (kreditni + tržišni rizici) + obavezni kapital za operativni rizik **umanjeno** za rizikom ponderisana imovina finansirana PSIA (kreditni + tržišni rizici) ]

U supervizijskoj diskrecionoj formuli izvršena su prilagođavanja standardne formule za postojanje rezervi islamske finansijske institucije koje služe za minimalizovanje rizika.

Supervizijska diskreciona formula glasi:

Kapital / [ Ukupna rizikom ponderisana imovina (kreditni + tržišni rizici) + obavezni kapital za operativni rizik **umanjeno** za  $(1 - \alpha)$  rizikom ponderisana

---

<sup>19</sup> *Unrestricted investment accounts (UIA) i restricted investment accounts (RIA)*.

<sup>20</sup> N. Hashad, *Islamic Banking and Basel II: Challenges and Opportunities*, [http://abanking-center.com/en/publications\\_research\\_papers.html](http://abanking-center.com/en/publications_research_papers.html)

<sup>21</sup> *Islamic Financial Services Board* je uz podršku MMF-a ustanovljen 2002. godine.

imovina finansirana PSIA **umanjeno** za  $\alpha$  x rizikom ponderisana imovina finansirana s PER i IRR],

gde je:  $\alpha$  – deo imovine koji se finansira PSIA *profit-sharing investment accounts*, a određuju ga supervizijske vlasti i obično ne prelazi 30 %; PER su rezerve za izjednačavanje dobiti i IRR rezerve za ulagački rizik.

Prema Heršu<sup>22</sup> predloženi sporazum Basel III menja uticaj međunarodne regulacije na islamski regulatorni okvir, ali ne u tolikoj meri koliko menja uticaj na konvencionalne institucije. Zahtevano povećanje kvaliteta kapitala banaka, doslednost i transparentnost ne utiču na islamske banke, jer stavke hibridni instrumenti i *Tier 3* kapitala koje su pogođene promenama ne igraju značajnu ulogu u strukturi kapitala islamskih banaka.

Septembra 2011. godine, Bazelski komitet za bankarsku superviziju započeo je proces za razmatranje sprovođenja Bazela III u svetu. Potpuno, blagovremeno i dosledno sprovođenje Bazela III, očekuje se da će biti od značaja za podizanje otpornosti globalnog bankarskog sistema, u održavanju poverenja u tržište i regulatornim odnosima. Proces revizije ima za cilj da obezbedi dodatne podsticaje za nadležne članove i da u potpunosti implementira standarde u dogovorenim rokovima.

Izveštaj BCBS o implementaciji Bazela III, kao deo procesa, obezbeđuje ažuriranje i usvajanje Bazela III od strane svake zemlje članice. U tabeli 5 prikazan je status/presek adaptacije Bazela II do kraja septembra 2011. godine u odabranim zemljama.

**Tabela 5:** Status adaptacije Bazela II do kraja septembra 2011.

Zemlja	Bazel II; Sledeći korak – implementacioni planovi
Indonezija	Konačno pravilo na snazi; implementacija završena.
Saudijska Arabija	Konačno pravilo na snazi; implementacija završena.
Turska	Konačno pravilo na snazi; implementacija u procesu. Paralelno u toku; završne primene od jula 2012.

**Izvor:** Progress report table on the Basel III adoption, Status of Basel II adoption (as of end September 2011), 2011, [http://www.bis.org/publ/bcbs/b2prog\\_rep\\_table.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs/b2prog_rep_table.htm)

<sup>22</sup> E. S. Hersh, „Islamic Finance and International Financial Regulation“, *Journal of International Service*, vol. 20 (1), 2011, str. 60.

**Tabela 6:** Status adaptacije Bazela III do kraja septembra 2011.

Zemlja	Bazel III; Sledeći korak – implementacioni planovi
Indonezija	Nacrt propisa nije objavljen. Nacrt propisa treba da bude pušten uz dogovor industrije u Q1 2012.
Saudijska Arabija	Konačno pravilo objavljivanja. Finalnu regulaciju prepuštaju bankama.
Turska	Nacrt propisa nije objavljen. Nacrt uredbe treba da bude objavljen sredinom 2012.

**Izvor:** Bank for International Settlements, Progress report table on the Basel III adoption, Status of Basel III adoption (as of end September 2011), 2011. [http://www.bis.org/publ/bcbs/b3prog\\_rep\\_table.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs/b3prog_rep_table.htm)

U tabeli 6 prikazan je status/presek adaptacije Bazela III do kraja septembra 2011. godine u odabranim zemljama sveta.

Zanimljivo je da, ako se izuzmu konvencionalne banke koje su prisutne preko islamskih prozora na islamskom bankarskom tržištu, među svim državama na grafikonu 1, o implementaciji Bazelskih sporazuma govori se za sada samo u Turskoj, Saudijskoj Arabiji i Indoneziji. Uzevši u obzir opisani godišnji rast islamskog bankarstva, to je isuviše malo da bi se na vreme reagovalo na moguće probleme kroz implementaciju Bazelskih sporazuma. S druge strane, vidi se i broj od 189 članica IFSB-a u novembru 2011. godine, koje su fokusirane na standarde koje je objavio IFSB, što je ohrabrujuće.

## 5. Diskusija

Kako finansijske krize rezultiraju velikim ekonomskim i socijalnim troškovima, očuvanje finansijske stabilnosti ima karakter javnog dobra, te je važan cilj ekonomske politike. Finansijska stabilnost očituje se u nesmetanom funkcionisanju svih segmenata finansijskog sistema u procesu alokacije resursa, procene i upravljanja rizicima, te izvršavanja plaćanja, kao i u otpornosti sistema na iznenadne šokove.<sup>23</sup> Stoga je važno imati mehanizme koji sistemski regulišu određene rizike. Stabilnost finansijskog sistema je u direktnoj zavisnosti od regulacije. Svako ukidanje regulacije neminovno vodi razvoju finansijskog sistema, ali povećava i rizike. To je najbolje pokazao razvoj finansijskih usluga u SAD podstaknut deregulacijom finansijskog sistema u SAD.

S obzirom na dodatne rizike koji su karakteristični za islamsko bankarstvo postavlja se pitanje *Da li je njihovo poslovanje rizičnije od poslovanja konvencionalnih banaka?* Navedeno pitanje dodatno aktuelizuje perspektiva nedavne globalne finansijske i ekonomske krize koja je izazvala kolaps mnogih jakih i eta-

<sup>23</sup> *Financijska stabilnost*, 2009, str. 5.

bliranih<sup>24</sup> banaka. Islamske banke su dokazale svoju unutrašnju snagu da rastu i u nepovoljnim makroekonomskim uslovima.<sup>25</sup> To pokazuje da islamske banke imaju sposobnost da se nose s naglim privrednim i tržišnim šokovima zbog njihove angažovanosti u realnom sektoru i izbegavanju spekulativnih poslovnih aktivnosti. Brojni analitičari veruju da su upravo špekulativne aktivnosti dovele do finansijske krize konvencionalnog bankarstva. Stoga isto u islamskim finansijama vide sredstvo za oporavak i izlazak iz međunarodne finansijske krize kao u alternativnom izvoru finansiranja.

Još jedna specifičnost u upravljanju rizicima islamskih banaka odnosi se na jedan od osnovnih principa islamskih finansija – zabrana *gharara*. Kako *gharar predstavlja prekomernu nesigurnost, on se može povezati s elementom rizika*,<sup>26</sup> te je stoga upravo njegova zabrana važan činilac upravljanja rizicima u islamskim bankama. Njegova zabrana prisiljava na izbegavanje ugovora visoke informacione asimetrije.

Međutim, postoje i neka upozorenja koja se moraju uzeti u obzir. Islamske banke posluju unutar globalnog finansijskog sistema; one nisu potpuno izolovane od ekonomskih i finansijskih šokova. S jedne strane, islamska banka može se smatrati manje rizičnom, jer njene finansijske transakcije u osnovi imaju materijalnu imovinu – nema špekulacija. S druge strane, islamske banke mogu biti osjetljivije na promene na hipotekarnom tržištu, s obzirom na njihove visoke aktivnosti u sektoru nekretnina, u poređenju sa konvencionalnim bankama. Poslednje je upravo prouzrokovalo zabrinutost usporavanja aktivnosti na području nekretnina u privredama Zaliva (Alasrag, H., str. 56).

Istraživanja<sup>27</sup> su pokazala kako su alternativni koncepti finansijskog sistema različito reagovali ne samo na poslednju, aktuelnu krizu, već i na šokove u decenijama koje su joj prethodile (azijska kriza). Pri tome islamsko bankarstvo nije različito reagovalo na krizu zahvaljujući regulaciji u vidu primene standarda adekvatnosti kapitala, već zahvaljujući osnovnim principima na kojima ono počiva. Time se nedovoljna primena standarda adekvatnosti kapitala ne može opravdati, već naprotiv, ta činjenica mora zabrinuti. Alternativni koncepti, kao deo finansijskog sistema, utiču na stabilnost ukupnog finansijskog sistema. To se pokazalo kao posebno važno u manje razvijenim finansijskim sistemima, kojima je to pomoglo da lakše amortizuju uticaj krize.

<sup>24</sup> Lehman Brothers, Goldman Sacs, Merrill Lynch, Washington Mutual of the United States etc.

<sup>25</sup> A. G. Awan, „Comparison of Islamic and Conventional Banking in Pakistan“, Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan, 2009, <http://ebookbrowse.com/comparison-of-islamic-and-conventional-abdul-ghafoor-awan-pdf-d92487828>; Alasrag, H.: *Global Financial crisis and Islamic finance*, [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/22167/1/global\\_crisis.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/22167/1/global_crisis.pdf), str. 56.

<sup>26</sup> Z. Iqbal, A. Mirakhor, *Uvod u islamske financije, teorija i praksa*, Mate d.o.o., Zagreb, 2009, str. 63.

<sup>27</sup> H. Alasrag, H. Abu Loghod.

S druge strane, projektno orijentisano finansiranje i sudelovanje u dobiti takođe je zanimljivo u uslovima visokih bankarskih kamata i kada finansijsko tržište nema (skoro) nikakvog značaja za privredu.<sup>28</sup> Pri tome ono ne mora da se zasniva na šerijatskim pravilima.

## 6. Zaključak

Rast islamskih finansija povezan je sa privrednim rastom zemalja Bliskog i Srednjeg istoka, pre svega sa rastom cene nafte, ali i ukupnim privrednim razvojem. Pored toga, na rast islamskih finansija utiču i aktivnosti konvencionalnih banaka koje se preko islamskih prozora aktivno uključuju u to tržište. U tako brzo rastućoj finansijskoj industriji važno je posvetiti pažnju zaštiti finansijskog sistema, posebno u svetlu poslednje krize i pouka koje su izvedene u upravljanju rizicima.

Specifičnosti koje se odnose na implementaciju zahteva adekvatnosti kapitala islamskih banaka su jedinstvene vrste rizika s kojima se suočavaju islamske banke i činjenica da islamske banke posluju unutar globalnog finansijskog sistema, i da ne mogu u potpunosti biti izolovane od privrednih i finansijskih šokova.

U tom smislu treba i posmatrati uticaj poslednje finansijske i ekonomske krize. Sve dok se kriza širila u konvencionalnom finansijskom sektoru, bila je ograničena na taj sektor i nije imala posledice na islamske finansijske institucije. Tu se može dodati da je zaradi kreditnog grča, odnosno smanjene kreditne aktivnosti konvencionalnih banaka, uticaj mogao biti pozitivan na tražnju za projektom finansiranjem islamskih banaka (naravno, u opsegu njihove dostupnosti, informisanosti i usklađenosti projekata sa pravilima Šerijata). Međutim, onog trenutka kada se kriza prelila iz finansijskog u realni sektor, islamske banke su bile direktno pogođene jer su one više vezane za realni sektor.

Neophodno je fokusirati se na finansijske rizike i davati svakodnevne procene i poboljšati nadzor nad upravljanjem rizicima, bez obzira na to da li se radi o konvencionalnom ili islamskom bankarstvu. Za veću odgovornost autoriteta, kao i jačanje međunarodnog društva, neophodno je poboljšanje brzine, tehnika, domaće koordinacije, kao i koordinacije između domaće i međunarodne prakse. Neophodno je kontinuirano unapređivati međunarodnu regulativu, odnosno Bazelske standarde koji moraju biti otporniji na nove udare svetske ekonomske krize i na taj način zaštititi tržište od novih turbulencija izazvanih naglim promenama na svetskom finansijskom tržištu. Isto tako, neophodno je upotpuniti modele upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju. To se ne odnosi samo na konvencionalno već i na islamsko bankarstvo, koje usprkos postojanju regulative još nije otpočelo opsežniju primenu standarda adekvatnosti kapitala.

---

<sup>28</sup> V. Pavlović, S. Muminović, „Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu“, *Industrija*, vol. 38 (4), 2010, str. 65.

Implementacija Bazel standarda čini samo deo koji je neophodan za poboljšanje bankarske supervizije. Globalna ekonomska kriza koja je podstakla i unapredila Bazel standarde čijom je modifikacijom iznedrila nov Bazel III kapitalni sporazum, smanjiće uticaje iste. Banke koje uspešno implementiraju Bazel smernice za poboljšanje svog ukupnog poslovanja, ostvariće značajnu prednost nad onima u kojima su način poslovanja i politika implementacije usmereni samo na puko zadovoljenje regulatora.

### Literatura

- Abu Loghod, H.: *Do Islamic Banks Perform Better than Conventional Banks?*, Evidence from Gulf Cooperation Council countries, <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps1011.pdf>
- Abu-Bakar, D.: *Basel II Enhances Islamic Banks*, Islamic Finance, August/September 2008, [http://www.islamicfinanceasia.com/article.asp?nm\\_id=18517](http://www.islamicfinanceasia.com/article.asp?nm_id=18517)
- Alasrag, H.: *Global Financial crisis and Islamic finance*, [http://mpa.ub.uni-muenchen.de/22167/1/global\\_crisis.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/22167/1/global_crisis.pdf)
- Ariss, R. T. – Sarieedine, Y.: „Implementing capital adequacy guidelines to Islamic banks“, *Journal of Banking Regulation*, vol. 9 (1), 2007, str. 46-59.
- Awan, A. G.: „Comparison of Islamic and Conventional Banking in Pakistan“, Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan, 2009, <http://ebookbrowse.com/comparison-of-islamic-and-conventional-abdul-ghafoor-awan-pdf-d92487828>
- Bank for International Settlements: *Basel III International regulatory framework for banks*, BIS home Monetary & Financial Stability, 2010.
- Bank for International Settlements: *Basel II International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, 2006.
- Bank for International Settlements: *Proposed enhancements to the Basel II*, 2009.
- Bank for International Settlements: *Revisions to the Basel II market risk framework and the Guidelines for computing capital for incremental risk in the trading book*, 2009.
- Cornford, A.: „Capital of Alternative Financial institutions and Basel II: Credit Cooperatives and Islamic Banks“, Third International Meeting: Ethics, Finance & Responsibility, October 1-2, Château de Bossey – Geneva, 2004, [http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27278/30550\\_file\\_30550.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.27278/30550_file_30550.pdf)
- Federal Deposit Insurance Corporation: *Quarterly banking report*, Washington, DC., 2008, [http://www2.fdic.gov/qbp/2008\\_dec/qbp.pdf](http://www2.fdic.gov/qbp/2008_dec/qbp.pdf)



- Finance & Development: *Will Basel II Help Prevent Crises or Worsen Them?*, Finance & Development, June 2008.
- Financial Stability Forum: *Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience*, 7 April 2008.
- *Financijska stabilnost*, HNB, Zagreb, vol. 2, br. 3, 2009; www.hnb.hr
- Global Risk Regulator: *Basel II impact study: Bank capital too low to absorb market risk*, Calliope Partners Ltd, United Kingdom, January 2009.
- Hashad, N.: *Islamic Banking and Basel II: Challenges and Opportunities*, [http://abankingcenter.com/en/publications\\_research\\_papers.html](http://abankingcenter.com/en/publications_research_papers.html)
- Hersh, E. S.: „Islamic Finance and International Financial Regulation“, *Journal of International Service*, vol. 20 (1), 2011, str. 51-64.
- Imam, P. – Kpodar, K.: „Islamic Banking: How Has it Diffused?“, *IMF Working Paper*, 2010, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10195.pdf>
- Iqbal, Z. – Mirakhor, A.: *Uvod u islamske financije, teorija i praksa*, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
- *Islamic Finance in the GCC in 2010, Information and Financial Analysis Center General Council for Islamic Banks and Financial Institutions*, www.cibafi.org
- Kapor, P.: „Banking in Serbia: the long read to the European Union“, *Megatrend Review*, vol. 4 (2), Megatrend University, Belgrade, 2007, str. 141-160.
- Kulić, M.: „Economic and social aspects of tax evasion“, *Megatrend revija*, 2 (1), 2005, str. 177-196.
- Ljubić, M.: „Stres testovi kao instrument kontrole rizika u bankama“, *Megatrend revija*, vol. 8 (1), 2011, str. 303-323.
- Ljubić, M.: „Uticaj svetske ekonomske krize na Bazel II“, *Računovodstvo: časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije*, vol. 53 (11-12), Savez računovođa i revizora Srbije, 2009, str. 94-108.
- Ljubić, M.: „Uvođenja Bazela II u Srbiji“, *Industrija*, vol. 39 (1), 2011, str. 261-279.
- Muminović, S.: „Usporedni pregled i perspektive razvoja finansijskih tržišta u Srbiji i Sloveniji“, *Megatrend revija*, 5 (1), 2008, str. 67-83.
- Obaidullah, M.: „Capital Adequacy Norms for Islamic Financial Institutions“, *Islamic Economic Studies*, vol. 5 (1-2), 1998, str. 37-55.
- Pavlović, V. – Muminović, S.: „Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu“, *Industrija*, vol. 38 (4), 2010, str. 41-67.
- Rulindo, R.: „Understanding Unique Risks of Islamic Banking“, 2<sup>nd</sup> Seminar on Islamic Deposit Insurance Understanding the Fundamentals of Islamic Banking and Deposit Insurance, Kuala Lumpur, Malaysia, 2009, www.ifs.org

- Said, A.: „Comparing the Change in Efficiency of the Western and Islamic Banking Systems“, *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 23, 2012, str. 149-180.
- „Sharia calling“, *The Economist*, November 14, 2009, <http://www.economist.com/node/14859353>
- Tahir, S.: „Future of Islamic Banking“, Course on Islamic Banking and Finance, Teheran, Iran, 2-6 March 2003, Central Bank of the Islamic Republic of Iran – Islamic Research & Training Institute of the IDB, Jeddah, 2003.

Rad primljen: 12. marta 2012.

Odobren za štampu: 20. jula 2012.

Scientific review paper

SAŠA MUMINOVIĆ, PHD

*Julon d.d., Ljubljana, Slovenia*

MARIJANA LJUBIĆ, PHD

*Graduate School of Business Studies,*

*Megatrend University, Belgrade*

## CAPITAL ADEQUACY REQUIREMENTS IN CONVENTIONAL AND ISLAMIC BANKING AND CHALLENGES OF ECONOMY CRISIS

### Summary

*This paper emphasizes the importance and necessity of introduction of requirements for capital adequacy, Basel II, in the conventional (western) banks and Islamic banking, also as well the differences that occur during implementation. Key issues addressed in this paper, related to the implementation of required capital adequacy of Islamic banks, are unique types of risks faced by Islamic banks and the fact that Islamic banks operate within the global financial system, and that can not be completely insulated from the economic and financial shocks. The global economic crisis has induced and enhanced the Basel standards, in the form of Basel III, to reduce the impacts of the current crisis and prevent future ones. Banks that successfully implement the Basel guidelines to improve their overall business will achieve significant advantage over those in which the mode of operation and implementation of policies is directed only to the sole satisfaction of the regulator.*

**Key words:** *islamic banking, conventional banking, capital adequacy, Basel II, Basel III*

**JEL classification:** G21, G28



DOC. DR ANA JOVANCAI\*

*Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd*

NIKOLA STAKIĆ, STUDENT DOKTORSKIH STUDIJA

*Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd*

PROF. DR DRAGANA GNJATOVIĆ

*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Univerzitet u Kragujevcu*

# PRIMENA RESTRIKTIVNE BUDŽETSKE POLITIKE U SRBIJI U CILJU ISPUNJENJA MASTRIHTSKIH KRITERIJUMA KONVERGENCIJE\*\*

**Sažetak:** U ovom radu analiziraju se fiskalna kretanja u Srbiji kao i odnos njihovih vrednosti sa referentnim vrednostima koje predviđaju Mاستrihtski kriterijumi konvergencije. Prema pomenutim kriterijumima, javni dug ne sme biti veći od 60 % BDP-a, dok budžetski deficit ne sme prelaziti 3 % BDP-a. Iako Srbija u većoj meri ispunjava fiskalne nego monetarne kriterijume konvergencije, dublja analiza ukazuje na ozbiljan problem javnih finansija i neophodnost fiskalne konsolidacije.

**Ključne reči:** javni dug, budžetski deficit, Mاستrihtski fiskalni kriterijumi, Srbija

**JEL klasifikacija:** H63, F36

## 1. Uvod

Globalna finansijska kriza, između ostalog, prouzrokovala je i potrebu uvođenja novih fiskalnih pravila koje su podržale gotovo sve zemlje članice EU. Osim Mاستrihtskih kriterijuma u brojnim zemljama uvedena su dodatna, još stroža pravila, u cilju kontrole skalnih kretanja, a posebno javnog duga. Na snazi su vanredne mere štednje koje imaju za cilj da obuzdaju rast javnog duga koje se primenjuju u većini država članica EU. Nivo javnog duga propisan Mاستrihtskim kriterijumima konvergencije iznosi 60 % BDP-a, a kad on pređe granicu od 60 %, deluju zakonska obavezujuća pravila za smanjenje javnog duga uz sankcije za

---

\* E-mail: [ajovancai@megatrend.edu.rs](mailto:ajovancai@megatrend.edu.rs)

\*\* Rad je pripremljen u okviru projekta Ministarstva nauke, prosvete i tehnološkog razvoja Republike Srbije (evid. br. 47004): „Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta“.

one zemlje koje ne preduzimaju obavezujuće mere za smanjenje duga ispod propisanog nivoa. Pojedine zemlje čak su utvrdile sukcesivne granice za javni dug na nivou nižem od Mاستrihtskog, zbog očekivanog rasta javnog duga u periodu ekonomske krize.

U Srbiji je usled ekonomske krize, takođe, došlo do smanjenja budžetskih prihoda, povećanja rashoda, a samim tim i fiskalnog deficita koji je dalje uticao na značajno povećanje javnog duga. Iako je preuranjeno govoriti o članstvu u EU, a posebno u evropskoj monetarnoj uniji analizirano je kretanje budžetskog deficita i javnog duga kako bi se stekla slika stanja fiskalnih pokazatelja i potvrdio značaj restriktivne budžetske politike kao jedinog rešenja.

## 2. Mاستrihtski kriterijumi konvergencije

Stvaranje Evropske monetarne unije bio je jedan od najkomplikovanijih segmenata u okviru evropskih integracija. Ono što je ovaj proces učinilo toliko složenim bila je, s jedne strane, spremnost zemalja Evropske unije na uspostavljanje ekonomske i monetarne unije, a s druge, velika razlika u tadašnjem ekonomskom i socijalnom razvoju zemalja članica. U tom trenutku, nakon uspešnog obrazovanja unutrašnjeg tržišta koje je podrazumevalo slobodan protok roba, usluga i faktora proizvodnje, sledeći korak u vidu stvaranja Evropske monetarne unije bio je očekivan. Međutim, kao veoma značajna prepreka višem procesu integracije ukazala se velika razlika u visini osnovnih makroekonomskih parametara zemalja članica. Kako bi se sproveda uspešna monetarna integracija, bilo je neophodno merama ekonomske politike smanjiti razlike u tolerantne okvire i, ujedno, obezbediti približno iste startne pozicije ka višoj fazi integracije. Prema ugovoru iz Mاستrihta, zemlje članice Ekonomske i monetarne unije trebalo je da monetarnom i fiskalnom politikom do 1997. ili 1998. godine zadovolje sledeće kriterijume.

- 1) Cenovna stabilnost, tj. održivo nizak rast cena i prosečna stopa inflacije koja ne prelazi 1,5 procentnih poena iznad prosečne inflacije tri najuspešnije zemlje članice. Inflacija se, inače, meri na bazi uporedivog indeksa potrošačkih cena (consumer price index CPI).
- 2) Dugoročna kamatna stopa – prosečna nominalna dugoročna kamatna stopa ne sme da prelazi 2 % iznad proseka tri najuspešnije zemlje članice. Odrednica za utvrđivanje kamatne stope su kamatne stope na dugoročne vladine obveznice ili uporedive hartije od vrednosti.
- 3) Visina budžetskog deficita utvrđena je tako da stopa planiranog ili ostvarenog budžetskog deficita ne prelazi 3 % bruto društvenog proizvoda.
- 4) Kriterijum javnog duga predviđa da veličina javnog duga ne prelazi iznos od 60 % bruto društvenog proizvoda.

- 5) Stabilnost deviznog kursa i učešće u Mehanizmu deviznih kurseva II (ERM II). Ovaj kriterijum odnosi se na poštovanje utvrđenih margina fluktuacije deviznog kursa, koje su iznosile  $\pm 2,25$ , bez znatnijih odstupanja u periodu od najmanje dve godine pre uvođenja zajedničke evropske valute. Važno je istaći da potencijalna zemlja članica u navedenom periodu, u kome je njena valuta uključena u Mehanizam deviznih kurseva, nema mogućnost da samoinicijativno svoju valutu devalvira u odnosu na valutu neke druge zemlje članice EU sa ciljem poboljšanja konkurentnosti svoje ekonomije.

Obaveza ispunjavanja kriterijuma konvergencije odnosila se na sve potencijalne članice zone evra. Od ovih zemalja se očekivalo da se povinuju standardima štedljivog življenja kako bi se stvorili stabilni privredni uslovi za uvođenje evropske valute. Među ovim uslovima bilo je utvrđeno, za budžetski deficit, da njegovo učešće u bruto domaćem proizvodu ne sme da prelazi 3 %. Ako uzmemo u obzir da 1993. godine nijedna zemlja nije ispunjavala konkretno ovaj kriterijum, a pojedine zemlje imale su trostruko, čak i četverostruko veći deficit (Grčka 15,4 %, Švedska 14,5 %, Italija 10,1 %) <sup>1</sup>, kao i činjenicu da je svaka od ovih zemalja uspešno zadovoljila ovaj kriterijum do 1997. godine, evidentan je veliki uspeh restriktivne budžetske politike i održavanja budžetske discipline. Nakon dugogodišnjeg „mekog budžetiranja“ bilo je potrebno izvršiti izmene u načinu vođenja fiskalne i budžetske politike ukoliko su se želeli stvoriti uslovi za uvođenje jedinstvene valute. To su uvidele zemlje članice i Mاستrihtskim sporazumom postavile fiskalne kriterijume konvergencije sa jasnim ciljem da se, između ostalog i čvrstom budžetskom disciplinom, omogući prvobitno uvođenje, a nakon toga i održavanje stabilnom zajedničke monete evra.

Evropska unija odlučila se za primenu stabilizacionog budžeta koji je nakon dugogodišnjeg perioda deficitnog finansiranja budžeta u Evropskoj uniji dočekan sa odobravanjem. Teoretičari stabilizacionog budžeta polaze od činjenice da budžet kao instrument stabilizacione ekonomske politike treba da bude sam po sebi elastičan. Oni smatraju da je u minimalnoj meri dopustivo zanemariti godišnju ravnotežu u budžetu, ako se kao glavni cilj ekonomske politike odabere uspostavljanje ravnoteže u nacionalnoj privredi. Iako su, po mišljenju mnogih, veoma zahtevno postavljeni fiskalni kriterijumi konvergencije predstavljali čvrst temelj jedinstvene restriktivne budžetske politike. Evropska unija je uvidela da je neophodno budžetsku potrošnju svesti u razumne okvire ukoliko želi stabilnost cena i nacionalne valute, i tom cilju prilagodila svoju makroekonomsku politiku. Iako ispunjenost Mاستrihtskih kriterijuma ne predstavlja uslov za punopravno članstvo u Evropskoj uniji, za mnoge nove članice predstavlja naredni strateški cilj. Hrvatska koja prvog jula 2013. postaje 28. članica EU, već saopštava da neće

<sup>1</sup> P. Jovanović Gavrilović, *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001, str. 134.

žuriti sa uvođenjem evra i da će to sačekati približno jednu deceniju.<sup>2</sup> U trenutnom sastavu unije nalazi se 17 zemalja, dok Bugarska, Češka, Letonija, Litvanija, Mađarska, Poljska, Rumunija i Švedska, prema poslednjem izveštaju Evropske komisije, još uvek ne ispunjavaju preduslove za usvajanje evra u ovoj fazi.

### 3. Privredna aktivnost i fiskalna kretanja u Srbiji u periodu od 2000. do 2011. godine

Nakon političkih promena u Srbiji krajem 2000. godine dolazi do rasta BDP-a koji je trajao do druge polovine 2008. godine, kada je usled globalne finansijske i ekonomske krize zabeležen njegov pad. Usled pogoršanja situacije na svetskim finansijskim tržištima, značajno je smanjen priliv stranog kapitala, te dolazi do depresijacije domaće valute i inflatornih udara, zatim dolazi do pada agregatne tražnje, a samim tim i potrošnje, što dovodi prvo do usporavanja, a zatim i do pada privrednih aktivnosti.

U istom periodu, od 2000. do 2008. godine, dolazi do značajnog pada apsolutnog nivoa javnog duga kao i učešća javnog duga u budžetskom deficitu. Zahvaljujući otpisu dela duga Pariskom i Londonskom klubu poverilaca, spoljni dug javnog sektora Srbije apsolutno je smanjen za jednu trećinu nakon 2000. godine.<sup>3</sup> Pored otpisa duga, uticaj na smanjenje nivoa javnog duga u značajnoj meri činili su i prihodi od privatizacije preduzeća koji su odigrali važnu ulogu za poboljšanje oba fiskalna kriterijuma. Tokom ovog perioda dolazi do stalnog poboljšanja stepena zaduženosti javnog sektora Srbije merene odnosom spoljnog duga javnog sektora i BDP-a. Međutim, počev od 2008. godine, ova povoljna kretanja su prekinuta, jer je Republika Srbija počela da se intenzivno zadužuje u inostranstvu, prvenstveno da bi finansirala rastući deficit državnog budžeta. Pošto fiskalni deficit nije više mogao da se finansira prihodima od privatizacije, država biva prinuđena da se zadužuje.

<sup>2</sup> G. Nikolić, „Analiza stepena ispunjenosti mastrihtskih kriterijuma konvergencije: Srbija i zemlje regiona“, *Finansije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2011.

<sup>3</sup> D. Gnjatović, A. Jovancai, *Stepen spoljne zaduženosti Srbije*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009, str. 133.



**Tabela 1:** Valutna struktura javnog duga Republike Srbije, na dan 31. mart 2012.

Valuta	Iznos u originalnoj valuti	Iznos u RSD	Učešće u javnom dugu
RSD	263.578.349.245	263.578.349.245	16,19%
EUR	8.341.338.519	928.927.325.279	57,06%
USD	3.510.197.219	292.444.709.847	17,96%
CHF	224.756.379	20.754.431.114	1,27%
SDR	848.878.488	109.271.289.216	6,71%
Ostale valute		12.897.355.623	0,79%
<b>Total</b>		<b>1.627.873.460.324</b>	<b>100,00%</b>

**Izvor:** Ministarstvo finansija, *Bilten javnih finansija mart 2012*, Beograd, 2012, str. 81.

U periodu od 2008. do 2011. godine, država se zadužila za ukupno 6 milijardi evra. Struktura zaduženja iz tog perioda je takva da obveznice (domaće i inostrane) čine 3,7 milijardi evra, dok su 2,3 milijarde evra kreditna zaduženja. Od 3,7 milijardi obveznica, 700 miliona su evroobveznice emitovane u septembru 2011. godine, koje su vezane za dolar, a ostatak čine „domaće“ hartije od vrednosti. Valutna struktura duga značajno utiče na veličinu javnog duga, budući da svaka depresijacija dinara (koja je za samo godinu dana iznosila više od 12% u odnosu na evro) povećava dug koji je valutno strukturiran, najvećim obimom u evrima (tabela 1).

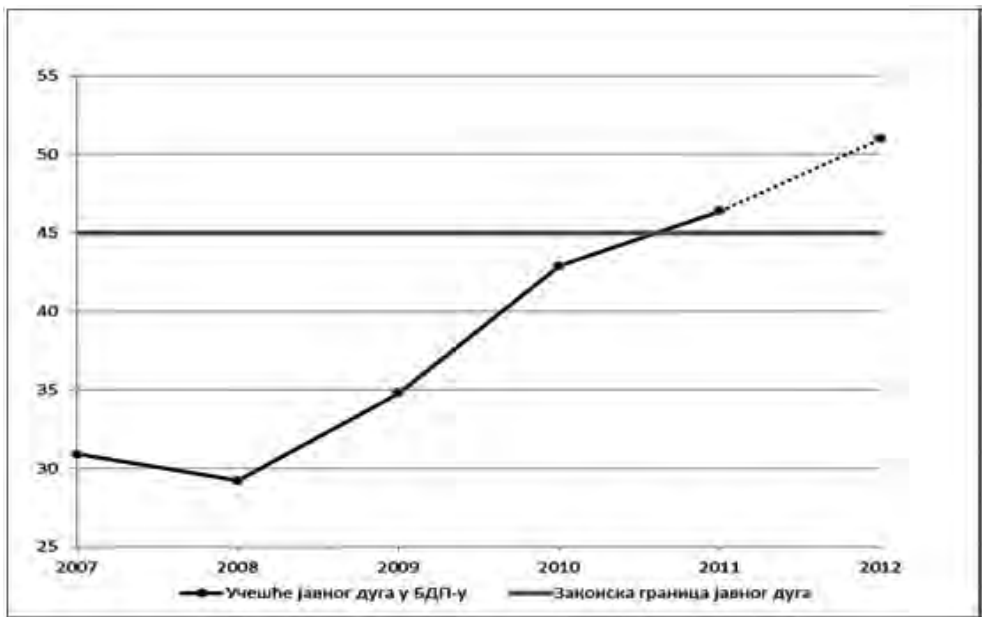
Javni dug je na kraju 2011. godine iznosio 12,3 milijardi evra, gde se u taj iznos, zbog različite metodologije Ministarstva finansija i MMF-a, ubrajaju samo direktne obaveze države, na centralnom nivou vlasti (tabela 2). Uzimajući u obzir i indirektne obaveze, kako unutrašnjeg tako i spoljnog duga, ukupan javni dug je iznosio 14,46 milijardi evra. Samo u 2011. godini, javni dug je porastao za skoro 2,5 milijarde evra. Poslednje zaduženje u 2011. godini nastalo je u septembru, kada je država na međunarodnom tržištu prodala obveznice vredne milijardu dolara. Ranije je uzela kredit od 400 miliona dolara od banke „Sosijete ženeral“ za finansiranje budžeta, a najveći dug država je napravila prodajom državnih hartija. U januaru i februaru 2011. godine Uprava za trezor je prodala dinarskih zapisa vrednih više od pola milijarde evra, plus 300 miliona evra hartija vezanih za stranu valutu. Vlada Srbije dobila je i kredit Evropske investicione banke od 750 miliona evra, od čega je 500 miliona namenjeno „Fijat automobilima Srbija“, a 250 miliona izvoznim firmama sa kamatom od 4 do 5 odsto.

**Tabela 2:** Javni dug Republike Srbije, u mil. evra

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Javni dug ukupno	13.431	11.382	10.80	10.803	9.331	9.619	8.582	7.85	8.456	10.444	12.357
Spoljni	9.561	7.230	6.563	5.266	5.364	4.745	4.615	4.691	4.406	5.872	7.238
Unutrašnji	3.870	4.151	4.239	4.064	4.255	3.837	3.413	3.161	4.050	4.571	5.118

**Izvor:** Narodna Banka Srbije, *Statistički bilten*, 2011, str. 107.

Samo od 2008. godine dug države prema komercijalnim bankama povećan je skoro 12 puta, sa 18 na 211 milijardi dinara.<sup>4</sup> Srbija tako danas duuguje i vladama (Kuvajt, Poljska, Rusija) i međunarodnim institucijama. Sama dinamika povećanog zaduživanja postaje sve alarmantnija, kako se ispostavila činjenica da veći deo ovog iznosa nije usmeravan u investicije, kapitalne projekte i nova zapošljavanja, već prvenstveno u potrošnju i za pokrivanje budžetskog deficita.

**Grafikon 1:** Učešće javnog duga u BDP-u (u procentima)<sup>5</sup>

Javni dug na kraju decembra 2011. godine iznosio je približno 46,4 % BDP-a. Po podacima Ministarstva finansija javni dug (po Zakonu o javnom dugu) je na kraju decembra dostigao 45,1 % BDP-a (grafikon 1). Na ovaj dug, međutim, po Zakonu o budžetskom sistemu, koji definiše fiskalna pravila, treba dodati i negarantovani

<sup>4</sup> Narodna Banka Srbije, *Statistički bilten*, 2011, str. 107.

<sup>5</sup> Fiskalni savet, *Ocena ispunjenosti fiskalnih pravila u 2011. godini*, Beograd, 2012, str. 7.

dug lokalne samouprave koji je u decembru iznosio 1,4 % BDP-a. Zbog toga je ukupna visina javnog duga na kraju 2011. godine iznosila 46,4 % BDP-a, čime je narušeno fiskalno pravilo koje ograničava visinu javnog duga na 45 % BDP.

Stvarna veličina javnog duga verovatno prevazilazi i 46,4 % BDP-a, jer je analiza Fiskalnog saveta pokazala da postoje nagomilane docnje pojedinih budžetskih korisnika (RFZO) koje prevazilaze mogućnost njihovog servisiranja iz tekućeg poslovanja. Budući da će i za vraćanje tih docnji biti potrebno zaduživanje, stvarni javni dug je već na kraju 2011. godine najverovatnije premašio 47 % BDP-a.<sup>6</sup>

Fiskalni deficit Srbije postaje, usled sve nepovoljnijih izvora zaduživanja, vodeći problem u vođenju održive makroekonomske politike zemlje. U budžetu RS taj problem nije bio toliko evidentan usled privatizacije velikog broja preduzeća, od kojih su po prihodima u budžetu prednjačila prodaja „Mobtela“ norveškoj kompaniji „Telenor“ i privatizacija nekoliko banaka u većinskom državnom vlasništvu. Prihodi od privatizacije delom su korišćeni za pokrivanje fiskalnog deficita; međutim, kako su to jednokratna sredstva – ovaj izvor finansiranja brzo je presušio. U isto vreme dolazi i do prvih manifestacija globalne ekonomske krize, a shodno postulatima anticiklične politike rastu potrebe za finansiranjem iz budžeta. Fiskalna politika imala je zadatak da ublaži posledice krize rastućim socijalnim transferima kao i stimulacijama za privredu i stanovništvo. Prihodi od direktnih poreza zabeležili su pad usled značajnog rasta nezaposlenosti, ali i pada privrednih aktivnosti, dok su se indirektni prihodi takođe smanjivali zbog sličnih razloga: nezaposlenosti i nižih primanja koji su smanjili potrošnju stanovništva. Deficit se finansirao povećanim zaduživanjem javnog sektora, kako kreditima međunarodnih finansijskih institucija, tako i zaduživanjem na domaćem tržištu.

Fiskalni deficit konsolidovane države u 2011. godini iznosio je 158,3 milijardi dinara, ili 4,7 % BDP-a, što je za 5 milijardi dinara veći deficit od 153,4 milijardi (4,5 % BDP-a), koji je planiran u skladu sa fiskalnim pravilima. Do nešto većeg deficita od planiranog došlo je usled činjenice da su ostvareni javni prihodi bili za približno 10 milijardi dinara manji od onih koji su planirani u septembru, kada je usvojen rebalans budžeta Republike i definisan fiskalni okvir za 2011. godinu. Upravo je fiskalni deficit glavni pokretač rasta javnog duga. U prve dve godine krize, fiskalni deficit u Srbiji bio je čak niži nego u EU. Međutim, od 2010. ili 2011. godine većina zemalja članica EU naglo je oborila svoj deficit, uglavnom povećavajući poreze, dok je deficit u Srbiji ostao na gotovo nepromenjenom nivou iz 2009. i kretao se između 4,5 % i 5 % BDP-a. Problem fiskalnog deficita u 2012. i predstojećim godinama poprima alarmantne razmere koji, usled loših makroekonomskih pokazatelja, mogu dovesti zemlju u nemogućnost servisiranja sopstvenih obaveza i krizu javnog duga, o čemu će više reći biti u narednim poglavljima.

<sup>6</sup> Ibid., str. 6.

#### 4. Fiskalna kretanja u 2012. godini

Početakom 2012. godine, statistički podaci fiskalnih kretanja u Srbiji po prvi put otvoreno naglašavaju dramatičnu situaciju u sferi javnih finansija. Iako se zbog različitih metodoloških obuhvata i zakonskih propisa procena javnog duga razlikovala među relevantnim institucijama (NBS i Ministarstva finansija), otvoreno se u tom periodu govori o prekoračenju fiskalne granice od 45 % javnog duga u odnosu na BDP.

Na kraju juna 2012. godine, javni dug je iznosio 15,3 milijardi evra i u odnosu na kraj marta 2012. povećan je za 674 miliona evra. Njegovo učešće u procenjenom BDP-u u drugom tromesečju povećano je sa 4 % na 54,7 %. Tokom drugog tromesečja povećan je i unutrašnji i spoljni javni dug, delom i zbog depresijacije evra u odnosu na ostale valute zastupljene u strukturi duga. Iako je isplatom ovogodišnje rate obveznica stare devizne štednje dug države po ovom osnovu smanjen za 213,2 miliona evra, javni unutrašnji dug je povećan za 291,3 milion evra po osnovu neto prodaje državnih hartija od vrednosti na domaćem finansijskom tržištu. Javni spoljni dug je veći za 382,8 miliona evra na kraju drugog u odnosu na prethodno tromesečje, kako zbog većih direktnih (za 255,3 miliona evra), tako i indirektnih obaveza države (za 190,5 miliona evra).<sup>7</sup>

Da bi se apsolutne vrednosti javnog duga sagledale na pravi način, potrebno je staviti ih u odnos sa ostalim relevantnim makroekonomskim podacima, kako bi se precizirala njegova održivost. Tradicionalne mere održivosti javnog duga obuhvataju učešće stanja i otplate javnog duga u BDP-u, izvozu i budžetskim prihodima. Zbog stanja javnog duga tokom drugog tromesečja, pogoršane su sve mere njegove održivosti: pored rasta učešća javnog duga u BDP-u, povećano je i učešće javnog duga u izvozu robe i usluga za 4,2%, na 132,4 %. Pokazatelj koji iskazuje budžetske prihode povećan je tokom drugog tromesečja sa 113,7 % na 119,9 % (tabela 3). Samo za otplatu dugova u ovoj godini potrebno je izdvojiti više od 11 % BDP-a, što će biti izvodljivo jedino reprogramom postojećih ili dodatnim zaduživanjem na domaćem i inostranom tržištu, po znatno nepovoljnijim uslovima.

<sup>7</sup> Narodna Banka Srbije, *Analiza duga Republike Srbije*, Beograd, jun 2012, str. 5.

**Tabela 3:** Pregled mera održivosti javnog duga Republike Srbije (u procentima)

	2010.	2011.	I 2012.	II 2012.
Javni dug / BDP	44,0	47,7	50,7	54,7
Javni dug / Izvoz robe i usluga	119,4	126,1	128,2	132,4
Javni dug / Izvoz robe, usluga i doznake	91,6	100,7	102,7	106,8
Javni dug / Budžetski prihodi	101,3	113,2	113,7	119,9
Otplata javnog duga / BDP	10,1	11,0	11,6	11,1
Otplata javnog duga / Izvoz robe i usluga	28,0	29,8	29,8	26,3
Otplata javnog duga / Izvoz robe, usluga i doznake	21,5	23,8	26,6	21,2
Otplata javnog duga / Budžetski prihodi	23,7	26,7	28,1	26,4

**Izvor:** Ministarstvo finansija RS i Narodna banka Srbije

## 5. Restriktivna budžetska politika i fiskalna konsolidacija

U okolnostima aktuelne makroekonomske pozicije zemlje i stanja javnih finansija u njoj, postavlja se pitanje vremena kada je moguće očekivati najdramatičnije epilog koji bi državu diskreditovali kod međunarodnih političkih i finansijskih institucija. Naime, projekcija ekonomskih pokazatelja ukazuje na krizu javnog duga u Republici Srbiji i stvaranje insolventne pozicije zemlje prema različitim kategorijama poverilaca, kako inostranih, tako i domaćih, koja dovodi u pitanje i izmirivanje obaveza prema određenim budžetskim korisnicima. Budući da je javni dug prešao zakonski uspostavljenu granicu od 45 % BDP-a, Zakon o budžetskom sistemu nalaže da prilikom donošenja novog ili rebalansa važećeg budžeta Vlada RS usvoji kredibilan plan srednjoročne konsolidacije javnih finansija, koji će omogućiti da se javni dug u narednim godinama vrati u održive, zakonski propisane okvire i da se na taj način izbegne potencijalna dužnička kriza.

Vođenje restriktivne budžetske politike predstavlja, u trenutnim okolnostima, jedan od osnovnih stubova koji može kratkoročno, a kasnije i na duži rok popraviti aktuelnu situaciju u sferi javnih finansija. U cilju ozdravljenja i prevazilaženja strukturnih problema srpske ekonomije, Fiskalni savet je pripremio sveobuhvatan i konzistentan izveštaj o Predlogu mera fiskalne konsolidacije za period 2012–2016. godine. U izveštaju je detaljno analizirano trenutno stanje javnih finansija u Srbiji, kvantifikovan neophodan iznos ušteda u kratkom i srednjem roku i predložen spisak mogućih ušteda u različitim segmentima javnog sektora u Srbiji. Procenjeno je, da bi u izostanku hitnih mera fiskalne konsolidacije, fiskalni deficit u ovoj godini premašio 200 milijardi dinara, što za 50 milijardi dinara prevazilazi iznos koji je predviđen fiskalnom politikom za 2012. godinu. Te procene su potvrđene i od strane Ministarstva finansija, koje je,

prema poslednjem podacima, izjavilo da će ove godine budžetski deficit dostići rekordan iznos od 220 milijardi dinara, i umesto predviđenih 4,25 % BDP mogao bi biti viši od 7 % BDP-a.

U cilju izbegavanja dužničke krize i krize likvidnosti u kratkom roku, Fiskalni savet je procenio da je do kraja 2013. godine neophodno ostvariti uštede od približno 1 milijardu evra. Takođe, kako bi se osigurala solventnost javnih finansija i stabilizovao nivo javnog duga, u srednjem roku od 2014. do 2016. godine je neophodno budžetski deficit smanjiti za dodatnih 1,2 milijardu evra – kako bi se u 2016. godini došlo do izbalansiranog budžeta, a javni dug vratio u zakonski propisan okvir. U zavisnosti od obuhvata i vremenskog delovanja, predložene su tri kategorije mera:<sup>8</sup>

- Kratkoročni paket mera za fiskalno prilagođavanje koji podrazumeva kombinaciju povećanja određenih poreskih prihoda (PDV i deo akciza) i zamrzavanje penzija i zarada u javnom sektoru. Usled strukture javne potrošnje, akcenat mora biti na rashodnoj strani budžeta gde je moguće ostvariti najveće uštede, prvenstveno kroz plate i penzije, zatim kroz stvaranje održivog modela fiskalne decentralizacije, promenu politike subvencija i ostvarivanje ušteda na drugim nivoima. Vrednost kratkoročnih reformi iznosila bi približno 1 milijardu evra, od čega bi 70 % bilo na rashodnoj strani, dok bi poreska reforma donela dodatnih 300 miliona evra.
- Srednjoročne reforme u periodu od 2014. do 2016. godine koje moraju da reše problem strukturnog deficita naše zemlje koji bi postojao i bez negativnih posledica globalne ekonomske krize. Akcenat bi opet bio na rashodnoj strani i to prvenstveno na reformu penzionog sistema jer je to najveća stavka koja odnosi 30 % svih javnih rashoda. Važan zadatak je uspostaviti i veći procenat javnih investicija u strukturi javne potrošnje (do 5 % BDP-a u 2016. godini umesto postojećih 3,5 %). Investicije u infrastrukturu su od ključne važnosti za promociju daljih, privatnih investicija i stimulisanje ekonomskog rasta. Gotovo uvek kada javni sektor može da obezbedi efikasne infrastrukturne projekte, za posledicu ima povećanje stimulacije i mogućnosti za privatne investicije.<sup>9</sup>
- Uspostavljanje temelja za visok i održiv privredni rast. Sprovođenje reformi javne potrošnje potrebno je ne samo radi očekivanih fiskalnih efekata. Većina predviđenih reformi bi nesumnjivo imala pozitivan uticaj na privredni rast i kvalitet života u Srbiji. Fiskalna konsolidacija će omogućiti povoljnije finansiranje privrede, jer će smanjenje javnog duga uticati na smanjenje premije rizika zemlje, a promena strukture javne potrošnje ka većem učešću investicija direktno će uticati na brži

<sup>8</sup> Fiskalni savet, *Predlog mera fiskalne konsolidacije 2012–2016. godine*, 2012, str 14-37.

<sup>9</sup> Jovancai A., *Realizacija Nacionalnog investicionog plana Republike Srbije period 2006-2010.*, Megatrend revija, vol 8 (1), 2011. str. 231

privredni rast, jer javne investicije imaju veći multiplikator od tekuće potrošnje. Smanjenje fiskalnog deficita i javnog duga uticaće i na smanjenje spoljnotrgovinskog deficita, stabilizaciju kursa dinara. Sprovođenje predloženih reformi pozitivno će delovati na ekonomski rast – popravljanjem poslovnog ambijenta, stimulisanjem razvoja privatnog sektora, rebalansiranjem privrede od potrošnje ka izvozu, povećanjem konkurentnosti usled efekata fiskalne devalvacije, ustanovljavanjem predvidljivog poslovnog okruženja.<sup>10</sup>

## 6. Zaključak

Shodno najvažnijem strateškom cilju Republike Srbije, članstvu u Evropskoj uniji, osim brojnih strukturnih i administrativnih prilagođavanja, važno je pratiti odnos osnovnih ekonomskih pokazatelja sa vrednostima predviđenim Mاستrihtskim kriterijumima. Iako ispunjenost kriterijuma konvergencije nije uslov za članstvo u Uniji, svakako predstavlja cilj ka čijem ispunjenju je potrebno usmeriti vođenje ekonomske politike. Analizom dosadašnjih fiskalnih kretanja u Srbiji, ali i projekcije tih kretanja jasno je u kojoj meri smo daleko od ispunjavanja Mاستrihtskih kriterijuma. Međutim, poboljšanje svih pomenutih fiskalnih elemenata prevashodno mora imati za cilj unapređenje efikasnosti domaće privrede, smanjenje nezaposlenosti kao i stabilnost domaće valute. Ono što je važno jeste promeniti kurs celokupne ekonomske, a posebno fiskalne politike. Kako bi se izbegla kriza javnog duga koja realno pretili, neophodna je konsolidacija javnih finansija. Dodatni problem predstavlja slaba efikasnost privrede koju je potrebno unaprediti kako bi generisala veći obim BDP-a i izvoza. Potrebno je da se Srbija, baš kao i brojne zemlje EU, tokom kreiranja monetarne unije povinuje štedljivom načinu života i restriktivnom fiskalnom politikom pokuša da povrati posustalu privredu. Velika javna potrošnja i njena nepovoljna struktura posledice su vođenja neadekvatne ekonomske politike koja se bazirala na prilivu inostranog kapitala po osnovu privatizacionih aktivnosti i špekulativnih mogućnosti. Kada je takva politika usled efektualizacije ekonomske krize postala neodrživa, jasno je bilo da Srbija mora pristupiti novom modelu vođenja fiskalne politike, koji podrazumeva rešavanje pitanja strukturnog deficita, poresku reformu i celokupnu reformu javnog sektora.

<sup>10</sup> Fiskalni savet, *Predlog mera fiskalne konsolidacije 2012–2016. godine*, 2012, str 34.

### Literatura

- Fiskalni savet: *Ocena ispunjenosti fiskalnih pravila u 2011. godini*, Beograd, 2012.
- Fiskalni savet: *Predlog mera fiskalne konsolidacije 2012–2016. godine*, 2012.
- Gnjatović, D. – Jovancai, A.: *Stepen spoljne zaduženosti Srbije*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
- Jovancai, A.: „Realizacija Nacionalnog investicionog plana Republike Srbije u periodu 2006–2010“, *Megatrend revija*, vol. 8 (1), 2011.
- Jovanović Gavrilović, P.: *Međunarodno poslovno finansiranje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
- Ministarstvo finansija Republike Srbije: *Bilten javnih finansija, mart 2012*, Beograd, 2012.
- Narodna Banka Srbije: *Analiza duga Republike Srbije, jun 2012*, Beograd, 2012.
- Narodna Banka Srbije: *Statistički bilten*, 2011.
- Nikolić, G.: „Analiza stepena ispunjenosti Mاستrihtskih kriterijuma konvergencije: Srbija i zemlje regiona“, *Finansije*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2011.

Rad primljen: 7. septembra 2012.

Odobren za štampu: 17. septembra 2012.



Original scientific paper

ASSISTANT PROFESSOR ANA JOVANCAI, PHD  
*Graduate School of International Economics,  
Megatrend University, Belgrade*

NIKOLA STAKIĆ, PHD STUDENT  
*Graduate School of Business Studies,  
Megatrend University, Belgrade*

PROFESSOR DRAGANA GNJATOVIĆ, PHD  
*Graduate School of Hospitality and Tourism,  
University in Kragujevac*

## THE IMPLEMENTATION OF RESTRICTIVE BUDGET POLICY IN SERBIA WITH THE AIM OF FULFILLING MAASTRICHT CONVERGENTION CRITERIA

### Summary

*This paper analyzes fiscal developments in Serbia as well as the relationship of their values “with referential values” given by the Maastricht convergence criteria. According to the above criteria, public debt should not exceed 60 % of GDP, while the budget deficit should not exceed 3 % of GDP. Although Serbia meets the fiscal convergence criteria to a greater extent than the monetary ones, a deeper analysis points to a serious problem of public finance and the need for fiscal consolidation.*

**Key words:** *public debt, budget deficit, the Maastricht fiscal criteria, Serbia*

**JEL classification:** H63, F36



MIHAELA BRATU, PHD STUDENT\*  
*Faculty of Cybernetics, Statistics and Economic Informatics,  
Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*

## FAN CHARTS – A USEFUL TOOL OF REFLECTING THE UNCERTAINTY IN INFLATION RATE PREDICTIONS

**Summary:** *For an inflation targeting Central Bank, like The National Bank of Romania, the transparency of the target regime and the credibility of the politics based on it are very important objectives. Moreover, the forecasts offered to the public are a mirror of the professionalism in anticipating the macroeconomic evolution. These goals are very well accomplished by the inflation fan charts, an important instrument used to reflect the uncertainty in predicting a phenomenon. In contrast to the simple BNR methodology, based on an aggregate indicator of error type, the fan chart facilitates the establishment of monetary policy, taking into account the probabilities that the rate of inflation fall in some specific intervals in each period of the forecast horizon. In this paper, I built a fan chart for the inflation rate in Romania on forecasting horizon 2011 Q1-2013 Q4, noticing a tendency of decrease for inflation over the mentioned period.*

**Key words:** *fan chart, BoE methodology, two piece normal density, degree of uncertainty, balance of risk*

**JEL classification:** E31, E17

### 1. Introduction

The evaluation of forecasts uncertainty for key macroeconomic indicators is important for many types of economic agents, particularly for central banks. However, only later the methodology for evaluating this uncertainty began to develop due to inflation targeting by national banks. Global output (GDP), inflation and interest rate are variables for which the forecasts uncertainty is most evaluated. Since 1996, the Bank of England presented the inflation forecast as a probability distribution called “fan chart”.

---

\* E-mail: mihaela\_mb1@yahoo.com

## 2. Literature review

An introduction to forecasts uncertainty in macroeconomic modeling is realized by Ericsson N. (2001), which establishes the definition of forecast uncertainty, the main measures of evaluation and its consequences.<sup>1</sup> Ericsson N. (2001) defines uncertainty as the variance different results registered for certain indicators in relation to predicted values. In other words, the uncertainty reflects the difference between the actual recorded values and the projected ones.

Vega M. (2003) shows that only relatively recently, in the last 10 years, the literature in forecasts domain has begun to pay particular attention to density forecasts. Given the asymmetry of risk, it was considered necessary the pass from point forecasts to a complete representation of the probability distribution.

A. Novo and M. Pinheiro (2003) point out that a first measurement of uncertainty was achieved by the Bank of England in 1996 by publishing estimates for the probability distribution of expected values for inflation and GDP. After Bank of England initiative, many central banks represent the density forecast using a graphic called “width charts” or “fan chart”. Basically, fan chart graphic shows the probability distribution of the forecasted variable or many prediction intervals determined for different probabilities. Descriptions of statistical methods used by the Bank of England (BoE- Bank of England) and Sweden to build fan charts are made by Britton, Fisher and Whitley (1998) and Blix and Sellin (1998).

For a future moment from the forecast horizon, the measure of probability for density function for the different results is represented by the depth of the shadow. The darkest portion of the band covers about 10% of probability, including the central projection. In time the uncertainty increases and the band widens. Each successive pair of bands must cover about 10 % of probability, in aggregate not exceeding 90 % of probability.

For building densities some parametric methods are used, the measure of risk or uncertainty being given by the value of the density forecast parameters. The problem of measuring risk and uncertainty was most approached in the context of inflation targeted by central banks. In this case, the risk is associated with the probability that forecasted inflation be higher or lower than three reference measures: core forecast, targeted inflation, targeted inflation approximations.

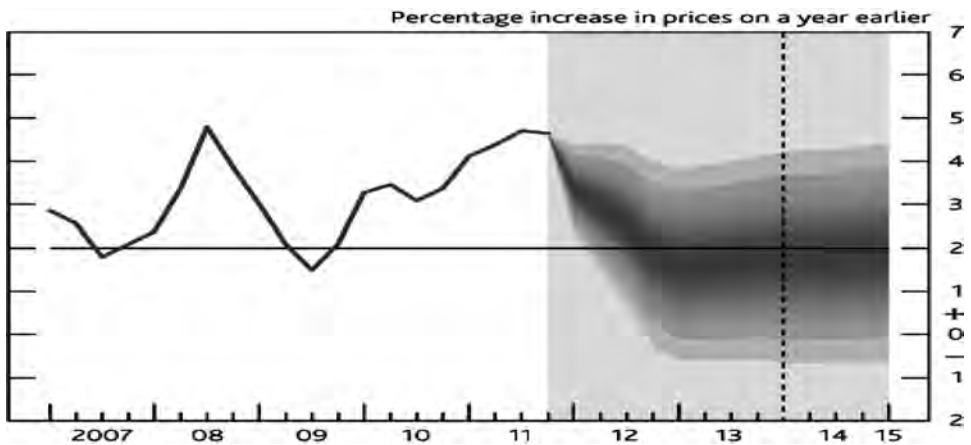
Since the introduction of fan charts in 1996 in inflation report by the Bank of England, these were studied by many authors. Wallis and Hatch made detailed researches about fan chart and the Bank of England forecasts.

Although the methodologies proposed by Britton, Fisher and Whitley (1998) and Blix and Sellin (1998, 2000) are the best known, Cogley, Morozov and Sar-

<sup>1</sup> N. Ericsson (2001) shows that although the literature uses the expression “forecast uncertainty”, the correct one is “the uncertainty of forecasting errors”, because certain values for a future phenomenon they are given, but what we do not know is the error associated with predictions.

gent (2003) used the minimum entropy method to obtain essential information in predicting inflation and they compared densities forecasts with the fan charts made by the Bank of England. Cogley, Morozov and Sargent (2003) started from the forecast densities generated using a BVAR model with stochastic variances and coefficients of deviation. Then, these densities are modified by introducing additional information obtained using a relative entropy method proposed by Robertson, Tallman and Whiteman (2002).

**Figure 1:** *Fan chart for the consumer price index forecasts made by the Bank of England in 2012<sup>2</sup>*



**Data source:** Bank of England, <http://www.bankofengland.co.uk/publications/inflationreport/irfanchn.htm>

Garratt A., Lee K., Pesaran M. H. and Shin Y. (2000) calculated, using a small macroeconomic model, the densities forecast for England’s inflation and output.

The method used to build a fan chart developed by the Bank of Sweden, Riskbank, and described by Blix and Sellin (1998) is based on a non-diagonal covariance matrix. Between conditioning variables appear linear correlations which do not influence the asymmetry of predicted variables distributions. Later Blix and Sellin (2000) for small dimensions consider the case when the correlation influences the asymmetry. A. Novo and M. Pinheiro (2003) made two key changes in the assumptions of BoE methodology, showing two deficiencies: linear combination of modal values of input variables is a poor approximation of forecast errors mode, when the initial distribution is asymmetrical and the hypothesis of independence of errors is too restrictive.

<sup>2</sup> Targeted inflation is defined by the Bank of English as RPIX inflation (Retail Prices Index).

Wallis KF (2004) evaluated the density for the forecasts of the Bank of England, as well as for those of the National Institute of Economic and Social Research. The author concludes that for both institutions the forecasts central tendency is biased and forecasts density overestimates their uncertainty.

Wallis (2003, 2004) and Clements concluded that if a forecast horizon is has only a year the probability of high rate of inflation is overestimated. Elder, Kapetanios, Taylor and Yates (2005) show that this probability is overestimated for GDP even for horizon smaller than a year. Furthermore, from their research resulted an overestimation of the variance of forecasted GDP. Dowd (2007) and then Gneiting and Ranjan (2008) observed an overestimation of uncertainty. Gneiting, Balabdaoui and Raftery (2007) study the probabilistic calibration property. Although the Bank of England did not take into account the resolution analysis, Mitchell and Wallis consider it very important. Dowd (2008) analyzed the fan charts built for GDP and concluded that for a short forecast horizon the risk is less captured. Since 2008, the European Central Bank represents its inflation using fan charts. Osterholm P. (2008) built a VAR model for the Swedish economy, parameters estimation being based on Bayesian technique in order to formalize the prediction uncertainty. The major advantage of Bayesian approach is given by the fact that the posterior forecast density interpretation is equivalent to that of a fan chart.

Julio J.M. (2009) proposed the use of Highest Probability Density, HPD, bands and the author included the flexibility in order to measure the risks related to data revision. HPD bands are narrower and its central band centers include the mode of the forecasting distribution.

Galbraith JW and van Norden S. (2011) evaluated the forecasts probabilities using the densities published by the Bank of England and they made their graphical representation, measuring how much they exceeded a threshold. The authors evaluated their resolution and calibration, showing the relative performance of forecasts using also the low resolution for output (GDP) predictions.

Important contributions in the literature related to the fan charts are brought in the demography by King (2004), who builds these graphics for longevity, Scherbov Sanderson (2004), who use fan charts to represent the life expectancy. Beyond the frame of inflation evaluation, fan charts are used to describe the probability density for future survival rates for men in a study made by Blake, Cairns and Dowd (2008).

### 3. The Bank of England (BoE) approach for Fan Charts

For variables that must be forecasted, variables called “input variables” we determine the probability distribution, which will be aggregated. Two types of errors are measured, errors which Novo and Pinheiro M. A. (2003) classify as:

- Errors of conditioning variables (rate of inflation, interest rate, consumption etc.).
- Pure errors occurring in variables (they are calculated eliminating the first category of errors from the all measured errors).

The assumptions on which the BoE approach is based are, according to Britton, Fisher and Whitley (1998):

- The representation of error prediction as a linear combination of the variables to forecast;
- Input variables are independent;
- Marginal probability distributions of input variables consist in two parts normally distributed, aspect described in literature by the expression „two-piece normal distribution“ (tpn) or split normal distribution, according to John (1982);
- tpn distribution has three parameters: mode ( $\mu$ ) and two standard deviations, to the right and left ( $\sigma_1$  &  $\sigma_2$ ).

Since inflation rates are not symmetrically distributed around the most probable value, Britton E., P. Fisher and J. Whitley (1998) justify the need of split normal distribution (tpn), which shows that the prediction error actions only in one way.

N. Banerjee and A. Das (2011) show that in order to build the forecast distributions the specification of 3 parameters is necessary: a measure of central tendency, an estimate of degree of uncertainty, a presentation of the balance of risk.

a) Choosing an appropriate measure of central tendency

The modal value is often chosen, because it is the most likely value to maximize the probability density. However, the mode uses only a part of the information contained in the database and it does not have the average asymptotic significance, fact that generates problems in achieving the inference when the sample distribution is not known. When there are multiple modal values, only one of these will be chosen, which limits the efficiency in using the mode.

b) N. Banerjee and A. Das (2011) recommended the use of dispersion to quantify the degree of uncertainty (how different the forecasted values are from the central value) at the expense of average absolute error or interquartile deviation.

c) The risk can be symmetrically distributed around the central tendency or it can be unbalanced, when the mode and the average differ.

In the following we will analyze the **methodology proposed by the BoE** and described also by Novo A. and Pinheiro M. (2003), following two directions: the linear combinations and the tpn aggregation.

### A. Linear combinations from BoE approach

If  $y$  is the variable for which the forecast is realized, then the forecasting horizon ( $H$ ), the forecast value will be denoted with  $y_{t+H}$ . The vectors of  $(1 \times K)$  dimension for different paths of the conditioning variables are:  $x_{t+h}$ ,  $h=1,2,\dots,H$ . Central forecast for 0 version is:  $\hat{y}(x_{t+1}^0, x_{t+2}^0, \dots, x_{t+H}^0)$

This prediction results from a variety of econometric models. A local linear approximation is influenced by changes in conditioning variables:

$$\begin{aligned} \tilde{y}(x_{t+H}^1, \dots, x_{t+1}^1) &= \hat{y}(x_{t+H}^0, \dots, x_{t+1}^0) + \beta_0'(x_{t+H}^1 - x_{t+H}^0) + \beta_1'(x_{t+H-1}^1 - x_{t+H-1}^0) + \dots \\ &\dots + \beta_{H-1}'(x_{t+1}^1 - x_{t+1}^0) \end{aligned}$$

where  $\{x_{t+1}^1, x_{t+2}^1, \dots, x_{t+H}^1\}$  is an alternative to conditional variances. The estimated effects of  $y_{t+h}$  to the change of different factors included in  $x_{t+h-i}$  are called interim multipliers denoted with  $\beta_i$ ,  $i=0, \dots, H-1$ . The pure forecast error is  $\varepsilon_{t+H} = y_{t+H} - \tilde{y}(x_{t+H}, x_{t+H-1}, \dots, x_{t+1})$ . This error, according to Novo and Pinheiro M. A. (2003) aggregates the following components:

- Estimated Errors interim multipliers;
- Errors generated by the approximation of a nonlinear model with a linear one;
- Errors of misspecification;
- Economic shocks in forecasting horizon.

Taking into account the first relation, the total forecast error is:

$$\begin{aligned} e_{t+H} &= y_{t+H} - \hat{y}(x_{t+H}, x_{t+H-1}, \dots, x_{t+1}) = \\ &\beta_0'(x_{t+H}^1 - x_{t+H}^0) + \beta_1'(x_{t+H-1}^1 - x_{t+H-1}^0) + \dots + \beta_{H-1}'(x_{t+1}^1 - x_{t+1}^0) + \varepsilon_{t+H} \end{aligned}$$

If  $y_{t+h}$  is a vector of independent variables, then the first relation is written ( $\Gamma_i$  is the matrix of coefficients of final form linear combinations):

$$\begin{aligned} \tilde{y}(x_{t+H}^1, \dots, x_{t+1}^1) &= \hat{y}(x_{t+H}^0, \dots, x_{t+1}^0) + \Gamma_0(x_{t+H}^1 - x_{t+H}^0) + \Gamma_1(x_{t+H-1}^1 - x_{t+H-1}^0) + \dots \\ &\dots + \Gamma_{H-1}(x_{t+1}^1 - x_{t+1}^0) \end{aligned}$$

Using a similar reasoning we obtain:

$$\begin{aligned} e_{t+H} &= y_{t+H} - \hat{y}(x_{t+H}, x_{t+H-1}, \dots, x_{t+1}) = \Gamma_0(x_{t+H}^1 - x_{t+H}^0) + \Gamma_1(x_{t+H-1}^1 - x_{t+H-1}^0) + \dots \\ &\dots + \Gamma_{H-1}(x_{t+1}^1 - x_{t+1}^0) + \varepsilon_{t+H} \end{aligned}$$

If we consider a dynamic model with simultaneous equations in structural form, the residual vector,  $u_{t+H}$ , is an approximation of the central forecast. As a consequence of the shocks appeared in residual variable after "i" periods, the



predictors modify, their effects or reactions being the elements of  $\Psi_i$  matrix. In these conditions, the vector of pure errors can be written:

$$\varepsilon_{t+H} = \Psi_0 u_{t+H} + \Psi_1 u_{t+H-1} + \dots + \Psi_{H-1} u_{t+1}.$$

Finally, we reach the following relation, which is crucial from the perspective that it breaks down the total error in the error of conditioning variables and the pure error:

$$e_{t+H} = \Psi_0 u_{t+H} + \Psi_1 u_{t+H-1} + \dots + \Psi_{H-1} u_{t+1} + \Gamma_0 (x_{t+H}^1 - x_{t+H}^0) + \Gamma_1 (x_{t+H-1}^1 - x_{t+H-1}^0) + \dots + \Gamma_{H-1} (x_{t+1}^1 - x_{t+1}^0) + \varepsilon_{t+H}$$

The importance of these linear equations is determined by the fact that on their bases, marginal probability distributions are determined and fan charts and confidence bands are drawn.

### B. Tpn aggregation in BoE methodology

A random variable,  $z$ , has a two-piece normal distribution (tpn) with parameters  $(\mu, \sigma_1, \sigma_2)$ . If its probability density function exists, it checks:  $f(z) = \alpha_1 \phi(z/\mu, \sigma_1^2)$   $z \leq \mu$ , where  $\phi(z/\mu, \sigma_i^2)$  is the probability density of a normal distribution with parameters  $(\mu, \sigma_i)$  and  $\alpha_i = \frac{\sigma_i}{\sigma_1 + \sigma_2}$ . John (1982) shows the following relations for average, variance and the moment of 3 order:

$$E(z) = \mu + (\sigma_2 - \sigma_1) \sqrt{\frac{2}{\pi}}, \text{Var}(z) = (1 - \frac{2}{\pi})(\sigma_2 - \sigma_1)^2 + \sigma_1 \sigma_2, M_3 = (\sigma_2 - \sigma_1) \sqrt{\frac{2}{\pi}} [(\frac{4}{\pi} - 1)(\sigma_2 - \sigma_1)^2 + \sigma_1 \sigma_2]$$

If the standard deviations are different, the distribution is asymmetrical, and in case of equal deviations classical normal distribution results, which is symmetric.

In vectorial terms, if  $e$  is the total error,  $z$  the vector of input variables and  $a$  the vector of coefficients, we can write the linear combination using the relation:  $e = az$ . Modal values of input variables are zero.

We consider the variance and the mode quantile, denoted,  $Var(z_n)$  respectively  $P(z_n \leq M(z_n))$ . In order to calculate the average of input variables it is necessary to determine the standard deviations, which are obtained by solving the following equations system:

After solving the above equations system we can determine the mean of the input variables:

$$E(z_n) = (\sigma_{2n} - \sigma_{1n}) \sqrt{\frac{2}{\pi}}.$$

The total forecast error mean is zero. Given the assumption of independence, the variance of error  $e$  is obtained by summing the weighted variances of the input variables. We approximate error distribution by TPN, the values of standard deviations being determined by solving the following system:

$$\begin{aligned}\sum_n a_n E(z_n) &= (\sigma_2 - \sigma_1) \sqrt{\frac{2}{\pi}} \\ \sum_n a_n^2 \text{Var}(z_n) &= (\sigma_2 - \sigma_1)^2 \left(1 - \frac{2}{\pi}\right) + \sigma_1 \cdot \sigma_2\end{aligned}$$

There are several parameterizations of the split normal distribution (tpn). N. Banerjee and A. Das (2011) proposed two equivalent parameterizations. In a first variant of parameterization, the probability is calculated as:

$$P(l \leq x \leq k) = \frac{2\sigma_1}{\sigma_1 + \sigma_2} \left[ \Phi\left(\frac{k - \mu}{\sigma_1}\right) - \Phi\left(\frac{l - \mu}{\sigma_1}\right) \right], \text{ pentru } l < k \leq \mu$$

$$P(l \leq x \leq k) = \frac{2\sigma_1}{\sigma_1 + \sigma_2} \left[ \Phi\left(\frac{k - \mu}{\sigma_2}\right) - \Phi\left(\frac{l - \mu}{\sigma_2}\right) \right], \text{ pentru } \mu \leq l < k$$

$$P(l \leq x \leq k) = \frac{2\sigma_1}{\sigma_1 + \sigma_2} \left[ \sigma_2 \cdot \Phi\left(\frac{k - \mu}{\sigma_2}\right) - \sigma_1 \cdot \Phi\left(\frac{l - \mu}{\sigma_1}\right) + \frac{\sigma_1 - \sigma_2}{2} \right], \text{ pentru } l \leq \mu < k$$

We will specify the version of parameterization proposed by Johnson, Kotz and Balakrishnan (1994), in which the distribution has three parameters: the mode ( $M$ ), the uncertainty or the standard deviation ( $\sigma$ ) and the skewness or asymmetry ( $Y$ ). The probability density has the following form:

$$f_X(x; M, \sigma, Y) = \frac{A}{\sigma \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1-\gamma}{2\sigma^2}(x-M)^2}, x \leq M$$

$$f_X(x; M, \sigma, Y) = \frac{A}{\sigma \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1+\gamma}{2\sigma^2}(x-M)^2}, x > M$$

$-1 < Y < 1$  is the inverse of the skewness coefficient, and  $A$  is a normalization constant. The formulas to calculate the standard deviations of a split normal distribution are given by:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sigma^2}{1-\gamma}} \text{ and } \sigma_2 = \sqrt{\frac{\sigma^2}{1+\gamma}}.$$

1. Dacă  $Y > 0$ ,  $\sigma_1 > \sigma_2 \Rightarrow$  biased to the left distributia
2. Dacă  $Y < 0$ ,  $\sigma_1 < \sigma_2 \Rightarrow$  biased to the right distributia
3. Dacă  $Y = 0$ ,  $\sigma_1 = \sigma_2 \Rightarrow$  normal distributia

$$\text{The balance } \beta \text{ risk : } p = \frac{\sigma_1}{\sigma_1 + \sigma_2} = \frac{\frac{\sigma}{\sqrt{1-\gamma}}}{\frac{\sigma}{\sqrt{1-\gamma}} + \frac{\sigma}{\sqrt{1+\gamma}}} = \frac{1}{1 + \sqrt{\frac{1-\gamma}{1+\gamma}}} \Rightarrow$$

$$\frac{1}{p} = 1 + \sqrt{\frac{1-\gamma}{1+\gamma}} \Rightarrow 1 + \frac{1-\gamma}{1+\gamma} = \frac{(1-p)^2}{p^2} + 1 \Rightarrow \frac{2}{1+\gamma} = \frac{1-2p+2p^2}{p^2} \Rightarrow$$

$$\gamma = \frac{2p-1}{2p^2-2p+1}.$$

$$\text{Thus, } \xi = \bar{M} - M = (\sigma_2 - \sigma_1) \sqrt{\frac{2}{\pi}} = \left( \sqrt{\frac{\sigma^2}{1+\gamma}} - \sqrt{\frac{\sigma^2}{1-\gamma}} \right) \cdot \sqrt{\frac{2}{\pi}}, \beta = \xi^2 \frac{\pi}{2\sigma^2}.$$

$$\gamma = -\sqrt{1 - \left( \frac{-1 + \sqrt{1+2\beta}}{\beta} \right)^2}, \text{ for } \xi > 0 \quad \gamma = \sqrt{1 - \left( \frac{-1 + \sqrt{1+2\beta}}{\beta} \right)^2}, \text{ for } \xi < 0$$

Wallis (1999) notes the following limits of the BoE methodology for fan charts: the choice of the mode implies a too restrictive loss function, building confidence intervals around the mode asymmetry affects the method used to determinate the skewness of the distribution.

These include the fact that the fan charts are used to evaluate the risk and the uncertainty in the economy, that will be taken into account in establishing the economic policies. The banks' activity of forecasting is based on this graphical representation. Economic analysis will take into account the possible shocks that may occur in the economy. In making predictions, knowledge of uncertainty and of risk balance is essential.

If  $f_X(x)$  is a probability density function, the highest probability density function ( $\alpha$ ) corresponds to the shortest interval  $[x_1; x_2]$  such as  $P(x_1 < X < x_2) = \alpha$ .

$$f_X(x)$$

If the interval  $[x_1; x_2]$  satisfies the following properties:

1.  $\int_{x_1}^{x_2} f_X(x) dx = \alpha$ ;

2.  $f_X(x_1) = f_X(x_2) > 0$

3.  $x_1 < \mu_0 < x_2$ , where  $\mu_0$  is the unique mode

then  $[x1;x2]$  is the shortest interval satisfying 1.

For the split normal density, the HPD region of size  $\alpha$  is :

$$x1 = \mu_0 + \sigma_2 \cdot \phi^{-1}\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)$$

$$x2 = \mu_0 - \sigma_1 \cdot \frac{x2 - \mu_0}{\sigma_2}$$

If the historical RMSE of revision are denoted as  $\sigma_{T-h}^2$  for a horizon h, before the end of the sample, the variable estimated mode is  $\mu_{T-h}$  and the balance of risk  $p_{T-h} = P(X_{T-h} < \mu_{T-h})$  for  $h= 0,1,\dots,H$ .

#### 4. A Fan Chart to assess the uncertainty for inflation rate forecasts in Romania

An empirical example for the realization of a fan chart is made for Romania for forecasts made for 2011 Q1-2013 Q3. We will use the following notations while computing the fan chart:

Current No.	Notation	Significance
1.	h	Forecast horizon
2.	$X_t^i$	Factor that affects the inflation rate
3.	$\mu_t^i$	More likely value for the i-th factor at time t
4.	$p_t^i$	Balance of risk for the i-th factor at time t
5.	$\sigma_t^i$	Forecast error standard deviation for the i-th factor at time t
6.	n2	Number of factors for which $=0,5$
7.	$\pi_t^i$	Inflation rate at time t
8.	$\mu_t^\pi$	More likely inflation rate at time t
9.	$p_t^\pi$	Balance of risk for the inflation rate at time t
10.	$\sigma_t^\pi$	Forecast error standard deviation for the inflation rate at time t
11.	$\Phi_j^i$	Response of to an impulse in
12.	$\xi_t^i$	Bias indicator of i-th factor at time t
13.	$\xi_t^\pi$	Bias indicator of the inflation rate at time t
14.	$\gamma_t^i$	Inverse bias indicator of i-th factor at time t
15.	$\gamma_t^\pi$	Inverse bias indicator of the inflation rate at time t

To compute the fan chart we have to determine  $(\mu_{t+h|t}^\pi, \sigma_{1,t+h|t}^\pi, \sigma_{2,t+h|t}^\pi)$ , where  $h=1,2,\dots,9$ . To calculate this triplet, we have to follow 2 steps:

1. Determination of more likely inflation forecast path  $(\mu_{t+h|t}^\pi)$  ;
2. Computation of fan chart, which supposes the determination of  $(\sigma_{1,t+h|t}^\pi, \sigma_{2,t+h|t}^\pi)$

### 1. Inflation rate forecast

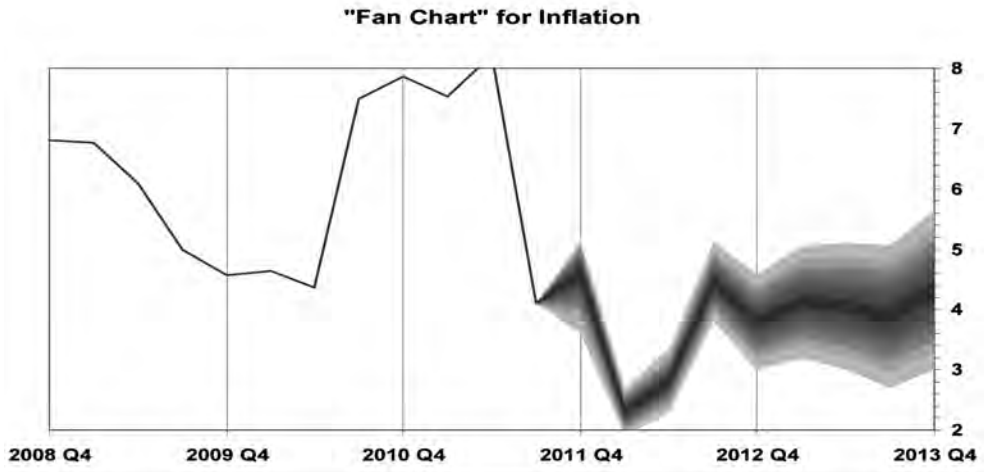
- We identify the factors that may affect the inflation rate  $(X_t^i)$  over the forecasting horizon and we determine their more likely path  $(\mu_{t+h|t}^\pi)$  ;
- We compute the more likely short term inflation prediction knowing the factors paths and the data series for inflation up to time t. In this case we use some different models;
- We use an AR(1) model to compute the more likely inflation rate on medium term,  $\mu_{t+h|t}^\pi$ , for  $h=3,4,\dots,9$ .
- The model used to predict the inflation rate is:  $\log \frac{\pi_{t-1}}{\pi_{t-2}} = 0,485 \cdot \log \frac{\pi_{t-2}}{\pi_{t-3}} + \varepsilon_t$ .
- We compute the forecast error standard deviation of the inflation rate, which is the sum of two components: historical forecast error standard deviation estimation and an uncertainty multiplier.

### 2. Fan chart computation

- we classify the factors according to the balance of risks and we select only those factors for which  $p_{t+h|h}^i \neq 0,5$  for at least one point in time in the forecast horizon;
- we compute the forecast error standard deviation of the factors and the response of the inflation rate to one unit impulse in each factor  $\phi_{h-1}^i$  ;
- we transform the forecast error standard deviation and the factors balance of risks into skewness indicators using the formulas;
- The factors' skewness indicators are transformed into inflation rate skewness indicators by using the impulse response function;
- The inflation rate forecast error standard deviation and its skewness indicators are transformed into left and right standard deviations using some formulas above;
- we compute the percentiles of the inflation forecast;
- we compute the probability table, the expected forecasts and the median.

The program used to build the fan chart is developed using MS Office Excel 2003 in Visual Basic. Distribution parameters and probabilities are found in **Appendix 1**.

**Figure 2:** Fan chart for projected rates of inflation in Romania (Q4 2011-Q4 2013)



Data source: own computations in Excel

Providing an evaluation of uncertainty is related to the effectiveness with which an institution fails to influence the economic activity. The methodology used by BNR is a simple one, like measure of global medium uncertainty for the rate on inflation based on its macroeconomic short-term forecast model is used the mean absolute error (MAE-mean absolute error). This synthetic indicator includes all effects of unanticipated past shocks that led the deviation of the expected values from the registered ones. Based on this type of error prediction, forecasting intervals are built, BNR numbering several advantages of its methodology:

- it considers all the previous shocks that have affected the rate of inflation;
- it determines a classification of the deviations from the actual values in the history of projections: deviations that determined an overestimation of the projected inflation and deviations that generated an underestimation;
- the methodology excludes any arbitrary assumption about the action of individual risk factors;
- it allows the adjustment of intervals of uncertainty, so that they reflect the assessments of different agents regarding the magnitude of the future uncertainty in relation with the one of previous periods.

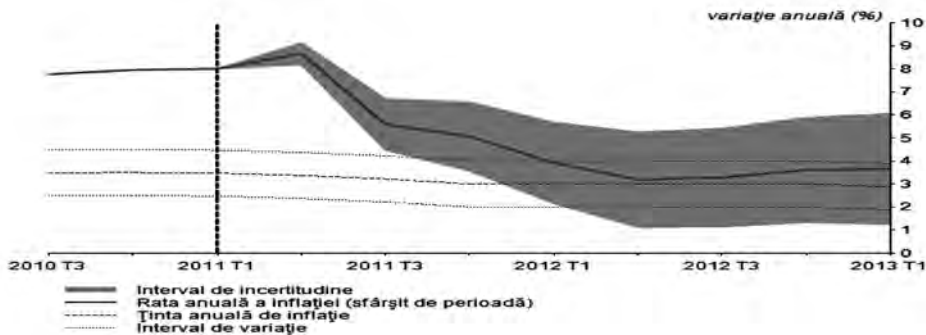
The interval of uncertainty built by BNR is a very simple one, far from the complex methodology proposed by the BoE. This aspect can be noticed from

the chart below. Unlike the fan chart, where the shadow depth is assessed, the BNR chart makes no distinction between degrees of uncertainty and it does not consider the forecast distribution. It does not consider the uncertainty in terms of probabilities, but it evaluates only an indicator of prediction accuracy. As a synthetic indicator, the MAE is not able to identify the most important factors in the forecasting horizon. Some methodological notes are necessary in building the interval of uncertainty:

- Prediction errors are calculated as the difference between predicted values based on the forecasting model and actual values on medium term of the rate of inflation rate for forecasting horizons of 1 to 8 quarters;
- Values of the inflations are the mean quarterly ones;
- The obtained values were logarithmically adjusted to eliminate the irregular trend of concentration of uncertainty at different forecasting horizons, but also to smooth the intervals limits.

Unlike the RMSE indicator, the indicator for forecasting error MAE is less sensitive to large prediction errors. If the dataset is small MAE is recommended, but the most institutions use RMSE as its unit of measurement is the same as the one of the indicator which is calculated. RMSE is always at least equal to the MAE. Equality occurs if the errors have the same magnitude. The difference between the MAE and the RMSE is higher, the greater the variability of the data series. RMSE is affected by generalized variance, the interpolation, and the errors in the phase and by the presence of outliers.

**Figure 3:** *The interval of uncertainty for projections of inflation rate in Romania (from 2011-Q1 2013)*



**Data Source:** National Bank of Romania ([www.bnr.ro](http://www.bnr.ro))

## 5. Conclusions

One of the suggestive ways to evaluate the macroeconomic forecasts uncertainty based on the models is to build fan charts, best known methodology being the one of the Bank of England. Although scientists have pointed certain weaknesses of it, fan chart continues to be used by more central banks, some researchers bringing improvements to the assumptions used in building this type of graphic.

The methodology used by the BNR to build the interval of uncertainty for inflation is very simple and it could be improved or replaced with the methodology of building fan charts, because it is not based on probabilistic approach, but only on mean absolute error. We have built a fan chart to evaluate the inflation forecast uncertainty in Romania using BoE methodology.

In periods of crisis the uncertainty grows, so a simple method like that proposed by the National Bank of Romania is not recommended. A fan chart is the best solution to assess the uncertainty in those cases, taking into account the factors that are very probably to influence the inflation on the forecasting horizon.

In conclusion, the fan chart is a good measure of highlighting the inflation forecast uncertainty, being very useful for the establishment of the monetary policy of central banks.

## APPENDIX 1

**Table 1:** *Parameters of the forecast distribution*

Indicator	T4 2011	T1 2012	T2 2012	T3 2012	T4 2012	T1 2013	T2 2013	T3 2013	T4 2013
Mode (%)	2,7	3,6	3,2	3,5	3,1	2,9	2,87	2,8	2,75
Mean (%)	3,2	3,6	3,2	3,5	3,1	2,9	2,87	2,8	2,75
Target (%)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,50	2,50	2,50
Std deviation	0,60	0,24	0,32	0,40	0,48	0,56	0,64	0,72	0,24
Bias	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0

**Data Source:** own computations



**Table 2:** Estimated probability that the rate of inflation will falls into various intervals

	T4 2011	T1 2012	T2 2012	T3 2012	T4 2012	T1 2013	T2 2013	T3 2013	T4 2013
Pr.<3,5%	28,16%	57,62%	43,37%	47,88%	36,94%	39,11%	33,23%	29,18%	26,94%
Pr.{3.5%-4%}	63,79%	37,46%	31,84%	33,12%	13,29%	28,52%	18,11%	17,56%	19,61%
Pr.{4%-4,5%}	7,94%	3,70%	24,46%	18,25%	12,67%	19,89%	28,92%	27,14%	23,29%
Pr.{4,5%-5%}	0,00%	0,41%	0,32%	0,72%	19,62%	7,70%	4,67%	5,91%	8,98%
Pr.{5%-5,5%}	0,00%	0,73%	0,00%	0,03%	12,98%	3,73%	11,93%	14,13%	12,67%
Pr.{5,5%-6%}	0,00%	0,07%	0,00%	0,00%	2,58%	0,76%	0,57%	1,11%	2,58%
Pr.{6%-6,5%}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,83%	0,25%	2,32%	4,12%	4,33%
Pr.{6,5%-7%}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%	0,03%	0,03%	0,12%	0,47%
Pr.{7%-7,5%}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,23%	0,01%	0,21%	0,67%	0,93%
Pr.{7,5%-8%}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,06%	0,14%
Pr.{8%-8,5%}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pr.>8,5%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pr. {<MOD}<p>	<b>89,73%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>

**Data Source:** own computations

### References

- Banerjee, N. – Das A.: *Fan Chart: Methodology and its Application to Inflation Forecasting in India*, Department of Economic and Policy Research, 2011
- Britton, E. – Fisher, P. – Whitley, J.: “The Inflation Report projections: understanding the fan chart”, *Bank of England Quarterly Bulletin*, Feb., 1998
- Ericsson, N.: *Forecast Uncertainty in Economic Modeling*, MIT Press, Cambridge, 2001, pp. 68-92
- Galbraith: J. W. – Van Norden, S.: *GDP and Inflation Probability Forecasts Derived from the Bank of England Fan Charts*, Department of Economics, McGill University, 2011
- <http://www.bnr.ro/>
- <http://www.insse.ro>
- Julio, J. M.: “The HDP Chart with data revision”, *Borradores Semanales de Econom*, no. 478, 2009

- Novo, A. – Pinheiro, M.: *Uncertainty and risk analysis of macroeconomic forecasts: fan charts revised*, Economic Research Department, Banco de Portugal, 2003
- Osterholm, P.: “A structural Bayesian VAR for model-based fan charts”, *Applied Economics*, Vol. 40, 2008, pp. 1557-1569
- Vega, M.: *Policy Makers Priors and Inflation Density Forecasts*, Working Paper, Banco Central de la Reserva del Perú, 2003
- Wallis, K. F.: *An Assessment of Bank of England and National Institute Inflation Forecast Uncertainties*, Department of Economics, University of Warwick, Coventry, 2004
- Wallis, K. F.: *Forecast uncertainty, its representation and evaluation*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., *Econometric Forecasting and high-frequency data analysis*, 2008

Paper received: February 18<sup>th</sup>, 2012

Approved for publication: July 13<sup>th</sup>, 2012

Originalni naučni rad

MIHAELA BRATU, DOKTORAND

*Fakultet za kibernetiku, statistiku i ekonomsku informatiku,  
Akademija za ekonomske studije, Bukurešt, Rumunija*

## LEPEZASTA TABELA – KORISTAN ALAT ZA PREDSTAVLJANJE NEIZVESNOSTI U PREDVIĐANJIMA STOPE INFLACIJE

### Sažetak

*Za Centralnu banku koja određuje ciljanu inflaciju, poput Nacionalne banke Rumunije, transparentnost ciljanog režima i na tome zasnovana kredibilnost politike su veoma važni ciljevi.*

*Osim toga, predviđanja koja se nude javnosti su ogledalo profesionalnosti u predviđanju makroekonomskog razvoja. Ovi ciljevi se lako postižu uz pomoć lepezastih tabela, važnog instrumenta za predstavljanje neizvesnosti u predviđanju nekog fenomena. Nasuprot jednostavne BNR metodologije, zasnovane na agregatnom indikatoru tipa greške, lepezasta tabela olakšava uspostavljanje monetarne politike, uzimajući u obzir verovatnoću da stopa inflacije pada u nekim određenim intervalima svakog perioda na horizontu predviđanja. U ovom radu, izgradili smo lepezastu tabelu za stopu inflacije u Rumuniji na horizontu predviđanja 2011 Q1 – 2013 Q4, i primetili tendenciju smanjenja inflacije tokom pomenutog perioda.*

**Ključne reči:** *lepezasta tabela, BoE metodologija, dvodelna normalna gustina, stepen neizvesnosti, balans rizika*

**JEL klasifikacija:** E31, E17



MR IVAN ŽIVADINOVIĆ\*

JVP Srbijavode, Beograd

DR JOVANKA VUKMIROVIĆ

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd

Visoka poslovna škola, Beograd

DR GORDANA KOMAZEC

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

## PREDUZEĆA PODUNAVLJA – NEISKORIŠĆENE RAZVOJNE MOGUĆNOSTI

**Sažetak:** Svet se od 2008. godine suočava sa finansijskim problemima. Jedno od objašnjenja ovog fenomena je da se zakoračilo u novu tehnološku revoluciju. Tehnološka revolucija proizlazi i iz industrijske ekologije, nauke o održivom razvoju. Ona nastoji da harmonizuje industrijske sisteme i prirodne ekosisteme. Polazeći od obrisa nove budućnosti, autori su pošli od stava da u nastupajućim okolnostima treba napraviti zaokret u razvoju preduzeća. Voda, koja je svetski nedostajući resurs, treba da se koristi tamo gde je ima u dovoljnim količinama. Preduzeća koja se nalaze u blizini dovoljnog izvora vode treba da razvijaju na vodi zasnovane tehnološke procese sa ugrađenim principima industrijske ekologije. U ovom radu se analizira poslovanje preduzeća Podunavlja u Srbiji, kako bi se utvrdilo koliko koriste Dunav, najveću reku u Srbiji, kao razvojni potencijal.

**Ključne reči:** preduzeća, voda, Podunavlje

**JEL klasifikacija:** Q25, L79

### 1. Uvod

Razvoj tehnologije zavisi od društvenih okolnosti. Neki teoretičari, kao što je profesorka tehnologije i razvoja Šarlota Perez (Carlota Perez), daju interesantno objašnjenje razvoja tehnologije i razvoja društva. Kao pristalica šumpeterove teorije inovacija, smatra da postoje određene zakonitosti u razvoju tehnologije, društva i preduzeća.<sup>1</sup> Prof. Perez iznosi podatak da je u poslednjih 240 godina bilo pet tehnoloških revolucija. Sve tehnološke revolucije pokazivale su slične

\* E-mail: ivan.zivadinovic@srbijavode.rs

<sup>1</sup> C. Perez, „Riding the waves and understanding what hit us“, *Ericsson Business Review*, 3, 2009, str. 10-15.

tendencije, odnosno faze razvoja. U prvoj polovini novog tehnološkog talasa, koja je poznata kao *polovina finansija*, dolazilo je do finansijskih spelulacija, masovnog eksperimentisanja, prevara i sličnih aktivnosti. U drugoj polovini, *polovini proizvodnje*, započinjao je ekonomski prosperitet i zlatno doba društva. Prelaz iz jedne u dugu fazu nikad nije bio lak. Često je praćen recesijama, političkim konfrontacijama, panikama i slično.

Savremena svetska finansijska kriza može se objasniti ovom teorijom. Kriza je manifestacija finansijske polovine tehnološke revolucije, koja će dovesti do pravog društva znanja u kojem će se dogoditi mnoge demografske, zdravstvene i klimatske promene. Nova tehnološka revolucija proizlazi iz nanotehnologija, biotehnologije, kao i intenzivnog razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT). IKT su stvorile potencijal za novo – umreženo društvo. Pre 50 godina (1961) američki kompjuterski pionir Džon Makarti (John McCarthy) zalagao se za razvoj kompjutera koji bi bili organizovani na način da pružaju računarske usluge kao javne usluge.<sup>2</sup> Sada se njegova vizija ostvaruje kroz koncept *cloud* (oblak) računarstva. Snaga računara ili računarskog prostora okreće se ka pružanju javnih usluga koje se mogu kupiti i prodati, kao i električna energija. Cloud računarstvo se sve više povezuje preko konvergentne komunikacione platforme (converged communications platform) sa mobilnom telefonijom (mobile broadband) i stvara suštinski drugačiju mrežu, jer se uspostavljaju relacije između mnoštva različitih kompanija, aktera i pojedinaca.

U umreženom društvu menjaju se vrednosti, povećava transparentnost i ističe integritet. Društva sa navedenim karakteristikama intenziviraće podršku održivom razvoju. Održivi razvoj definisale su Ujedinjene nacije 1987. godine. Na nekoliko konferencija UN usvojeni su značajni dokumenti koji daju konceptualne okvire za razvoj preduzeća.

Paralelno sa održivim razvojem, razvijala se *industrijska ekologija*. Godine 1989, dvojica naučnika (Robert Frosch i Nicholas Gallopoulos) objavili su članak pod nazivom „Strategija proizvodnje“ (Strategies for Manufacturing, *Scientific American* 261; September 1989, 144-152) u kojem su prezentovali koncept industrijskih ekosistema, koji je doveo do termina industrijska ekologija (industrial ecology).<sup>3</sup> Po njima, idealni industrijski ekosistem funkcionisao bi kao analogni sistem biološkog sistema. Ova metafora između industrijskih i prirodnih ekosistema je fundamentalna za industrijsku ekologiju. Godine 1991. američka *Nacionalna akademija nauka* (National Academy of Science's) formulisala je kurikulum za industrijsku ekologiju (Colloquium on Industrial Ecology), koji predstavlja prekretnicu u razvoju industrijske ekologije kao oblasti proučavanja.

<sup>2</sup> A. Joshipura, „The cloud: what operators stand to gain – or lose“, *Ericsson Business Review*, no 2, 2010, str. 56.

<sup>3</sup> A. Garner, A. G. Keoleian, *Industrial Ecology: An Introduction*, University of Michigan School of Natural Resources and Environment, and NPPC Research Manager, November, 1995, str. 15.

Početak 1994. godine američka *Inženjerska nacionalna akademija* (The National Academy of Engineering) objavila je knjigu pod nazivom *Ozelenjavanje industrijskih ekosistema* (The Greening of Industrial Ecosystems) U knjizi su objedinjene mnoge ranije inicijative i naponi da se koristi systemska analiza za rešavanje ekoloških probleme. Ona identifikuje alate industrijske ekologije, kao što su dizajn za životnu sredinu (design for the environment), dizajn životnog ciklusa (life cycle design) i računovodstvo životne sredine. (environmental accounting). Pored toga, u knjizi se razmatraju i interakcije između industrijske ekologije i drugih naučnih disciplina kao što su pravo, ekonomija i politika.

Budućnost pripada novim tehnologijama sa ugrađenim principima industrijske ekologije.<sup>4</sup> Nove tehnologije za održivu budućnost proizilaze iz više naučnih oblasti, a posebno su oslonjene na tri oblasti istraživanja – okruženje, zdravlje i bezbednost. Industrijska ekologija obezbeđuje objektivne, transdisciplinarnne studije industrijskih i ekonomskih sistema, kao i njihovih veza sa prirodnim sistemima. Uključuje istraživanja u oblasti snabdevanja i korišćenja energije, novih materijala, novih tehnologija i tehnoloških sistema, fundamentalna istraživanja iz oblasti prirodnih nauka, ekonomije, prava, menadžmenta i društvenih nauka. Industrijska ekologija je nauka o fizičkim, hemijskim i biološkim interakcijama i međusobnim odnosima, kako unutar, tako i između industrijskih sistema i okruženja.<sup>5</sup> Pred toga, neki naučnici smatraju da industrijska ekologija utvrđuje i sprovodi strategije industrijskih sistema za bolje, harmonično i održivo oponašanje prirodnih ekosistema. Pojednostavljeno, industrijska ekologija se može posmatrati kao nauka o održivosti.<sup>6</sup> Industrijska ekologija je mlada, ali brzorašuća multidisciplinarna oblast istraživanja koja kombinuje aspekte inženjerstva, ekonomije, sociologije, toksikologije i prirodnih nauka.<sup>7</sup> Pruža moćnu prizmu kroz koju se ispituje uticaj industrije i tehnologije, kao i povezanih promena u društvu i privredi na biofiziku životne sredine, odnosno omogućava razumevanje funkcionisanja industrijskih sistema, njihovu regulaciju, interakciju sa biosferom, a zatim – na osnovu znanja o ekosistemima – pronalazi mogućnosti za restrukturiranje kompatibilno sa funkcionisanjem prirodnih ekosistema.

Jedan od značajnih ciljeva industrijske ekologije je promena industrijskih sistema sa linearnih (sirovina se koristi za proizvode, nusproizvode i otpad), na ciklične sisteme (otpad se ponovo koristiti kao energija ili sirovina za drugi proizvod ili proces). Industrijska ekologija identifikuje i prati tokove energije i materijala kroz različite sisteme. (Neki naučnici ovaj koncept zbog toga nazivaju

---

<sup>4</sup> IEEE Electronic and the Environment Committee, *White Paper on Sustainable Development and Industrial Ecology*, p. 1. <http://tab.computer.org/ehsc/ehswp.htm>, preuzeto 23. 4. 2007.

<sup>5</sup> A. Garner, A. G. Keoleian, op. cit., str. 5.

<sup>6</sup> IEEE Electronic and the Environment Committee, *White Paper on Sustainable Development and Industrial Ecology*, op.cit., str. 1.

<sup>7</sup> L. Chalfan, *Industrial Ecology as a path to Sustainability*, October 16, 1999.

i industrijskim metabolizmom.) Prate se materijalni i energetski tokovi, transformacije, rasipanja u industrijskim sistema, kao i u prirodnim sistemima. S obzirom na činjenicu da su problemi životne sredine kompleksni i da zahtevaju sistemski prilaz, to znači da se industrijskoj ekologiji takođe pristupa sistemski, odnosno holističkim pogledom na probleme.

Polazeći od napred navedenih saznanja, u ovom radu želi se iskazati i potvrditi stav autora:

H<sub>1</sub> Preduzeća Podunavlja ne prate savremene tendencije u tehnologiji i društvu, pa tako i ne koriste potencijale Dunava za sopstveni razvoj.

S aspekta održivog razvoja, voda je dragocen i, nažalost, sve ređi resurs. Industrijska ekologija daje naučna rešenja za korišćenje vode u industrijskim sistemima. Preduzeća koja se nalaze u blizini izvora vode, mogu da stvaraju komparativnu prednost razvojem tehnologija za koje je voda značajan resurs.

H<sub>2</sub> Preduzeća Podunavlja imaju dovoljno vode na raspolaganju. Potrebno je da se orijentišu na tehnologije koje značajnije koriste vodu, a tehnološki procesi i proizvodi treba da su projektovani po principima ekodizajna – alata industrijske ekologije.

## 2. Podunavlje

Na toku Dunava kroz Srbiju nalaze se 24 grada i opštine u kojima živi ukupno 2.946.558 stanovnika, po podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije iz 2009. godine. Podunavska regija u Srbiji dobro je povezana mrežom saobraćajnica sa ostatkom zemlje, kao i sa susednim zemljama Mađarskom, Hrvatskom, Rumunijom i Bugarskom, s kojima se zajednički koriste blagodeti najveće reke u Srbiji. Nesumnjivo je da je Podunavlje regija u Republici Srbiji (koja nije statistički niti administrativno definisana) sa najviše stanovnika, najvećom gustinom naseljenosti, najvećom koncentracijom industrijskih kapaciteta, najvećim brojem kulturno-obrazovnih institucija, ali i sa najvećim administrativnim i transportnim centrima u zemlji.



Tabela 1: Opšti podaci o podunavskim opštinama

Opština – Grad	Površina (km <sup>2</sup> )	Poljoprivredna površina %	Broj naselja	Stanovništvo	
				ukupno	na 1 km <sup>2</sup>
Sombor	1177	84,1	16	90328	151
Apatin	350	64,5	5	30484	87
Odžaci	411	82,3	9	31811	77
Bač	365	70,8	6	15054	41
Bačka Palanka	579	80,7	14	57538	99
Bački Petrovac	158	88,6	4	14013	89
Beočin	186	44,9	8	15672	84
Novi Sad	699	71,5	16	323 708	463
Sremski Karlovci	51	48,7	1	8834	173
Indija	385	73,0	11	48624	126
Titel	262	80,8	6	16359	62
Stara Pazova	351	85,2	9	71333	203
Zrenjanin	1327	79,5	22	126325	95
Beograd	3223	66,2	157	1621396	502
Pančevo	755	82,6	10	125038	166
Kovin	730	64,8	10	36214	50
Bela Crkva	353	76,7	14	18721	53
Smederevo	484	78,8	28	108504	224
Požarevac	482	75,0	27	74805	155
Veliko Gradište	344	72,1	26	19689	57
Golubac	368	42,4	24	9073	25
Majdanpek	932	21,6	14	20839	22
Kladovo	629	45,8	23	22055	35
Negotin	1093	64,4	39	40141	37
Σ	<b>15 694</b>	-	<b>499</b>	<b>2 946 558</b>	-

Izvor: RZS, 2009\*

U Podunavlju živi 40 % stanovnika Srbije, iako zauzima tek 16 % ukupne teritorije zemlje. Najmanju površinu ima opština Sremski Karlovci (51 km<sup>2</sup>), dok je najveći grad Beograd sa 3223 km<sup>2</sup>. Procenat poljoprivrenog zemljišta kreće se od 42,4 % u Golupcu do 88,6 % u Bačkom Petrovcu. U gradovima i opštinama na Dunavu nalazi se 499 naseljenih mesta, od kojih je najmanje u Sremskim

Karlovcima, a najviše u Beogradu. Gustina naseljenosti je u rasponu od 22 stanovnika/km<sup>2</sup> u Majdanpeku do 50 stanovnika/km<sup>2</sup> u Beogradu. Opšti podaci o podunavskim opštinama obrađeni su u tabeli 1.

Procenat radno sposobnog stanovništva kreće se od 60,39 % u Negotinu do 70,47 % u Novom Sadu, što predstavlja i evropski prosek za ovu grupu stanovništva. Najviše zaposlenih u Podunavlju je u prerađivačkoj industriji (19,41 %), zatim u trgovini (16,44 %) i saobraćaju (8,32 %). Slede poslovi sa nekretninama (7,92 %), građevinarstvo (6,89 %) i državna uprava (4,82 %) Interesantno je da je svega 0,06 % radnika zaposleno u ribarstvu, odnosno da je ova važna delatnost potuno zapostavljena (u poljoprivredi radi 2,76 % stanovnika – tabela 2.) Učešće ribe u obrocima stanovnika sveta povećava se zbog činjenice da su stočarstvo i prerada mesa neki od najznačajnijih zagađivača životne sredine. Uopšte, proizvodnja hrane je jedan od glavnih uzročnika uništavanja zemljišta i klime. Ako se posmatra ciklus CO<sub>2</sub>, može se zaključiti da lanac ishrane učestvuje sa najmanje 22 % u stvaranju efekta staklene bašte. A neki od problema izazvani efektima staklene bašte su ekstremni klimatski uslovi, koji uništavaju useve.<sup>8</sup>

Podunavlje daje idealne uslove za lokalnu proizvodnju hrana – ribe, povrća i voća, što čini osnovu savremene prehrane ljudi. Neki od razloga za ovu tvrdnju nalaze se u sledećim saznanjima. Od ukupno 428 miliona tona otpada u Velikoj Britaniji, približno 25 % vezano je za hranu. Približno 80 % čvrstog otpada prehrambene industrije može da se reciklira ili ponovo koristi.

Do 2050. svet će imati skoro 9 milijardi ljudi, milijardu iz razvijenih, a 8 iz manje razvijenih zemalja. Projekcije FAO ukazuju da će se globalna tražnja za hranom duplirati u periodu 1990–2030, odnosno da će se u manje razvijenim zemljama povećati za dva do tri puta. U narednih 50 godina u Aziji i Africi trošice se energije od 2 do 6 puta više nego sada.

Pri tome, prehrambena industrija troši mnogo vode. U svetu se 8 % vode koristi u domaćinstvima, 22 % u industriji i 70 % u poljoprivredi, odnosno u razvijenim zemljama potrošnja vode je 11 % u domaćinstva, 59 % industriji i 30 % poljoprivredi, a manje razvijene zemlje koriste čak 82 % vode u poljoprivrednoj proizvodnji, 10 % u industriji i 8 % u domaćinstvima. Australijska preduzeća prehrambenog sektora troše približno 30 % ukupne potrošnje vode.

Republika Srbija je u usvojenom programu *Strategije naučnog i tehnološkog razvoja do 2014. godine* izdvojila sedam domena kao nacionalne prioritete. Jedan od njih je proizvodnja hrane, a drugi zaštita životne sredine i klimatske promene. Stavljanjem u sklad navedene dve oblasti, primenom saznanja industrijske ekologije, preduzeća Podunavlja bi stvorila veliki potencijal za razvoj.

<sup>8</sup> G. Komazec, M. Lukić, „Eko-efikasnost preduzeća prehrambene industrije“, *Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede*, Zbornik radova, Peti međunarodni naučni skup, Megatrend univerzitet, 30. novembar 2007, str. 89-97.

Tabela 2: Zaposleni prema delatnosti, u 2009. godini

Opština – Grad	Ukupno	Poljoprivreda	Ribarstvo	Vađenje rude i kamena	Prerađivačka industrija	Proizvodnja struje, gasa i vode	Građevinarstvo	Trgovina
Sombor	16713	1934	26	0	4516	360	472	1992
Apatin	4678	414	2	0	2054	92	266	259
Odžaci	4585	826	3	0	1533	26	63	441
Bač	2396	503	51	0	539	0	384	378
B. Palanka	10023	987	11	0	3932	241	318	1143
B. Petrovac	1904	418	0	0	555	48	35	217
Beočin	1987	69	0	0	661	10	147	461
Novi Sad	102135	2262	103	1044	18829	1853	9652	17897
Sr. Karlovci	835	10	0	1	245	0	0	171
Indija	5511	374	1	0	1296	192	231	752
Titel	1263	294	0	0	263	55	32	86
St. Pazova	7773	284	0	21	2760	135	351	1216
Zrenjanin	25467	1453	145	274	6739	815	2516	2604
Beograd	465733	6578	109	9050	71446	11901	32505	84794
Pančevo	26069	1857	0	18	9865	662	1308	2619
Kovin	4504	447	0	143	1434	200	101	291
Bela Crkva	2158	404	2	18	443	61	44	167
Smederevo	17805	234	0	6	8674	424	578	1570
Požarevac	16624	389	0	69	3140	4177	1054	1981
V. Gradište	1708	184	0	0	366	26	155	202
Golubac	751	101	0	83	109	46	0	117
Majdanpek	3920	85	0	994	1231	180	42	97
Kladovo	3738	84	23	2	1094	618	42	416
Negotin	5130	77	0	6	666	621	211	675

Ugostiteljstvo	Saobraćaj	Finansijsko posredovanje	Poslovi sa nekretninama	Državna uprava	Komunalne i lične usluge	Opština – Grad
125	1291	225	316	900	566	Sombor
31	153	52	74	250	65	Apatin
21	306	57	46	268	124	Odžaci
11	68	1	10	87	24	Bač
81	549	84	609	380	223	B.Palanka
3	87	19	18	109	21	B.Petrovac
5	50	15	27	97	101	Beočin
1128	6839	3844	7465	4147	5959	Novi Sad
15	66	3	11	65	13	Sr.Karlovci
3	231	50	70	286	574	Indija
1	80	9	3	79	9	Titel
26	690	105	207	332	264	St.Pazova
199	1900	294	636	1100	918	Zrenjanin
10349	44650	20013	47058	23600	23561	Beograd
236	1790	618	570	1019	777	Pančevo
85	221	30	50	208	78	Kovin
10	144	21	4	121	14	Bela Crkva
159	914	155	324	661	614	Smederevo

351	676	136	289	654	725	Požarevac
41	85	18	17	135	15	V.Gradište
26	27	0	4	46	8	Golubac
113	112	11	8	190	152	Majdanpek
78	103	11	14	229	130	Kladovo
67	429	47	254	404	131	Negotin

Izvor: isto

**Tabela 3:** Ostvarene investicije u nova osnovna sredstva, po karakteru izgradnje i tehničkoj strukturi, 2009. (u hiljadama RSD)\*

Opština- Grad	Ukupno	Karakter izgradnje			Tehnička struktura			Ostalo
		Novi kapaciteti	Rekonstrukcija	Održavanje	Građevinski radovi	Oprema s montažom		
						domaća	uvozna	
Sombor	6932318	1099903	5570480	261935	745642	5107637	884198	194841
Apatin	1603898	438388	857218	308292	543634	630309	369800	60155
Odžaci	475603	128252	170126	177225	111446	187096	174696	2365
Bač	932329	659221	238123	22985	349896	55667	514766	-
Bačka Palanka	6722355	4204710	1541049	976596	1853936	2259526	2392370	216523
Bački Petrovac	287628	85053	127494	75081	133835	54879	86992	11922
Beočin	1331415	433849	828197	69369	543666	397769	382062	7918
Novi Sad	37947160	17677679	16183713	4085768	17524678	9385094	6708252	4329136
Sremski Karlovci	677479	23587	651837	2055	45875	319033	311796	755
Indija	2159733	419369	1091501	648863	1009193	603381	537238	9921
Titel	432657	401496	30616	545	240446	89697	47331	28183
Stara Pazova	2944412	1238736	1485981	219695	1638880	791268	490463	22801
Zrenjanin	6774993	3492048	2412168	870777	2974681	1946996	1282381	570935
Beograd	230204511	120723562	85139682	24341267	88799880	64950219	57523466	18930946
Pančevo	4770717	1940749	1457070	1372898	2074997	890260	1626339	179121
Kovin	1262639	805116	387216	70307	569377	190153	480182	22927
Bela Crkva	525442	219950	54322	251170	352048	76191	83950	13255
Smederevo	4750439	261433	639595	3849411	924429	2208420	1595065	22525
Požarevac	10200584	6670646	3069306	460632	1571827	4894029	3618999	115729
Veliko Gradište	136265	75359	20238	40668	81231	38815	15751	468
Golubac	33032	27358	5369	325	29479	2203	33	1337
Majdanpek	364602	1151	114713	248738	47953	50076	265849	724
Kladovo	277821	94511	80632	102678	119668	145202	11972	979
Negotin	838591	258417	381810	198364	378493	307094	151389	1615

Izvor: isto

Na osnovu tabele 3 može se zaključiti da je u opštine i gradove uloženo 322.586.623 hiljada dinara u investicije, od kojih je 50 % namenjeno izgradnji novih kapaciteta, 38 % na rekonstrukciju, a ostalo na održavanje, odnosno 109 hiljada dinara po stanovniku. Po strukturi investicija, najviše se ulagalo u opremu, za 59 % više nego u građevinske objekte. Od ukupno investiranih sredstava, više od 83 % uložila su preduzeća iz Beograda i Novog Sada. Ovakva struktura investicija ukazuje da će se nastaviti disproportcija u razvoju lokaliteta, Beograda i Novog Sada, kao najrazvijenijih i ostalih nedovoljno razvijenih opština Podunavlja.

**Tabela 4:** Ostvarene investicije u nova osnovna sredstva po delatnostima, u 2008. (u hiljadama RSD)\*

Opština- Grad	Ukupno	Poljo- privreda	Ribarstvo	Prerađi- vačka indu.	Proizvod. i snabdevanje el. energij., gasom i vodom	Građevi- narstvo	Hoteli i restorani	Saobraćaj i veze	Ostale komun. delat.
Sombor	6932318	4687540	-	1213489	180401	295458	946	892	25537
Apatin	1613898	52858	-	1057015	164510	7045	-	-	1725
Odžaci	475603	110118	-	255211	40785	-	-	8033	715
Bač	920329	561918	-	-	12333	205949	-	-	91989
B. Palanka	6722355	395994	-	4835983	133957	6576	1456	110535	6061
B. Petrovac	287628	98552	-	-	94040	45815	631	-	1174
Beočin	1331415	-	-	1153052	4684	19294	-	-	8214
Novi Sad	37947160	2448802	23379	11264237	3472348	2674001	557964	7161155	568168
Sr. Karlovci	667479	-	-	648202	-	-	-	-	-
Indija	2159733	88920	-	779278	544784	320221	-	223535	31748
Titel	432657	188243	-	-	-	125988	-	-	719
St. Pazova	2944412	1566328	-	501282	179648	2691	-	-	253
Zrenjanin	6774993	459194	708003	3286223	613131	667880	171196	160851	160680
Beograd	230204511	2708234	12382	21399522	17027610	19383524	1543664	33748672	5982307
Pančevo	4770717	347547	-	1349800	809371	946030	13113	264160	206308
Kovin	1262639	37457	-	749291	32954	33560	-	-	160663
Bela Crkva	525442	267491	-	-	54018	43646	-	-	357
Smederevo	4750439	30829	-	3988880	106766	223762	-	1267	48536
Požarevac	10200584	14217	-	679061	8154353	380817	109	313126	45234
V. Gradište	136265	-	-	18173	14900	61740	902	14534	583
Golubac	33052	-	-	2634	-	26021	-	-	196
Majdanpek	234602	-	-	44142	-	-	-	38349	2494
Kladovo	277821	12566	-	56246	128214	-	-	61	746
Negotin	838591	-	-	48374	497927	199639	5267	2329	452

Izvor: isto

Investirano je najviše u prerađivačku industriju (16,54 %), zatim u saobraćaj i veze (13,04 %) i energetiku – proizvodnja i snabdevanje električnom energijom,

gasom i vodom (10,01 %) Približno 4,5 % investicija odnosi se na poljoprivredu i ribarstvo (poljoprivreda – 4,37 %, ribarstvo – 0,23 %).

**Tabela 5:** *Javni vodovod i kanalizacija, 2008. godine\**

Opština-Grad	Ukupno zahvaćene količine vode (hilj.m <sup>3</sup> )	Ukupno isporučena količina vode (hilj.m <sup>3</sup> )	Ukupno količine otpadnih voda (hilj.m <sup>3</sup> )	Prečišćene otpadne vode (hilj.m <sup>3</sup> )	Broj domaćinstava priključenih na vodovodnu mrežu
Sombor	7684	6120	5817	3356	26410
Apatin	1948	1584	1392	0	10816
Odžaci	1486	1360	1008	0	11708
Bač	123	119	107	0	1096
B.Palanka	4350	3286	3033	0	14890
B.Petrovac	808	643	238	30	4684
Beočin	780	758	410	410	4408
Novi Sad	36988	26752	22170	-	126225
Sr.Karlovci	-	-	-	-	-
Indija	3722	2677	-	-	15339
Titel	357	325	170	170	2080
St.Pazova	4353	3741	1637	-	18290
Zrenjanin	9944	7568	7117	-	46383
Beograd	242051	164645	131880	-	562819
Pančevo	14929	9355	6420	-	42475
Kovin	2880	2085	806	3	10023
Bela Crkva	-	-	500	-	-
Smederevo	8811	6626	4900	-	26963
Požarevac	8796	5036	2873	-	21476
V.Gradište	1139	492	625	-	3150
Golubac	982	226	186	186	3395
Majdanpek	3364	2028	1658	-	5826
Kladovo	2683	1876	412	-	10418
Negotin	2057	1475	876	876	9380

**Izvor:** RZS, 2008.

Oko ukupne količine zahvaćene vode u Podunavlju (27.832.000 m<sup>3</sup>) 72 % isporuči se potrošačima (17.759.000 m<sup>3</sup>, a 28 % su gubici vode – tabela 5). Ovo je veoma visok procenat gubitka vode, pa je očigledno da ne postoji svest o tome koliko je voda važan i dragocen resurs. Približno 43 % ukupno zahvaćene vode vraća se u vidu otpadnih voda. Veoma mali procenat otpadnih voda se pročišćava, svega 2,6 %. Još veće iznenađenje proizlazi iz podataka po opštinama i gradovima. Vode se u prečišćavaju u Somboru, Beočinu, Negotinu, Golupcu i Titelu, ali ne i u najvećim i privredno najsnažnijim gradovima – Beogradu i Novom Sadu.

U razvijenijim opštinama i gradovima, gde su zarade veće, ulaže se u kvalitet života i grade udobniji stambeni objekti. Iz tabele 6 može se uočiti da je u 2008. godini izvedeno građevinskih radova u iznosu od 115,998.073 hiljada dinara. Približno 24 % radova odnosilo se na izgradnju stambenih objekata; 20 % građevinskih radova izvedeno je sredstvima privatnog vlasništva, dok je kod stanogradnje učešće privatnog kapitala znatno veće – 41,46 %.

**Tabela 6:** Vrednost izvedenih građevinskih radova, 2008. (u hiljadama RSD)\*

Opština - Grad	Sve svojine		Privatna svojina		Ostali oblici svojine	
	ukupno	stambena izgradnja	ukupno	stambena izgradnja	ukupno	stambena izgradnja
Sombor	2052990	310719	574134	247255	1478856	63464
Apatin	485333	119272	257285	119270	228048	2
Odžaci	272380	17823	56528	17823	215852	-
Bač	356340	40929	88043	35498	268297	5431
B. Palanka	1623759	267734	511989	193873	1111778	73861
B. Petrovac	512025	61772	224296	61772	287729	-
Beočin	295175	12075	6845	5735	288330	6340
Novi Sad	14958831	4516803	1809457	1077984	13149374	3438819
Sr. Karlovci	161704	37480	44509	37234	117195	246
Indija	2733622	277362	1088768	191474	1644854	85888
Titel	339675	28017	48687	28017	290988	-
St. Pazova	1656806	336169	818732	222500	838074	113669
Zrenjanin	3808112	187190	333043	143890	3475069	43300
Beograd	75821024	18639494	13959121	6997767	61861903	11641727
Pančevo	3840719	1291463	1544512	1049121	2296207	242342
Kovin	846139	123908	217832	123908	628307	-
Bela Crkva	388133	34831	127359	29800	260774	5031
Smederevo	2000647	349425	365199	176227	1635448	173198
Požarevac	1858386	420324	551593	321602	1306793	98722
V. Gradište	697250	59264	85133	58741	612117	523
Golubac	71333	52187	67974	52187	3359	-
Majdanpek	373371	30669	43477	30669	329894	-
Kladovo	348412	85152	91726	69720	256686	15432
Negotin	495907	44463	159891	44463	336016	-

Izvor: RZS, 2008.

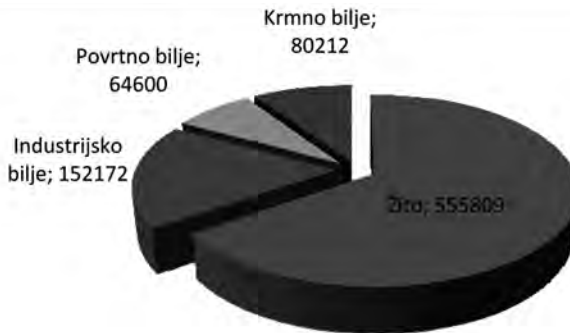
S obzirom na to da Dunav pruža niz pogodnosti za turizam, interesantno je da je u 2008. godini blizu milion gostiju posetilo ovu regiju. Oni su, u proseku, ostvarili

dva noćenja. Približno 70 % turista boravilo je u Beogradu, a 10 % u Novom Sadu. Ovaj podatak pokazuje da nije dovoljno iskorišćen potencijal Dunava kao turističke destinacije. Posete Beogradu i Novom Sadu vezane se za niz drugih manifestacija.

Iz strukture puteva (24 opštine – gradovi pokriveni su sa blizu 6000 km puteva, od kojih su 90 % savremeni putevi; najviše su zastupljeni lokalni putevi – 50 %, zatim regionalni – 30 % i magistrale), može se zaključiti da putna mreža u Podunavlju nije dovoljno razvijena i da su neophodne investicije u izgradnju savremenih puteva. Gradovi Beograd i Novi Sad imaju povoljniju strukturu puteva u odnosu na druge opštine ovog regiona.

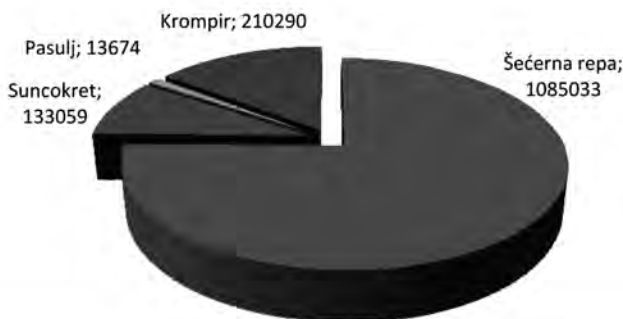
U Podunavskom regionu iskorišćeno je više od million hektara za proizvodnju poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. U strukturi korišćene površine su oranice – približno 80 %, a više od 6 % površine čine livade i pašnjaci. Voćnjaci se prestiru na 3%. Približno dve trećine oranica pokrivene su žitaricama.

**Slika 1:** Oranice –korišćena poljoprivredna površina, 2008 (ha)\*



Izvor: RZS, 2008.

**Slika 2:** Proizvodnja industrijskog i povrtnog bilja, 2008. (ha)\*

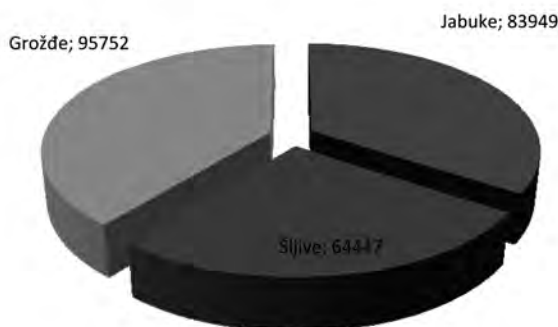


Izvor: RZS, 2008.



Od žitarica najviše se proizvodi pšenica i kukuruz. Od industrijskog bilja i povrtarskih kultura najviše se proizvodi šećerna repa, zatim krompir, suncokret i veoma malo pasulj. Proizvodnja krmnog bilja takođe ukazuje na strukturu koja se nije mnogo menjala u dužem periodu.

Slika 3: Proizvodnja voća i grožđa, 2008. (u tonama)



Izvor: RZS, 2008.

Proizvodnja voća ukazuje na iskorišćene potencijale Dunava. Približno 2000 hektara čini šumska površina u Podunavlju, što predstavlja 0,2 % u odnosu na poljoprivredno zemljište.

*Proizvodnja hrane* ima dugu tradiciju u Srbiji. Danas agroindustrija učestvuje u stvaranju društvenog proizvoda zemlje sa skoro 20 %. Od 2005. godine Srbija ostvaruje pozitivan trgovinski bilans kod izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, čija zastupljenost u ukupnom izvozu iznosi 20 %, što je znatno više u poređenju sa drugim zapadnobalkanskim zemljama (približno 10 %). U 2008. ukupna robna razmena agrara Srbije sa svetom iznosila je više od dve milijarde dolara i, u odnosu na 2007. godinu, izvoz je povećan za 16 %. Izvoz semenske robe je od posebne važnosti, više od 3 miliona hektara širom sveta godišnje zaseje se našim sortama i hibridima. Poslednjih godina ova oblast je među najvidljivijim u međunarodnim okvirima. Tako, u *Sedmom okvirnom Programu* EU, u programu „Saradnja“, unutar tematske oblasti „Hrana, poljoprivreda, ribarstvo i biotehnologija“ istraživačke grupe iz Srbije se po procentu uspešnosti nalaze na evropskom proseku (17 % uspešnosti). U COST (12 od 83), EUREKA (5 od 36), NATO i drugim međunarodnim programima učestvuju srpski istraživači, kao i u bilateralnim programima saradnje.

Kada je upitanju energetska efikasnost i proizvodnja električne energije, Srbiji neminovno predstoji period uvođenja novih tehnologija za korišćenje obnovljivih izvora energije (OIE): biomase, malih hidroelektrana, energije

vetra, geotermalne energije, energije sunca, komunalnog i industrijskog otpada. Suprotno relativnoj razvijenosti energetskeg sistema u zemlji, kultura energetske efikasnosti je nerazvijena. Osnovni razlog je neadekvatno tržišno vrednovanje proizvedene električne energije, što prouzrokuje neracionalno gazdovanje energijom. Zbog toga postoji i blago zaostajanje u istraživanju novijih tehnologija proizvodnje energije, ekološki prihvatljivijih i iz obnovljivih izvora.

### 3. Analiza korišćenja Dunava

Imajući u vidu da je Srbija u prethodnom periodu zasnivala razvoj privrede na poljoprivredno-prehrambenoj proizvodnji i energetici i da je svojim stratejskim planovima i dalje zadržala isti pravac, ovom analizom se želi utvrditi koliko preduzeća u Srbiji koriste potencijale Dunava, kao izuzetnog izvora vode – važnog resursa u tehnološkim procesima i poslovanju preduzeća ove dve industrijske oblasti. Pored ove dve industrije, analizirano je još 6 delatnosti, koje u značajnijoj meri troše vodu.

U analizi su korišćeni podaci za 2009. godinu, a obuhvataju preduzeća u podunavskom kraju (24 opštine/grada) rangirana po veličini i tipu vlasništva, po delatnosti, broju zaposlenih u proporciji sa brojem stanovnika, kao i rezultata poslovanja. Njihovi rezultati se porede sa rezultatima koji su ostvareni na nivou Republike Srbije.

U Srbiji je u 2009. godini 85.921 preduzeće predalo završni račun, a od toga je 81.613 (95 %) u grupaciji malih preduzeća. Srednja preduzeća čine 3,9 %, a velika 1,1 %. U 24 opštine Podunavlja poslovalo je 52.952 preduzeća, odnosno 61,6 % ukupnog broja preduzeća u Srbiji, što jasno ukazuje na njihov privredni značaj. U Podunavlju je 56,5 % preduzeća poslovalo pozitivno, 36,2 % negativno i za 7,3 % nema podataka. Preduzeća Podunavskog regiona su: 95,2 % privatna, 2,5 % društvena, 1,1 % zadružna, 0,8 % mešovita i 0,4 % državna.

Analiza poslovanja preduzeća izvršena je i na osnovu delatnosti, odnosno prevladajućih tehnoloških procesa. Izdvojene su delatnosti koje po svojoj tehnološkoj prirodi koriste vodu u većim količinama. To su: proizvodnja i prerada hrane, proizvodnja pića, energetika, hemijska industrija, prerada drveta, vodosnabdevanje, proizvodnja metalnih proizvoda, prerada metala i obojenih metala i ostale delatnosti. Ako se napravi komparacija po ovom kriterijumu svih preduzeća u Srbiji i Podunavlju, može se zaključiti da:

- izdvojene delatnosti čine manje od 10 % ukupnog broja preduzeća, kako u Srbiji, tako i u Podunavlju;
- 3,3 % preduzeća u Srbiji proizvodi i prerađuju hranu, a 2,1 % u Podunavlju;
- druga po veličini je grupacija preduzeća koja proizvode metalne proizvode (2,1 % u Srbiji i 1,7 % u Podunavlju);

- treća po rangju su preduzeća za preradu drveta (1,6 % u Srbiji i 0,9 % u Podunavlju);
- četvrta su preduzeća hemijske industrije (0,8 % u Srbiji i 0,7 % u Podunavlju).

Prehrambena industrija, energetika, hemijska industrija, kao veliki potrošači vode u proizvodnim tehnološkim procesima zastupljeni su sa svega 3 %. Najveći broj preduzeća Podunavlja lociran je u gradu Beogradu (69,1 %), u Vojvodini (27,1 %), a najmanje u centralnoj Srbiji (3,8 %). Najveći procenat stanovnika živi u Beogradu (55,3 %), u Vojvodini (34,2 %), a najmanje u Centralnoj Srbiji (10,5 %). Iz proporcije stanovnika i preduzeća koja ukazuje na privrednu aktivnost, očigledno je da je grad Beograd najrazvijeniji, zatim Vojvodina, dok u centralnoj Srbiji živi nešto više od 10 % stanovništva Podunavskog okruga, a svega 3,8 % preduzeća pripada tim opštinama. Iz prethodnog i navedenih podataka može se sa velikom sigurnošću tvrditi da preduzeće, kao ni lokalna vlast, nisu prepoznali potencijale vode i Dunava, te da je stav izrečen u prvoj hipotezi, da preduzeća Podunavlja ne prate savremene tendencije u tehnologiji i društvu, pa tako ne koriste ni potencijale Dunava za sopstveni razvoj – potvrđen.

Od ukupnog broja preduzeća u Podunavlju 95 % su „mala” (do 50 zaposlenih), 3,9 % čine srednja (50–250 zaposlenih), dok su 1,2 % „velika” (više od 250 zaposlenih). Velika preduzeća zapošljavaju 46,9 % ukupnog broja zaposlenih i u njima se ostvari 58,2 % ukupnih bruto zarada. U Beogradu se nalazi najveći broj preduzeća – 36.574, odnosno 69 % od ukupnog broja preduzeća Podunavlja. Novi Sad ima 7.592 preduzeća (14,33 %), slede Pančevo sa 1490 (2,8 %), Zrenjanin 1034 i Sombor sa 854 preduzeća. U Podunavlju je zaposleno 624.132 radnika, od čega čak 69,5 % radi u preduzećima čije je sedište u Beogradu i 13,8 % u Novom Sadu.

Bruto zarade u Podunavlju u 2009. godini iznosile su 361.752.274 miliona dinara. Najviše su zaradili zaposleni u beogradskim (72,14 %) i novosadskim preduzećima (13,5 %). Iako su mala preduzeća dominantna po broju, ona u odnosu na bruto zaradu znatno zaostaju za zaradama zaposlenih u velikim preduzećima.

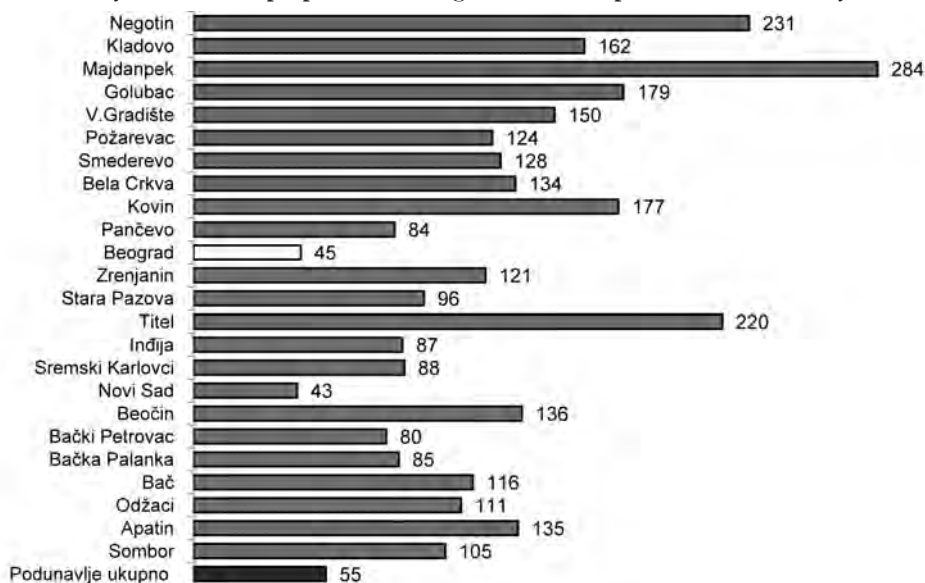
Slika 4: Distribucija preduzeća po gradovima / opštinama u Podunavlju



Slika 5: Regionalna distribucija stanovnika u Podunavlju



Slika 6: Broj stanovnika po preduzeću u gradovima / opštinama Podunavlja



Posmatrano prema broju stanovnika po preduzeću, u gradovima / opštinama Podunavlja uočavaju se značajne razlike između grada Beograda i Novog Sada u odnosu na ostale opštine. Prosek za gradove / opštine Podunavlja iznosi 55 (55 stanovnika dolazi na jedno registrovano preduzeće), a jedino grad Beograd (45) i grad Novi Sad (43) su ispod proseka, za razliku od ostalih opština koje su značajno iznad proseka. Ovo se naročito odnosi na opštine Negotin, Majdanpek i Titel, gde na jedno registrovano preduzeće dolazi više od 220 stanovnika, što je za više od 4 puta veća vrednost od proseka u gradovima / opštinama Podunavlja.

Sintezom pokazatelja dolazi se do preporuka da je u Srbiji potrebno:

- 1) opstanje i jačanje velikih preduzeća;
- 2) obezbediti podsticaje preduzećima u oblasti proizvodnje hrane i energetike, jer postoji nesklad između strategije razvoja i postojećeg stanja;
- 3) uravnotežiti regionalni razvoj.

**Tabela 7:** Broj preduzeća, broj zaposlenih i godišnje bruto zarade u odnosu na veličinu preduzeća

Opštine / gradovi u Podunavlju	Broj preduzeća				Broj zaposlenih			
	Ukupno	Mala	Srednja	Velika	Ukupno	Mala	Srednja	Velika
Sombor	854	802	44	8	9173	2935	3757	2481
Apatin	224	216	7	1	2801	1165	737	899
Odžaci	281	266	14	1	2322	1145	854	323
Bač	128	122	5	1	1232	587	437	208
Bačka Palanka	668	623	34	11	8281	2390	3038	2853
Bački Petrovac	174	165	9	-	1357	741	616	-
Beočin	115	109	4	2	1596	481	248	867
Novi Sad	7592	7220	293	79	85897	30573	16646	38678
Sremski Karlovci	101	99	2	-	466	284	182	-
Indija	557	534	21	2	3559	2186	1119	254
Titel	74	71	3	-	610	323	287	-
Stara Pazova	741	698	34	9	7758	3666	2943	1149
Zrenjanin	1034	973	44	17	14822	4481	5100	5241
Beograd	36574	34744	1387	443	433454	137827	79126	216501
Pančevo	1490	1416	57	17	14901	4846	3913	6142
Kovin	203	186	15	2	2407	819	1130	458
Bela Crkva	138	134	4	-	829	485	344	-
Smederevo	847	815	28	4	12580	2818	2294	7468
Požarevac	600	569	25	6	11041	2793	2531	5717
V.Gradište	130	125	4	1	907	533	270	104
Golubac	50	50	-	-	335	335	-	-
Majdampek	72	64	5	3	2647	407	384	1856
Kladovo	134	125	8	1	3048	627	1361	1060
Negotin	171	159	10	2	2109	829	1087	193
Ukupno	52952	50285	2057	610	624132	203276	128404	292452

Bruto zarade zaposlenih (u hiljadama dinara, 2009)				
Opštine / gradovi u Podunavlju	Ukupno	Mala	Srednja	Velika
Sombor	3867397	969700	1731886	1165811
Apatin	1991566	358312	385560	1247694
Odžaci	831829	284280	339094	208455
Bač	438572	158694	199551	80327
Bačka Palanka	4251832	629571	1187490	2434771
Bački Petrovac	446445	222383	224062	-
Beočin	892919	148341	102929	641649
Novi Sad	48887625	10361762	8020674	30505189
Sremski Karlovci	208287	102944	105343	-
Indija	1413385	705869	600704	106812
Titel	236568	105334	131234	-
Stara Pazova	3224433	1314174	1224301	685958
Zrenjanin	6548003	1518976	2372111	2656916
Beograd	260954402	58893168	47913667	154147567
Pančevo	8736444	1722734	2096927	4916783
Kovin	1071941	222439	517128	332374
Bela Crkva	309469	162763	146706	-
Smederevo	6859712	881302	968675	5009735
Požarevac	6361201	833837	1237461	4289903
V. Gradište	311693	162400	98239	51054
Golubac	104476	104476	-	-
Majdampek	1290148	93303	159916	1036929
Kladovo	1808807	184975	536671	1087161
Negotin	705120	225274	394649	85197
<b>Ukupno</b>	<b>361752274</b>	<b>80367011</b>	<b>70694978</b>	<b>210690285</b>

Od ukupnog broja preduzeća u gradovima / opštinama Podunavlja, 95 % su mala (preduzeća do 50 zaposlenih), 3,9 % čine srednja (preduzeća sa 50–250 zaposlenih), dok 1,2 % su velika (preduzeća sa više od 250 zaposlenih). Za razliku od učešća u ukupnom broju, velika preduzeća zapošljavaju 46,9 % ukupnog broja zaposlenih i u njima se ostvari 58,2 % ukupnih bruto zarada.

**Tabela 8:** Broj preduzeća i broj zaposlenih po grupama delatnosti

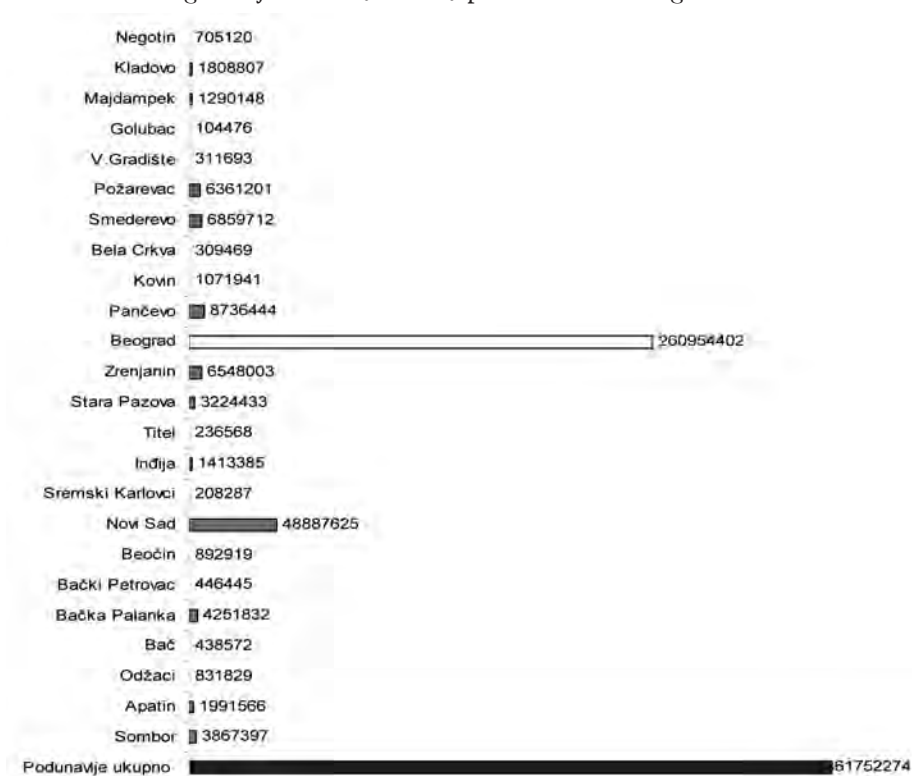
	Broj preduzeća 2009.									
	Ukupno	Ostale delatnosti	Proizvodnja i prerada hrane	Proizvodnja pića	Prerada drveta	Hemijska industrija	Prerada metala i obojenih metala	Proizvodnja metalnih proizvoda	Energetika	Vodosnabdevanje
Sombor	854	767	37	-	23	9	1	13	2	2
Apatin	224	198	7	1	8	-	-	7	2	1
Odžaci	281	253	15	-	5	2	-	4	1	1
Bač	128	104	14	-	3	-	-	6	-	1
Bačka Palanka	668	589	26	3	12	9	2	24	1	2
Bački Petrovac	174	156	9	1	3	-	1	2	-	2
Beočin	115	100	5	2	3	-	-	4	1	-
Novi Sad	7592	7101	185	25	85	48	17	117	13	1
Sremski Karlovci	101	92	1	3	1	-	-	4	-	-
Indija	557	492	17	1	6	2	-	36	2	1
Titel	74	60	9	-	2	-	-	1	-	2
Stara Pazova	741	643	28	-	17	6	4	39	1	3
Zrenjanin	1034	948	33	3	10	13	2	21	3	1
Beograd	36574	34721	610	87	262	250	67	476	85	16
Pančevo	1490	1330	49	3	21	14	5	59	3	6
Kovin	203	183	6	2	5	-	1	3	2	1
Bela Crkva	138	122	10	-	3	1	-	1	1	-
Smederevo	847	766	28	4	7	4	7	29	1	1
Požarevac	600	548	25	2	7	1	1	10	5	1
V. Gradište	130	116	6	-	3	-	-	5	-	-
Golubac	50	43	4	-	2	-	-	-	-	1
Majdampek	72	59	3	-	3	3	1	1	1	1
Kladovo	134	122	-	1	-	1	2	5	3	-
Negotin	171	148	2	4	2	4	-	9	1	1
Ukupno	52952	49661	1129	142	493	367	111	876	128	45



Broj zaposlenih 2009.									
Ukupno	Ostale delatnosti	Proizvodnja i prerada hrane	Proizvodnja pića	Prerada drveta	Hemijska industrija	Prerada metala i obojenih metala	Proizvodnja metalnih proizvoda	Energetika	Vodosnabdevanje
9173	7521	1175	-	99	39	1	177	56	105
2801	1658	116	899	35	-	-	20	3	70
2322	1820	60	-	45	369	-	10	16	2
1232	898	201	-	24	-	-	33	-	76
8281	6149	841	583	24	127	57	303	-	197
1357	1103	104	35	10	-	10	45	-	50
1596	1464	95	10	11	-	-	5	11	-
85897	73824	4599	500	477	588	406	1253	3589	661
466	427	1	2	1	-	-	35	-	-
3559	3048	247	5	29	9	-	104	31	86
610	376	89	-	22	-	-	73	-	50
7758	5957	759	-	183	36	11	674	43	95
14822	11353	1716	-	24	819	16	471	118	305
433454	385867	15285	3036	2570	5860	900	6896	8785	4255
14901	9608	1025	2	72	3044	56	621	138	335
2407	1836	23	72	37	-	20	241	28	150
829	727	53	-	1	1	-	1	46	-
12580	5894	306	8	39	15	5745	266	120	187
11041	5792	455	1	50	4	38	805	3654	242
907	632	167	-	8	-	-	100	-	-
335	214	70	-	16	-	-	-	-	35
2647	1966	7	-	48	3	471	-	123	29
3048	980	-	-	-	20	31	834	1183	-
2109	1545	8	15	3	206	.	112	1	219
624132	530659	27402	5168	3828	11140	7762	13079	17945	7149

Najveći broj preduzeća registrovan je u oblasti „Ostalih delatnosti” (93,8%) i oblasti „Proizvodnje i prerade hrane” (2,1%), dok svega 0,1% preduzeća posluje u oblasti „Vodosnabdevanja”.

Slika 7: Ostvarene godišnje bruto zarade zaposlenih u 2009. godini



Od ukuno ostvarenih bruto zarada, 85,7 % ostvarene se preduzećima čije je sedište u Beogradu i Novom Sadu. U 2009. godini 56,5 % preduzeća ostvarilo je pozitivno poslovanje, za razliku od 36,2 % preduzeća koja su imala negativno poslovanje.

Detaljnija analiza preduzeća Podunavlja po izabranim delatnostima ukazuje da su ova preduzeća bez većeg uticaja na privredni razvoj Srbije. Od ukupno 52.952 preduzeća Podunavlja, izabrane delatnosti zapošljavaju 624.132 (11,79 %) radnika. Najmanje zaposlenih je u preduzećima u Indiji i Golubac (6 radnika), a najviše u Majdanpeku (36).

Tabela 9: Broj preduzeća, broj zaposlenih i godišnje bruto zarade u odnosu na uspešnost poslovanja preduzeća u 2009. godini

Opštine / gradovi u Podunavlju	Broj preduzeća				Broj zaposlenih			
	Ukupno	Pozitivno poslova- nje	Negativno poslovanje	Nije prikazano	Ukupno	Pozitivno poslova- nje	Negativ. poslova- nje	Nije prikaza- no
Sombor	854	474	274	106	9173	5660	3480	33
Apatin	224	118	87	19	2801	2285	514	2
Odžaci	281	138	114	29	2322	1427	893	2
Bač	128	67	55	6	1232	833	399	-
Bačka Palanka	668	415	198	55	8281	6058	2206	17
Bački Petrovac	174	107	57	10	1357	1179	178	-
Beočin	115	69	33	13	1596	1517	71	8
Novi Sad	7592	4340	2703	549	85897	55023	30655	219
Sremski Karlovci	101	46	48	7	466	238	225	3
Indija	557	317	195	45	3559	2972	583	4
Titel	74	37	26	11	610	442	166	2
Stara Pazova	741	478	233	30	7758	6355	1400	3
Zrenjanin	1034	625	351	58	14822	9955	4843	24
Beograd	36574	20525	13490	2559	433454	297801	135088	565
Pančevo	1490	821	581	88	14901	7369	7527	5
Kovin	203	104	62	37	2407	1439	942	26
Bela Crkva	138	77	45	16	829	715	111	3
Smederevo	847	500	258	89	12580	5493	7072	15
Požarevac	600	370	152	78	11041	10034	976	31
V. Gradište	130	79	44	7	907	545	360	2
Golubac	50	29	19	2	335	241	94	-
Majdanpek	72	38	25	9	2647	1073	1573	1
Kladovo	134	72	50	12	3048	1666	1380	2
Negotin	171	87	70	14	2109	950	1159	-
Ukupno	52952	29933	19170	3849	624132	421270	201895	967

Bruto zarade zaposlenih (u hiljadama dinara, 2009)			
Ukupno	Pozitivno poslovanje	Negativno poslovanje	Nije prikazano
3867397	2559250	1298919	9228
1991566	1780631	210478	457
831829	445935	385793	101
438572	284622	153950	-
4251832	3363784	883111	4937
446445	395450	50995	-
892919	870656	20384	1879
48887625	25212979	23599980	74666
208287	106961	101042	284
1413385	1132622	279392	1371
236568	183674	52820	74
3224433	2443603	780301	529
6548003	4634088	1903529	10386
260954402	182111353	78590593	252456
8736444	3297707	5437599	1138
1071941	541548	523168	7225
309469	262516	46860	93
6859712	1946975	4909512	3225
6361201	6074137	279686	7378
311693	203348	108274	71
104476	69647	34829	-
1290148	406283	883672	193
1808807	593707	1214717	383
705120	265798	439322	-
361752274	2559250	1298919	9228

Ukupno 1129 preduzeća za proizvodnju i preradu hrane u proseku zapošljava 24 radnika, duplo više od proseka izabranih delatnosti. Najviše zaposlenih imaju preduzeća u Zrenjaninu (52), zatim u Somboru i Bačkoj Palanci (po 32). U Kladovu nije registrovano nijedno preduzeće iz ove delatnosti, dok u Negotinu postoje dva, a u Majdanpeku tri preduzeća, sa dva odnosno tri zaposlena radnika. Ova analiza ukazuje da u periodu tranzicije nije došlo do strukturnih promena. Prehrambena industrija, koja se tradicionalno nalazila u severnim delovima zemlje, i dalje postoji na tim lokacijama, dok se u južnim oblastima nije učinilo ništa značajnije da se razvije ova industrijska grana.

Priobalja Dunava pružaju šansu za razvoj, koja se nedovoljno koristi. Proizvodnjom pića u Podunavlju bave se 142 preduzeća. Ona zapošljavaju 5188 radnika, odnosno 36 radnika po preduzeću. Nalaze se u 15 opština/gradova. Blizu 80 % preduzeća locirano je u Beogradu i Novom Sadu. Jedina velika preduzeća koja nisu iz ta dva grada su u Apatinu (Apatinska pivara sa 899 radnika) i Bačkoj Palanci. Ako se uzmu u obzir podaci o eko-hemijskom statusu Dunava, onda se takođe uočava paradoks. Dunav je zagađeniji na ulazu u Srbiju (sever), a čistiji na izlazu (jugoistočno), a preduzeća koja koriste vodu kao važnu sirovinu nalaze se na severu, a ne na jugu. I ovaj pokazatelj ukazuje na šansu za razvoj preduzeća nizvodno od Beograda u oblasti proizvodnje pića.

Na području Podunavlja nalazi se 128 preduzeća iz oblasti energetike. Ona zapošljavaju 17.945 radnika, odnosno 140 radnika po preduzeću. Više od 75 % preduzeća su na teritoriji Beograda i Novog Sada. Najveća preduzeća su u opštini Požarevac (Elektroprivreda Srbije) sa 730 radnika po preduzeću, kao i u Kladovu (Đerdap) sa 394 radnika po preduzeću. U Podunavlju je registrovano 367 preduzeća hemijske industrije, sa 11.140 radnika, odnosno sa 30 radnika u proseku. Više od 80 % preduzeća nalazi se na teritoriji Beograda i Novog Sada. Najveća preduzeća ove industrijske grane locirana su u opštini Pančevo (14 preduzeća sa 3.044 zaposlena, odnosno prosečno 217 radnika).

U oblasti proizvodnje metalnih proizvoda ima 876 preduzeća. U njima je zaposleno 13.079 radnika, odnosno preduzeća u proseku zapošljavaju 15 radnika. Ova preduzeća su pretežno locirana u Beogradu i Novom Sadu (približno 68 %). Preduzeća koja prerađuju drvo takođe se nalaze na istim lokacijama (preko 70 %), a ima ih 493. Zapošljavaju 3.828 radnika, odnosno manje od 8 radnika po preduzeću.

Na osnovu analize broja preduzeća i broja zaposlenih radnika po izabranim delatnostima, može se doneti generalna ocena da privredu Podunavlja čine mala preduzeća, koja sigurno ne mogu biti zamajac privrednog razvoja. Zabrinjavajući podatak je o regionalnim diskrepancijama. U Beogradu i Novom Sadu je skoncentrisana skoro sva privredna delatnost. Ostale 22 opštine mnogo zaostaju za njima. Ako se pođe od savremenih studija o značaju regionalnog razvoja i nekih empirijskih pokazatelja, nedvosmisleno se može reći da postoje pre velike razlike i da se mora promeniti ekonomska politika i mere kojima se podržava razvoj određenih regiona. Ako ne postoji harmonizovan regionalni razvoj, tada se ne može upravljati razvojem preduzeća, odnosno preduzeća nemaju dobru osnovu za razvoj.

Prosečna bruto zarada radnika u preduzećima Podunavlja u 2009. godini iznosila je 580.000 dinara godišnje ili 48 hiljada dinara mesečno. Samo četiri opštine/grada imale su veće bruto zarade od proseka (Apatin 711.000, Beograd 602.000, Kladovo 593.000 i Pančevo 586.000 dinara). Najmanje zarade ostvarili su zaposleni u preduzećima Golubca (311.000 – skoro upola manje od proseka), Bačkog Petrovca, Negotina i Velikog Gradišta. Ako se posmatra broj preduzeća

sa pozitivnim poslovanjem, tada su preduzeća u Staroj Pazovi, Bačkoj Palanci i Požarevcu bila bolja u proseku od preduzeća u Beogradu i Novom Sadu.

Ako se uporede bruto zarade u preduzećima Podunavlja u odnosu na vlasničku strukturu i broj radnika, tada se može zaključiti da su preduzeća u privatnoj svojini isplatila najviše bruto zarade po radniku (560.000 din.), dok su ona u državnoj i društvenoj svojini isplatila 459.000 dinara, a zadružna preduzeća isplatila su najmanje, svega 311.000 dinara.

#### 4. Zaključak

Iz analize poslovanja preduzeća Podunavlja mogu se izvesti sledeći zaključci.

- 1) Preduzeća Podunavlja čine značajan broj (više od 60 %) ukupnog broja preduzeća koja su predala završni račun 2009. godine u Srbiji.
- 2) Preduzeća Podunavlja su po kriterijumima veličine i vlasničke strukture slična republičkom proseku.
- 3) Preduzeća kojima voda u proizvodnim tehnološkim procesima predstavlja izuzetno važan resurs čine ispod 10 % svih preduzeća u Podunavlju.
- 4) Od preduzeća tehnološki zavisnih od vode, najzastupljeniji su proizvođači i prerađivači hrane, koji su uglavnom locirani u gornjim tokovima Dunava, gde je voda zagađenija.
- 5) Najbolje rezultate postižu preduzeća iz oblasti proizvodnje i prerade hrane, energetike i hemijske industrije.
- 6) Postoje zabrinjavajuće regionalne razlike, odnosno privredna aktivnost se odvija u dva grada – Beogradu i Novom Sadu.
- 7) Najviše bruto zarade ostvarene su u privatnim preduzećima.
- 8) Preduzeća Podunavlja u odnosu na rezultat poslovanja su manje uspešna, imaju nešto više gubitaka u odnosu na prosek Srbije.
- 9) Preduzeća su u proseku mala, sa nešto više od 10 zaposlenih. Takva preduzeća ne mogu pokretati privredu. Ona su u funkciji pospešenja poslovanja velikih i srednjih preduzeća.

Iz zaključaka se može dati konačna ocena da preduzeća u Podunavlju nedovoljno koriste potencijale Dunava, kao velike evropske reke, sa velikim protocima vode, te da je neophodno napraviti strateški zaokret i pokrenuti razvoj preduzeća ka većem korišćenju vode. Iz rezultata i prosečne veličine preduzeća može se zaključiti da podunavska preduzeća nemaju sposobnosti da posluju po savremenim principima poslovanja, te je neophodno da se svi zaposleni dodatno obrazuju.

Kao glavni zaključak može se potvrditi stav autora, da preduzeća Podunavlja imaju dovoljno vode na raspolaganju i da je potrebno da se orijentišu na tehnologije koje značajnije koriste vodu, a tehnološki procesi i proizvodi treba da su projektovani po principima ekodizajna – alata industrijske ekologije.

### Literatura

- Chalfan, L.: *Industrial Ecology as a path to Sustainability*, October 16, 1999.
- Garner, A. – Keoleian, A. G., *Industrial Ecology: An Introduction*, University of Michigan School of Natural Resources and Environment, and NPPC Research Manager, November, 1995.
- IEEE Electronic and the Environment Committee, *White Paper on Sustainable Development and Industrial Ecology*, <http://tab.computer.org/ehsc/ehswp.htm>, stranica posećena 23. 4. 2007.
- Jshipura, A.: „The cloud: what operators stand to gain – or lose“, *Ericsson Business Review*, no. 2, 2010.
- Levi-Jakšić, M. – Komazec, G.: *Menadžment operacija*, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, 2008.
- *Opštine u Srbiji 2009*, godišnji izveštaj, Republički zavod za statistiku Republike Srbije, 2010.
- Perez, C.: „Riding the waves and understanding what hit us“, *Ericsson Business Review*, 3, 2009.
- *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2009. do 2014. godine*, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2008.
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:295:0001:0004:EN:PDF>, page 1-4 (05.02.2011.)
- <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2000R2007:20080511:EN:PDF>, page 1-14 (05.02.2011.)

Rad primljen: 3. novembra 2011.

Odobren za štampu: 25. septembra 2012.

Original scientific paper

IVAN ŽIVADINOVIĆ, MSc  
*Srbijavode Public Company, Belgrade*  
PROFESSOR JOVANKA VUKMIROVIĆ, PhD  
*Ministry of Economy and Regional Development, Belgrade*  
*Business School, Belgrade*  
PROFESSOR GORDANA KOMAZEC, PhD  
*Graduate School of Business Studies,*  
*Megatrend University, Belgrade*

## THE DANUBE REGION COMPANIES – UNUSED DEVELOPMENT POSSIBILITIES

### Summary

*Since 2008 the world has started facing financial problems. One of the explanations for this phenomenon is that we have entered a new technological revolution. Technological revolution derives from industrial ecology, the science of sustainable development. It seeks to harmonize industrial systems and natural ecosystems. Starting from the outline of a new future, the authors started from the premise that in creating circumstances a shift in the development of the company should be made. Water, which is the world lacking resource, should be used where there is sufficient quantity of it. The companies that are located near water sources should develop water-dependent technological processes incorporating the principles of industrial ecology. This paper analyzes the operations of company of the Danube Region in Serbia in order to determine how much they use the Danube, the largest river in Serbia, as a potential for development.*

**Key words:** *companies, water, The Danube Region*

**JEL classification:** Q25, L79



DR MIRJANA KRANJAC\*

*Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

MR UROŠ SIKIMIĆ

*Politehnički univerzitet u Milanu, Milano, Italija*

DR KRISTOFER HENI

*Institut za biznis, Brisel, Belgija*

## UPRAVLJANJE PROJEKTIMA KAO DEO PROCESA GLOBALNOG UČENJA (SLUČAJ SRBIJE)

**Sažetak:** Cilj rada je da izvrši analizu stanja menadžmenta projektima u Srbiji s akcentom na projekte koje finansira Evropska unija (EU) po svojim specijalnim zahtevima i da predloži novi model koji bi ovaj proces učinio efikasnijim i dao mnogo bolje rezultate. Na taj način bi se omogućilo korišćenje više sredstava iz fondova EU u budućnosti. Prikazani su rezultati istraživanja sprovedenog u Srbiji. Oni ukazuju na nedostatak obrazovanih eksperata za područje projektnog menadžmenta, naročito onih eksperata koji treba da budu angažovani za projekte čije finansiranje pomaže Evropska unija. Ovakvi projekti treba da zadovolje posebne evropske standarde tokom procesa aplikacije i implementacije. Predložen je nov model kojim bi se poboljšao proces menadžmenta projektima u Srbiji. On predviđa obrazovanje centra za informisanje, koordinaciju i obrazovanje projektnih menadžera kako bi se obezbedilo njihovo permanentno obrazovanje.

**Ključne reči:** menadžment projektima, okvir globalnog obrazovanja, sertifikacija, obrazovanje tokom celog života

**JEL klasifikacija:** A20, O15, O21, M21

### 1. Uvod

Upravljanje projektima je disciplina menadžmenta koja sve više postaje logistička potpora za realizaciju mnogih ekonomskih aktivnosti. Osnovu poslovanja mnogih industrija, poput softverske, farmaceutske, prerade hrane, čine projekti. U javnom sektoru je slična situacija. Različit je doprinos pojedinih industrija BDP-u. Postoje podaci o industrijama koje u najvećoj meri doprinose BDP-u i o onima koje to čine u najmanjoj meri. Kako se sve više industrijskih aktivnosti

\* E-mail: mirjana.kranjac@hotmail.com

realizuje kroz projekte, bilo bi značajno proceniti kakav je efekat ovakvog načina rada. Službeni podaci pojedinih država za sada ne daju tačne podatke o tome koliki je stvarni udeo projektnog menadžmenta u BDP-u.

Postavlja se pitanje koliki je doprinos projektnog menadžmenta (PM) bruto domaćem proizvodu (BDP) danas? Koliki je taj doprinos u slučaju ekonomije Srbije?

Srbija nažalost nema pokazatelje koji bi dali odgovor na ovo pitanje. Institut za projektni menadžment Amerike (The Project Management Institute of America) sproveo je istraživanja koja su pokušala da daju odgovore na postavljeno pitanje. Na osnovu podataka koje je objavio Biro za ekonomske analize Amerike (Bureau of Economic Analysis), došlo se do procene da javni i privatni sektor potroše približno 2,3 triliona američkih dolara na projekte svake godine. To je suma koja odgovara jednoj četvrtini američkog BDP-a. Svi sektori poput: razvoja softvera, izgradnje, istraživanja i razvoja, funkcionišu kroz projekte. Čak i pojedini procesi unutar kompanija, poput organizacionih promena, rekonstrukcija kompanija i drugi slični procesi, zajednički učestvuju u navedenoj sumi.

Ekstrapolirajući dalje, istraživači procenjuju da izdvajanja koja se odnose na realizaciju projekata čine deo od skoro 10 triliona dolara od svetskog BDP-a. Svetski BDP iznosi približno 58,23 triliona dolara. Zaključak je da približno 17 % svetskog BDP-a generišu projekti<sup>1</sup>.

Na žalost, autori ovog rada nisu našli slične podatke koji bi pokazali kakva je situacija u Srbiji.

## 2. Menadžment projekata i inovacije

Svetska privreda prolazi kroz veliku krizu. Globalizacija, novi vidovi elektronskih komunikacija, poput interneta i mobilnih telefona, brz razvoj znanja i tehnologija, čine da su promene neizbežne i stalne. Opstaju oni koji stalno nude inovativne proizvode i usluge. Primer je kompanija „Epl“ (Apple) koja ima osećaj za specifične potrebe kupaca i uvođenje noviteta. Inovacije koje su osnov za „preživljavanje“ na tržištu baziraju se na realizaciji projekata. Bez obzira na to da li se inovacije odnose na nove procese ili nove proizvode ili doprinos nauci, bolje upravljanje projektima u celini dovodi do uspešnih rezultata koji se dostižu mnogo brže i uz korišćenje mnogo manje resursa. Praćenje inovacija, odnosno merenje njihovih rezultata, skoro je jednako težak proces kao što je merenje rezultata menadžmenta projektima (PM).

Podaci za Englesku pokazuju da se 7 % dodatne vrednosti koja se ostvaruje tokom proizvodnje bazira na inovacijama koje su realizovane kroz projekte. Dok neke industrije uveliko premašuju ovaj procenat, poput farmaceutske industrije kod koje 44,2 % dodatne vrednosti generišu inovacije, rezultati za druge indu-

<sup>1</sup> M. Wheatley, *Project Smart 2000-2010*, London, 2009 <http://www.projectsmart.co.uk/the-importance-of-project-management.html>

strije ukazuju da su one daleko ispod ovog nivoa – na primer, tekstilna industrija, gde samo 0,4 % dodatne vrednosti dolazi iz inovacionih projektnih aktivnosti.

Skoro polovina dodatne vrednosti u industriji se realizuje zahvaljujući projektima.

Istraživanja koja su sprovedena u drugim državama pokazuju slične rezultate. Iz njih se vidi da su pronalasci i primena novih tehnologija, proizvoda i proizvodnih procesa ključni pokretači rasta produktivnosti. Ovi procesi sačinjavaju skoro dve trećine opšteg privrednog rasta Engleske tokom poslednjih 50 godina. Mora biti jasno da bez efektivnog projektnog menadžmenta to ne bi bilo moguće. Čak i korišćenje jednostavnih metoda projektnog menadžmenta donosi dobre rezultate.<sup>2</sup>

Prikazani podaci pokazuju koliko je važan projektni menadžment za svaku zemlju i globalnu ekonomiju, uopšte. Sve vrste i veličine organizacija u javnom i privatnom sektoru treba da obrate pažnju na to, jer bez dobro obučениh i sposobnih projektnih menadžera procenat korišćenih sredstava iz BDP-a biva „naduvan“ zbog mnogih prekoračenja budžeta usled siromašnog upravljanja aktivnostima koje se mogu učiniti efikasnijim i efektivnijim dobrim projektnim menadžmentom. Imajući u vidu uticaj koji uspešan projektni menadžment ima na brzorastuća mala i srednja preduzeća (MSP), uloga projektnog menadžera mora da budu prepoznata u procesu pružanja pomoći, kako bi se organizacije učinile još inovativnijim i uspešnijim. Treba raditi na prepoznatljivosti (visibility) menadžera projekata. To su, po prirodi, inteligentni, skromni, dobro organizovani i ekspeditivni ljudi, koji ne žele da se ističu niti nameću. Zato se često dešava da se njihovi rezultati „previde“, odnosno ne vide, ili pripisuju drugim procesima, aktivnostima, resursima. Treba pokazati koliki je značaj upravljanja projektima i šta su u konkretni rezultati i treba istaći ulogu projektnog menadžera.

Veštine koje se traže od projektnog menadžera su drugačije od onih kod operativnih menadžera. Operativni menadžer ne mora nužno da bude dobar menadžer projekta – i obrnuto. Projektni menadžment obuhvata fokusiranje na cilj. To je proces pri kojem se upravlja resursima i radnom snagom da bi se dostigao određeni cilj. Sve to se obavlja radeći pod pritiskom uz visoku dozu stresa. Projekti zahtevaju obučene profesionalce, eksperte za projektni menadžment. Prethodni opis pokazuje važnost funkcije menadžera projekta.<sup>3</sup>

Korišćenje projekata i projektnog menadžmenta je od sve većeg značaja za korporaciju. Oni pomažu u razvoju i kreiranju nečega novog što nije postojalo ranije u bilo kojoj oblasti ljudske delatnosti. Njihov značaj raste u rešavanju poslovnih i globalnih strateških kriza.<sup>4</sup> Samo kvalitetno vođeni projekti osi-

---

<sup>2</sup> *Productivity in the UK, The Regional Dimension*, Nov. 2001; HM Treasury, 2001 <http://www.statistics.gov.uk/articles/RegionalTrends/Article1RT39.pdf>

<sup>3</sup> N. Turbit, *Do I Need a Project Manager?*, The Project perfect White Paper Collection, New York, 2005, str. 1-5.

<sup>4</sup> A. Hauc, *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, MEP Consult, 2004, str. 121-124.

guravaju profitabilnost, povrćaj investicija i zadovoljstvo svih učesnika u procesu. Posebno je značajno uvideti važnost PM za firme koje izvoze građevinske ili informatičke usluge koristeći projektno upravljanje i naročite one koje koriste projekte finansirane od strane stranih fondova, donatora, ali i od strane nacionalnih fondova. Neophodna obuka omogućuje međunarodnu konkurentnost i obezbeđuje ulaz u mnoge poslove. Za Srbiju se smatra da nije izgradila infrastrukturu zbog neefikasnog projektnog menadžmenta.

Veoma je važno da Srbija uoči značajne mogućnosti dobro primenjenog projektnog menadžmenta, da bi prevazišla svetsku ekonomsku krizu<sup>5</sup> i lošu ekonomsku situaciju u sopstvenoj zemlji. PM predstavlja jednu od mogućnosti da se Srbija uključi u globalna svetska dešavanja i da bude učesnik u velikim transnacionalnim projektima. To podrazumeva dobro i stalno upravljanje znanjem (knowledge management). Osnova treba da bude dobro osmišljen obrazovni sistem za znanja iz menadžmenta projektima, koja bi se uklopila u postojeće sisteme obrazovanja u Eropskoj uniji i Americi. Tako bi naš obrazovni sistem iz PM postao deo globalnog obrazovnog okvira za PM.

### 3. Primer značaja projektnog menadžmenta: projekti finansirani iz fondova EU

Značaj znanja iz projektnog menadžmenta za Srbiju biće prikazan na primeru korišćenja fondova EU.

Od 2000. do 2006. godine Srbija je dobila približno 1,7 milijardu evra od EU kroz program CARDS, prethodno korišćenu generaciju programa pomoći koja je bila namenjena zemljama Balkana. Rezultati za CARDS program za period od 2000. do 2006. godine pokazuju da je 87 % alociranih sredstava ugovoreno, a 71 % od toga je pravilno iskoršćeno.

Srbija, kao potencijalni kandidat za ulazak u EU, ima mogućnost da koristi sredstva različitih fondova EU koji su formirani za aktuelni budžetski period od 2007. do 2013. godine, a među njima i Instrument za prepristupnu pomoć (Instrument for pre accession assistance – IPA), koji je zamenio prethodno korišćen program CARDS. To bi mogao da bude značajan finansijski resurs za prevazilaženje finansijske krize i za unapređenje srpske ekonomije, imajući u vidu ekonomsku iscrpljenost zemlje i nedostatak drugih mogućnosti. Finansijska vrednost IPA za period od 2007. do 2013. godine iznosi 9,24 milijardi evra.<sup>6</sup> Plan za alociranje resursa prema pojedinim zemljama predstavljen je na slici 1.

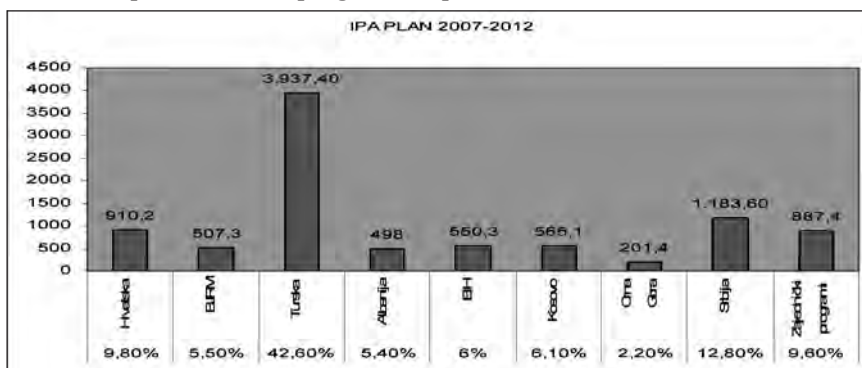
Do sada je Srbija mogla da dobije pomoć od 572,4 miliona evra od EU kroz IPA, dakle znači približno 200 miliona evra godišnje, ili 27,26 evra po stanovniku

<sup>5</sup> B. Babić, „Managing current development in economies in crisis“, *Megatrend Review*, vol. 1 (1), Megatrend University, Belgrade, 2004, str. 35-54.

<sup>6</sup> *Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)*, 2008, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enlargement/ongoing\\_enlargement/e50020\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/ongoing_enlargement/e50020_en.htm)

godišnje. Analizirani podaci pokazuju da je IPA do sada realizovan sa svega 39 % od alocirane finansijske vrednosti za Srbiju.<sup>7</sup> Glavni razlozi za to su: nedovoljno razvijeni institucionalni kapaciteti, nedostatak kvalifikovanih stručnjaka, veliki raskorak između usvojene prakse i zahteva modernog biznisa, poslovna kutura.

Slika 1: Plan za pomoć iz IPA programa u periodu 2007–2013.



Izvor: Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), 2008/ [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enlargement/ongoing\\_enlargement/e50020\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/ongoing_enlargement/e50020_en.htm)

Srbija se mora usredsrediti na finansijske resurse iz svih fondova EU koji su joj dostupni do 2013. godine i na još mnogo veće sume koje će biti ponuđene Srbiji kroz strukturne fondove pošto postane član EU. Ovi resursi zavise od vrednosti kroz projekte realizovanih sredstava u prethodnom periodu, odnosno od sposobnosti koju Srbija pokaže pri realizaciji projekata koje sufinansiraju fondovi EU.

U slučaju da Srbija nema ljudske resurse za upravljanje ovim projektima, od EU već ponuđena finansijska sredstva biće izgubljena ili ponuđena drugim zemljama. Ukoliko se zbog nedostatka stručnjaka iz Srbije upravljanje projektima prepusti stranim konsalting kompanijama čiji eksperti su već locirani u Srbiji, ili će doći, to takođe znači gubitak većeg dela ovih finansijskih sredstava. One čekaju svoju šansu, ako je Srbija ne iskoristi!

#### 4. Stanje projektog menadžmenta u Srbiji danas

U mnogim zemljama projektog menadžer je traženo i dobro plaćeno zanimanje. U Srbiji će se značaj menadžera projekata tek prepoznati i ovo će postati vrlo traženo i dobro plaćeno zanimanje u mnogim kompanijama koje će shvatiti da im ono obezbeđuje trajan i uspešan opstanak. Ali kako doći do znanja za ovako odgovorno zanimanje?

<sup>7</sup> Instrument for pre-accession assistance, 2008, [http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/instrument-pre-accession\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/instrument-pre-accession_en.htm)

Analiza univerzitetskih programa u Srbiji pokazuje da većina njih ne obuhvata Upravljanje projektima kao obavezan nastavni predmet. Neki ga imaju kao izborni predmet (Ekonomski fakultet u Subotici), a neki ga uopšte nemaju. Dobar primer je Fakultet organizacionih nauka u Beogradu. Ovo dokazuje da nije prepoznat značaj projektnog menadžmenta kao korisnog alata i generatora efikasnosti i efektivnosti u svakom sektoru. Nijedna srednja škola nema predmet Upravljanje projektima u svom nastavnom programu.

Sa siromašnim znanjem dobijenim kroz formalni obrazovni proces, ljudi mogu da učestvuju u projektima, ali ne kao projektni menadžeri, ili pak ne kao uspešni menadžeri kompleksnih projekata. Sve više firmi, stranih investitora i naročito veliki infrastrukturni objekti, kao i živi projekti MSP koji se prepoznaju kao osnova budućeg razvoja Srbije, traže sertifikovane projektne menadžere.

Postoje dve međunarodne organizacije koje se bave izgradnjom svesti o projektnom menadžmentu i obukom u procesu sertifikacije projektnih menadžera:

- 1) IPMA (*International project management association* – Međunarodna asocijacija za projektni menadžment) koja predstavlja evropsku školu projektnog menadžmenta sa sedištem u Nijkerku u Holandiji, i
- 2) USAID – koji predstavlja američku školu projektnog menadžmenta organizovanu u PMI (*Project management institute* – Institut za projektni menadžment) sa sedištem u Pensilvaniji, SAD.

Obe organizacije nude treninge za sertifikaciju i polaganje ispita. U čemu su razlike?

PMI je asocijacija individua, IPMA je asocijacija organizacija. Obe institucije imaju svoja odeljenja u Srbiji. PMI ima svoje odeljenje koje se zove *PMI Yugoslavian Chapter*. Organizovali su ga vlasnici privatnih kompanija. IPMA ima odeljenje koje se zove „YUPMA – Udruženje za upravljanje projektima Srbije“, koje su organizovali profesori Fakulteta za organizacione nauke u Beogradu.

Svaka asocijacija ima svoj sistem sertifikacije i polaganja ispita za projektne menadžere. PMI nudi 5 sertifikacionih nivoa (tabela 1).

**Tabela 1: Sertifikacioni nivoi PMI**

PMP	<i>Project Management Professional</i> Profesionalac projektnog menadžmenta
CAPM	<i>Certified Associate in PM</i> Sertifikovan saradnik u PM
PgMP	<i>Program Management Professional</i> Profesionalac programskog menadžmenta
PMI-SP	<i>PMI Scheduling Professional</i> Profesionalac PMI organizovanja
PMI-RMP	<i>PMI Risk Management Professional</i> Profesionalac upravljanja rizicima

**Izvor:** analiza autora

IPMA nudi četiri sertifikaciona nivoa (tabela 2).

**Tabela 2:** Sertifikacioni nivoi IPMA

A	<i>Certified Project Director</i> Sertifikovani direktor projekta
B	<i>Certified Senior Project Director</i> Sertifikovani viši direktor projekta
C	<i>Certified Project Manager</i> Sertifikovani menadžer projekta
D	<i>Certified Project Management Associate</i> Sertifikovan saradnik projektnog menadžmenta

**Izvor:** analiza autora

PMI je orijentisana na praktične, realne projekte. IPMA je više teorijski orijentisana. Cene obuka za sertifikaciju su između 200 i 2000 evra, zavisno od organizacije i traženog sertifikacionog nivoa.

Kakvi su podaci o broju sertifikovanih projektnih menadžera?

U maju 2010. godine bilo je 68 sertifikovanih PMPs i 150 članova PMI YU odeljenja. U isto vreme, Slovenija ima 29 sertifikovanih PMPs i 68 PMI članova odeljenja, a Hrvatska 108 PMPs i 240 PMI članova odeljenja. Podaci o članovima IPMA nisu raspoloživi.

Dobar je primer organizacije USAID, koja je 2009. godine pokrenula Projekat za razvoj konkurentnosti. Kroz ovaj projekat realizuje se program PMI obuke i sertifikacije. Namenjen je svima koji su uključeni u realizaciju projekata i to: rukovodiocima projekata, članovima projektnih timova, resursnim i funkcionalnim menadžerima, preduzetnicima i svim zainteresovanim za rad po projektima u bilo kojoj fazi projekta. Projekat ima za cilj edukaciju o savremenom upravljanju projektima. Pored toga, želi se podizanje svesti o važnosti oblasti upravljanja projektima, sertifikovanju diploma iz PM i podizanju konkurentnosti, kvaliteta usluga i produktivnosti kompanija uvođenjem efikasnog projektnog menadžmenta.

## 5. Podaci o kapacitetima projektnog menadžmenta u Srbiji

### 5.1. Rezultati istraživanja projekata finansiranih iz fondova EU

**Predmet istraživanja:** Korišćenje IPA fondova u Srbiji.

**Cilj istraživanja:** Učiniti korišćenje IPA fondova efektivnijim postavljanjem novog modela.

**Zadatak istraživanja:** Otkriti probleme, povećati svest o njima i predložiti poboljšanja.

**Metodologija istraživanja:** Istraživanje je izvršeno unutar 108 organizacija Srbije. Urađena je analiza odgovora na pitanja i statistička obrada dobijenih podataka.

**Subjekti istraživanja:** Odabrane organizacije su one koje su ciljna grupa za IPA program. One su precizirane u uputstvu za apliciranje za projekte iz IPA programa. Odabrane organizacije sastoje se od dve grupe:

- organizacije koje su već aplicirale za finansiranje iz IPA fondova i koje možemo smatrati tipičnim korisnicima sredstava iz IPA fondova;
- slučajan uzorak pogodnih organizacija koje još nisu aplicirale za finansiranje iz IPA fondova, a mogle bi, jer spadaju u grupu organizacija kojima je namenjen program, odnosno, one su potencijalni korisnici.

Struktura odabranih organizacija predstavljena je na slici 2.

Slika 2: Struktura ispitanika



**Izvor:** analiza autora

Analiza podataka koju su sproveli autori rada na osnovu odgovora ispitanika pokazuje da 62,5 % istraženih organizacija ima odeljenje za projektni menadžment; 12,5 % organizacija ima odeljenje specijalizovano za projekte finansirane iz fondova EU; 42,5 % ispitanika imalo je nekakvu obuku za PCM (*project cycle management* – upravljanje projektnim ciklusom), a 50 % ima iskustva u implementaciji projekata. Glavni problemi za vreme implementacije projekata su predstavljeni u tabeli 3. Iz odgovora se zaključuje da osim problema sa sufinansiranjem i „živim“ novcem, svi ostali odgovori mogu da se podvedu pod kategoriju nedostatka znanja iz upravljanja projektima po zahtevima Evropske unije.



**Tabela 3:** Glavni problemi za vreme implementacije projekta

Glavni problemi za vreme implementacije projekta	Odgovori (%)
Procedure su kompleksne	27
Nedostatak nacionalnih fondova za sufinansiranje	19
Finansijski problemi (cash flow)	16
Nedostatak ljudskih resursa	15
Nedostatak znanja	10
Izveštaji	9
Nemogućnost da se realizuje planirano	2
Vidljivost projekta	2

**Izvor:** analiza autora

Približno 70% ispitanika ima iskustva u pripremi projektnih prijava i aplikacija, što je veliki procenat. Manje, 50% ispitanih bilo je uključeno u implementaciju projekata. Oni su došli do neophodnog znanja putem različitih izvora kao što je prikazano na slici 3. Većina ispitanika, 34 %, bila je obučavana kroz organizovane okrugle stolove, info-dane, dakle iz neformalnih obrazovnih izvora.

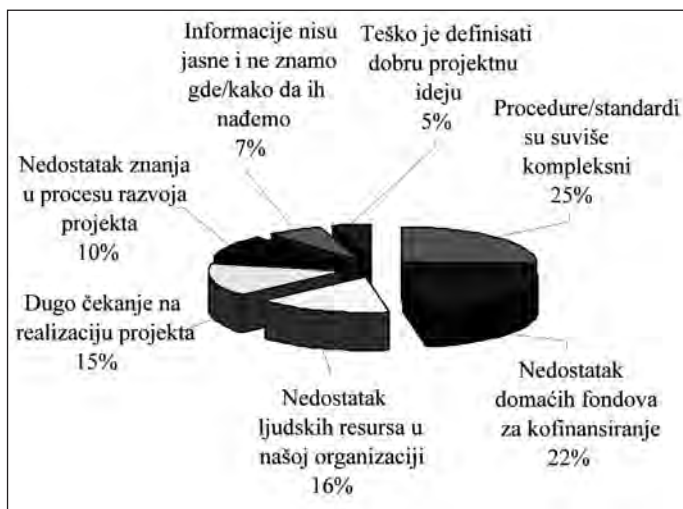
**Slika 3:** Izvori znanja o pripremi predloga projekata

**Izvor:** analiza autora

Analiza odgovora pokazala je da su glavni problemi u toku pripreme predloga projekata kompleksne procedure zajedno sa nedostakom ljudskih resursa. Kompanije i dalje ne daju dovoljnu važnost apliciranju za sredstva kod raznih fondova. I dalje nema dovoljno sopstvenih projektnih timova, niti dovoljno organizovnja obuka da bi se kreirali bazeni sopstvenih stručnjaka. Zastareli obrazovni sistem u Srbiji ne stvara stručnjake koji bi mogli da pomognu prilikom procesa pravljenja aplikacija za sredstva fondova. Sami ispitanici predlažu izmenu formalnog i neformalnog obrazovnog procesa u Srbiji. Neophodno je obrazovati mlade ljude koji bi obavljali poslove apliciranja i implementacije pro-

jekata. Mnoga specifična znanja koja su za ovo potrebna nije moguće na kvalitetan način dobiti u Srbiji.

Slika 4: Glavni problemi u toku pripreme predloga projekata



Izvor: analiza autora

Kako se vidi iz slike 4, analiza podataka o pripremi predloga projekata pokazala je da je malo problema oko pronalaženja dobre projektne ideje. Problemi su u procesu oblikovanja ideje u projektne dokumenta.

Od faktora koji su presudni da se neki projekat izabere za finansiranje, ispitanici su izabrali kao najvažniji: imati dobru projektну ideju (58 %) i iskustvo, dakle znanje. Ocenjivači koji vrše odabir projekata za EU zahtevaju dobro poznavanje strateških dokumenata EU, posebnih zahteva EU, ali i nacionalnih razvojnih dokumenata.

Autori su analizom utvrdili koja su značajna iskustva koja se stiču pri realizaciji projekata:

- Detaljno izveštavanje o realizaciji projekata
- Motivisanost učesnika
- Rad sa partnerima
- Upoznavanje sa upravljanjem projektним ciklusom (*Project cycle management PCM*)
- Poštovanje EU standarda
- Korišćenje procedura javnih nabavki po procedurama EU (PRAG)

Pri analizi rezultata autori su sproveli analizu motiva za korišćenje projekata koje finansira EU. Pokazalo se da su najznačajniji motivi:

- Finansijska sredstva 22 %
- Regionalni / opštinski razvoj 19 %
- Kontakti sa ljudima sa iskustvom 19 %
- Ravnopravno uključenje u evropske tokove i pripema za strukturne fondove 16 %

Motivi su različiti i interesantni. S obzirom na ekonomsku iscrpljenost Srbije i aktuelnu svetku ekonomsku krizu, razumljivo je što su finansijska sredstva najjači podstrek za korišćenje fondova EU. Uključenje u evropske tokove takođe je procenjeno kao veoma važno.

Kako vidite način da se ljudi obučavaju za pravljenje projekata? Ispitanici su odgovarajući na ovo pitanje predložili niz dobrih ideja. Traži se veća podrška vlade i lokalnih samouprava koje bi trebalo da izdvoje posebna sredstva za obrazovanje o projektnom menadžmentu i za formiranje timova koji bi pružali pomoć pri procesu apliciranja za sredstva. Oni insistiraju na informacijama i primerima kako uspešno tako i neuspešno realizovanih projekata.<sup>8</sup>

## 5.2. Preduslovi za budućnost

Ako se fokusiramo na projekte koji se finansiraju iz programa EU, kao veoma važnu grupu aktuelnih projekata, možemo pokazati postojeću situaciju i probleme. CARDS je program pomoći EU namenjen razvoju i stabilizaciji. Kreiran je za zapadnobalkanske zemlje. Srbija je dobila 1,3 milijardu evra kroz CARDS. CARDS je pokazao da lokalna samouprava postaje odgovorna za sopstveni razvoj tako što je u mogućnosti da se takmiči za dobijanje finansijskih sredstava kroz spoljne fondove, da razvija svoje kapacitete za apliciranje za projekte i njihovu implementaciju. Ovim, prvi put, lokalne samouprave dostižu rezultate srazmerne uložnim naporima.

Na osnovu podataka za program CARDS koji su dati u tabeli 4, može se videti da opredeljena sredstva ne znače odmah sredstva koja su zaista iskorišćena. Ovo odražava spremnost svake zemlje da upravlja fondovima pošto se sredstva iz fondova isplaćaju po fazama i zavisno od uspeha u implementaciji projekata u prethodnoj fazi. Iskustvo pokazuje da zemlje sa više znanja iz projektnog menadžmenta bolje koriste sredstva koja su im namenjena. Srbija je imala najlošije rezultate u poređenju sa susednim zemljama. Ugovorila je 87 % alociranih resursa, a realizovala još manje, samo 71 %.

---

<sup>8</sup> M. Kranjac, *Modeli za realizaciju projekata uz podršku fondova Evropske unije*, doktorska disertacija, Novi Sad, 2010.

**Tabela 4.** Raspoređivanje sredstva iz CARDS programa na neke zemlje Zapadnog Balkana u periodu 2000–2006.

Realizacija iz CARDS 2000–2006 (milioni evra)	Alocirana sredstva	Ugovorena sredstva (%)	Realizovana (iskorišćena) sredstva (%)
Srbija	1.300	87	71
Crna Gora	130	93	80
Kosovo	1.100	96	90
Makedonija	320	91	79
Ukupno:	2.860	91	80

**Izvor:** M. Kranjac, R. Maksimović, U. Sikimić, „EU funds use for projects realization in pre accession countries: the case of Serbia“, *Ekonomika*, Vilnius, 2010, str. 156-166.

## 6. Novi aspekti projektnog menadžmenta – fokus na finansiranju iz fondova EU

Mnogi ljudi u Srbiji uče o projektnom menadžmentu tokom procesa apliciranja za projekte iz fondova EU namenjenih Srbiji. Oni uče na specijalizovanim treninzima organizovanim za ovu, specijalnu grupu projekata.

Prekogranična saradnja između zapadnobalkanskih zemalja prvi put se odvija u okviru Instrumenta za pretpristupnu pomoć (*Instrument for Pre-Accession Assistance* – IPA). IPA CBC (crossborder cooperation – prekogranična saradnja) programi su takoreći ogledalo pravila koja se koriste u strukturnim fondovima, tako njihova implementacija daje priliku za obuku za zemlje koje se pripremaju za ulazak u Evropsku uniju.

Prepoznajući potrebu da pomogne napore za pravilno korišćenje IPA programa na regionalnom nivou, Evropska komisija je lansirala CBIB (*Cross Border Institution Building project* – Prekogranični projekat za izgradnju institucija), juna 2006. godine. Projekat je upravo u svojoj drugoj fazi. Predviđen je da traje do novembra 2011. godine.

CBIB II funkcionise iz pet regionalnih kancelarija: Beograd, Podgorica, Sarajevo, Skoplje i Tirana, pokrivajući: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju, Srbiju, Crnu Goru, kao i Kosovo po UNSCR 1244/99.

Lansiranjem ovakve regionalne inicijative, Evropska komisija imala je cilj da:

- obezbedi koherentnu i harmonizovanu pomoć i vodič na regionalnom nivou za programiranje i implementaciju sadašnje i buduće IPA CBC programe za zapadnoevropske zemlje;

- izgradi kapacitete nacionalne, regionalne i lokalne vlasti, kao i kapacitete nevladinog sektora i tako obezbedi puno i efektivno učešće u projektima iz EU fondova.

Postoje i neki drugi EU programi kao: „TaieX“ i „Twining“, koji takođe pomažu u izgradnji kapaciteta za projektni menadžment u smislu davanja tehničke pomoći u realizaciji projekata i putem prisustva kvalifikovanih stručnjaka iz stranih zemalja u Srbiji koji vrše edukaciju ili su u svojim zemljama, a raspoloživi su za neprekidne konsultantske savete.

Fondovi EU imaju svoje specifičnosti. Postoje neki novi aspekti EU projekata koji nisu prepoznati ranije, a vrlo su interesantni za sve vrste projekata. To su:

- održivost projekta; to je njegova sposobnost da nastavi svoj životni ciklus posle završetka perioda finansiranja iz fonda;
- indikatori kao mera kratkoročnog i dugoročnog uspeha projekta; oni su pokazatelji dostignuća, odnosno outputa i rezultata pojedinog projekta ili programa;
- *project fiche* kao kratak pregled projekta sa njegovim karakterističnim tačkama;
- projektna logička matrica (project logical framework – logframe) koja daje pregled projektnih aktivnosti i njihovih logičkih veza, a što je potrebno za kreiranje dobrog projekta;
- detaljan opis uloga članova projektnog tima sa ličnim podacima o svakom od njih;
- PRAG kao set finansijskih pravila Evropske unije posebno vezanih za procedure javnih nabavki.

Strukturni i kohezioni fondovi će biti dostupni Srbiji kada ona postane član Evropske unije. Oni čine značajan deo evropskog budžeta. Njihova osnovna svrha je da smanje razvojni raskorak između bogatih i siromašnih regiona, članica EU i da promovišu ekonomsku i socijalnu jednakost. Strukturni fondovi čine približno jednu trećinu budžeta EU: 90 % te sume troši se za razvoj regiona, a 10 % za razvoj takozvanih kohezionih država (Grčka, Irska, Portugalija i Španija). Budžet strukturnih fondova i kohezionog fonda za period 2007–2013. predviđen je da bude 347 milijardi evra. Koliko su ovi fondovi važni za zemlje članice EU, pokazuje alokacija sredstva u milijardama evra, data za neke zemlje za aktuelni budžetski period: Češka republika (26,7), Mađarska (25,2), Nemačka (26,3), Bugarska (6,8), Rumunija (19,6), i tako dalje. Očekuje se da alokacija za Srbiju bude 15 milijardi evra. Ovu sumu treba uzeti ozbiljno i to mora da bude razlog da srpska država respektuje problem prikupljanja i angažovanja projektnih menadžera i da ne dozvoli stranim konsalting kompanijama da rade upravljanje projektima umesto Srbije. Mnoge takve kompanije, uglavnom iz Slovenije i susednih zemalja, već su u Srbiji, čekajući svoju šansu.

## 7. Značajne tačke projektnog menadžmenta u Srbiji

Novi način poslovanja baziran na korišćenju projekata u svojoj suštini je vezan za novi pristup realizovanju zadataka. Sticanje znanja o projektnom načinu mišljenja treba da započne mnogo pre učešća u projektima. Važno je da se neformalno obrazovanje iz ove oblasti, koje je dobijeno preko interneta, info-dana – i formalizuje. Rad po projektima sa definisanim početkom i krajem očekuje mlade stručnjake u Srbiji kroz ceo njihov život i dobro je da ga usvoje još u najmlađim danima.

Analiza pokazuje da postoje značajne tačke – *milestones* procesa projektnog menadžmenta u Srbiji, i to su:

- 1) Informisanje ciljnih grupa o činjenicama i mogućnostima projektnog menadžmenta kao alata za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti ekonomije.
- 2) Kreiranje značajne baze znanja za sve uključene u upravljanje projektima svih vrsta.
- 3) Baza podataka najboljih primera (realizovanih projekata): uspešno izvršenih projekata, ali i loših primera.
- 4) Intenzivni, formalizovani permanentni obrazovni proces.
- 5) Pomoć u svakoj fazi procesa upravljanja projektima.

Uopšteno govoreći, one mogu biti podeljene u tri grupe:

- informisanje stejkholdera,
- obrazovanje stejkholdera,
- pomoć u realizaciji bilo koje projektne faze.

Obrazovanje koje je stožer uspeha u ovoj oblasti porazumeva uvođenje oblasti projektnog menadžmenta još u proces srednjoškolskog obrazovanja, a zatim u gotovo sve visokoškolske ustanove. Time bi se učenje počelo na vreme. Ovo treba da prati i permanentno usavršavanje znanja kroz stalne, ozbiljno pripremljene obuke i radionice. Profesionalni menadžeri projekata moraju da prođu i međunarodno priznat proces sertifikacije, koja će im obezbediti opštepriznatu diplomu i mogućnost napredovanja kroz različita zvanja u ovoj oblasti. Ovim bi se obezbedila atraktivnost zanimanja projektni menadžer, ali i oštra konkurencija koja bi obezbedila kvalitetne stručnjake iz ove oblasti. Interes Srbije je da ovakve eksperte uključi u međunarodne projekte, kako bi oni obezbedili međunarodne reference i time omogućili svojim kompanijama da dobiju poslove na kompleksnim projektima od međunarodnog značaja i time ostvare značajno veće profite. U ovom trenutku Srbija, zbog mnogo godina izolacije kada nije imala prilike da radi na regionalnim projektima, a i zbog odlaska velikog broja najboljih stručnjaka iz zemlje, nije u mogućnosti da dobije velike projekte. Treba podići svest političkog rukovodstva koje mora da reši

navedeni problem. Naime, Srbija očekuje strane direktne investicije koje bi generisale njen razvoj. Ovim se u Srbiju uvode velike transnacionalne kompanije koje funkcionišu na bazi transnacionalnih projektnih timova i mreža.

Ovo su nove, inovativne projektne strukture koje zahtevaju posebno obučene stručnjake, a zadatak domaćeg obrazovnog sistema je da obezbedi da naši stručnjaci budu u takvim timovima, a ne da strane kompanije u Srbiji upošljavaju svoje eksperte. Ovo je ujedno i dokaz da se oblast projektnog menadžmenta neprekidno menja, da je fleksibilna i da zahteva stalno praćenje i edukaciju. Dobar primer je Centar za projektni menadžment (CPM), koji je osnovan u okviru Otvorenog univerziteta u Subotici, sa svojim posebnim ljudskim i tehničkim resursima. Ovo je centar za generisanje ideja za domaće i međunarodne projekte i za administraciju i implementaciju projekta

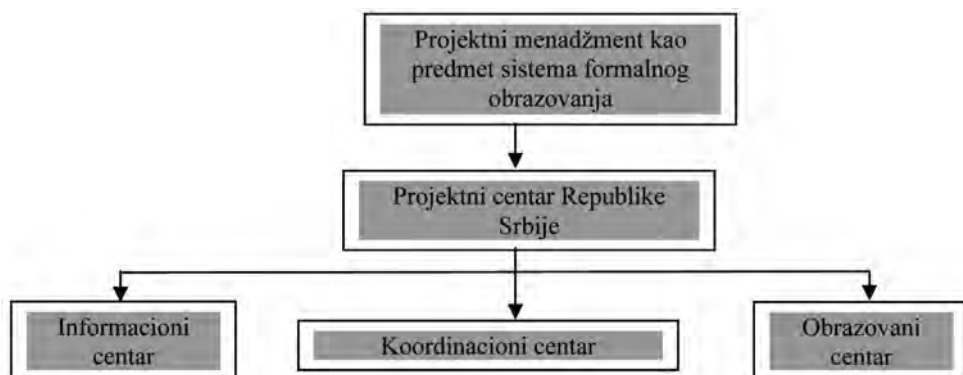
## 8. Zaključak

Ekonomija je bazirana na projektno orijentisanom načinu razmišljanja. Evidentan je nedostatak znanja iz projektnog menadžmenta. Usvajanje znanja o projektima mora početi znatno pre pojave projektne ideje. Ovo znanje mora biti univerzalno i primenljivo na sve vrste projekata. Neformalna edukacija kakva sada postoji u Srbiji mora se uvesti u formalne tokove putem kreiranja društva znanja. Najbolji način je da se projektni menadžment uključi u formalni obrazovni proces još od nivoa osnovne i srednje škole. Srbija mora da ima jasno razvijene i prepoznate projektne menadžere i razvijen proces sertifikacije, organizovan od strane jednog tela.

Predlozi za dalje poboljšanje procesa projektnog menadžmenta u Srbiji (slika 5):

- 1) Ideja je da se osnuje „Projektni centar Republike Srbije“ kao glavni centar koji bi bio informacioni, koordinacioni i obrazovni centar.
- 2) Na nivou svake lokalne samouprave bio bi lokalni projektni centar koordinisan od strane glavnog centra. Ovaj centar mora da obezbeđuje neophodne, tačne informacije za sve zainteresovane. Mora da postoji veb-portal Centra koji će sadržati najbolje primere. Koristio bi se za razmenu iskustava i linkove na potrebne veb-sajtove. To će biti uporište permanentnog obrazovanja o projektnom menadžmentu.
- 3) Projektni centri će biti mesto za radionice, obuke, okrugle stolove i info-dane.
- 4) Organizovaće se predstavljanje dobrih aplikacija i uspešno realizovanih projekata od strane eksperata koji su ih realizovali. Biće prikazani i loše pripremljeni projekti, takođe.
- 5) Savetodavna pomoć projektnog centra će obezbeđivati detaljna objašnjenja za sve zainteresovane.

Slika 5: Novi model za poboljšanje procesa upravljanja projektima u Srbiji



Izvor: analiza autora

Civilno društvo sa svojim ekspertskim organizacijama spremno je da bude uključeno u razvoj sistema projektnog menadžmenta zbog njegovog značaja. Ono će pomoći da se poveća svest o značaju korišćenja projektnog menadžmenta.

Na ovaj način, sa obrazovanim menadžerima projekata koji će omogućiti uspešnu realizaciju projektnih zadataka, kako na lokalnom, tako i na međunarodnom nivou, omogućiće se da se Srbija uključi u globalni proces projektnog menadžmenta.

Dalji pravci istraživanja moraju da uvedu adekvatne pokazatelje korišćenja projekata u Srbiji i da prate njihove efekte u različitim sektorima, naročito njihov uticaj na održivi privredni razvoj.

## Literatura

- Babić, B.: „Managing current development in economies in crisis“, *Mega-trend Review*, vol. 1 (1), Megatrend University, Belgrade, 2004, str. 35-54.
- *General provisions on the Structural funds*, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/regional\\_policy/provisions\\_and\\_instruments/l60014\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/l60014_en.htm), 27. 10. 2011.
- Hauc, A.: *Projektni menadžment i projektno poslovanje*, MEP Consult, 2004, str. 121-124.
- *Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA)*, 2008, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enlargement/ongoing\\_enlargement/e50020\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/ongoing_enlargement/e50020_en.htm) (referred on 24/01/2011).
- *Instrument for pre-accession assistance*, 2008 [http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/instrument-pre-accession\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/instrument-pre-accession_en.htm), 20. 6. 2011.



- Kranjac, M. – Maksimović, R. – Sikimić, U.: „EU funds use for projects realization in pre accession countries: the case of Serbia“, *Ekonomika*, Vilnius, 2010, str. 156-166.
- Kranjac, M.: *Modeli za realizaciju projekata uz podršku fondova Evropske unije*, doktorska disertacija, Novi Sad, 2010.
- Petković, T. – Rakić, M.: „Transnacionalne kompanije – globalna imperija“, *Megatrend revija*, vol. 7, br. 2, 2010, str. 293-312.
- *Productivity in the UK, The Regional Dimension*, Nov. 2001; HM Treasury, 2001, <http://www.statistics.gov.uk/articles/RegionalTrends/Article1RT39.pdf>, 14. 5. 2011.
- Schweiger, D. – Atamer, T. – Calori, R.: „Transnational horizontal project team“, *Journal of World Business*, Volume 38, Issue 2, Columbia, USA, May 2003, str. 127-140.
- Turbit, N.: *Do I Need a Project Manager?*, The Project perfect White Paper Collection, New York, 2005, str. 1-5.
- Wheatley, M.: *Project Smart 2000-2010*, London, 2009, <http://www.project-smart.co.uk/the-importance-of-project-management.html>, 23. 11. 2010.

Rad primljen: 5. decembra 2011.  
Odobren za štampu: 19. jula 2012.

Scientific review paper

MIRJANA KRANJAC, PHD

*Faculty of Technical Sciences, Novi Sad*

UROŠ SIKIMIĆ, MA

*Politecnico di Milano, Milano, Italy*

CHRISTOPHER HENNY, PHD

*United Business Institutes, Brisel, Belgium*

## PROJECT MANAGEMENT AS PART OF THE GLOBAL LEARNING (THE CASE OF SERBIA)

### Summary

*The aim of the paper is to analyze the situation of project management in Serbia with emphasis on projects funded by the European Union (EU) according to its special requirements and to propose a new model that would make this process more efficient and which would ensure better results. This would allow more use of EU funds in the future. The results of a survey carried out in Serbia are presented. They point to the lack of trained experts in the field of project management, especially those who should be involved in projects funded by the European Union. Such projects must meet specific standards of the EU during application and implementation processes. A new model for the improvement of project management process in Serbia is proposed. It suggests establishing of a new centre for information, coordination and education of project managers to ensure their longlife learning.*

**Key words:** *project management, global learning framework, certification, longlife learning*

**JEL classification:** A20, O15, O21, M21

PROF. DR VESNA M. MILANOVIĆ\*  
*Fakultet za međunarodnu ekonomiju,  
Megatrend univerzitet, Beograd*  
IVANA BULUT, DOKTORAND  
*Fakultet za poslovne studije,  
Megatrend univerzitet, Beograd*

## POZICIJA REGIONA I ZEMALJA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU KROZ PRIZMU NAJUSPEŠNIJIH KOMPANIJA\*\*

**Sažetak:** *Cilj ovog rada je da pokaže da stepen uspešnosti kompanija na globalnom tržištu utiče na poziciju regiona i zemalja iz kojih one potiču. Analiza globalne pozicije regiona i zemalja je obavljena kroz analizu regionalnog i nacionalnog porekla 100 i 500 najuspešnijih kompanija sveta tokom druge polovine 20. i u prvoj deceniji 21. veka.*

**Ključne reči:** *pozicija regiona i zemalja, najuspešnije kompanije sveta, globalno tržište*

**JEL klasifikacija:** M21, R12

### 1. Uvod

Poziciji regiona i zemalja na globalnom tržištu, između ostalog, doprinose multinacionalno i globalno orijentisane kompanije, stepenom uspešnosti svog poslovanja, od kojih mnoge ostvaruju veće prihode nego što su bruto domaći proizvodi pojedinih zemalja. Tržišnom snagom, kompanije manifestuju političku i ekonomsku moć regiona i zemalja iz kojih potiču, ali i međunarodnih organizacija i institucija u čijoj senci, upravo, stoje. Borba za prevlast na globalnom tržištu se naizgled vodi među kompanijama. Ukoliko se obavi analiza njihovog regionalnog i nacionalnog porekla uočava se da se borba vodi između regiona i zemalja iz kojih one potiču. Cilj ovog rada je da pokaže da stepen uspešnosti kompanija na globalnom tržištu utiče na poziciju regiona i zemalja iz kojih one potiču, što povratno jača njihovu konkurentnost.

\* E-mail: vmilanovic@megatrend.edu.rs

\*\* Rad predstavlja deo istraživanja na projektu evid. br. III44006, koji finansira Ministarstvo nauke, prosvete i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

## 2. Određenje predmeta i cilja analize, perioda analize i osnova za merenje i poređenje uspešnosti kompanija

Pozicija regiona i zemalja na globalnom tržištu kroz prizmu najuspešnijih kompanija identifikovana je analizom regionalnog i nacionalnog porekla 100 i 500 najuspešnijih kompanija sveta od druge polovine 20. veka.

Kompanije su regionalno tretirane prema geografskom kriterijumu: Severna Amerika, Evropa, Azija, Srednja i Južna Amerika, Australija, Južna Afrika i ostatak sveta. U regionu Severne Amerike posmatrane su kompanije iz SAD i kompanije iz Kanade. U regionu Evrope posmatrane su većinom razvijene zemlje Zapadne Evrope, jer su zemlje porekla 100 ili 500 najuspešnijih kompanija sveta. U regionu Azije, posebno je izdvojen Japan kao zemlja porekla najuspešnijih kompanija, jer je reč o tradicionalnom konkurentu, a potom su analizirane druge azijske zemlje kao novi konkurenti na globalnom tržištu. U regionu Srednje i Južne Amerike naglasak je dat na Meksiko, Brazil i Venecuelu kao zemlje porekla najuspešnijih kompanija sveta. Australija i Južna Afrika su delom prikazane samostalno kao zemlje porekla najuspešnijih kompanija sveta, a delom sa drugim zemljama pod oznakom „ostatak sveta“.

Izbor druge polovine 20. veka za period analize opravdava činjenica da je prava konglomeratska, tržišno diferencijirana i marketinški orijentisana era multinacionalizma započeta nakon II svetskog rata, iako je multinacionalizam po osnovu sirovinke i resursne osnove uočen već krajem 19. i u prvoj polovinu 20. veka.<sup>1</sup>

Sa stanovišta internacionalne aktivnosti kompanija, period druge polovine 20. veka u međunarodnom marketingu se posmatra kroz: period početne internacionalizacije koji je trajao do 60-ih godina 20. veka, period povećane internacionalizacije od 60-ih do 80-ih godina, i period dodatne internacionalizacije već internacionalizovanog biznisa koji se odnosi na period od 90-ih godina 20. veka.<sup>2</sup>

Do 60-ih godina prošlog veka kompanije nisu koristile marketing kao dominantnu aktivnost usmeravajućeg karaktera pri nastupu na međunarodno tržište, pa nije značajnije obrađivan u analizi. Od 60-ih godina do kraja 20. veka, regionalno i nacionalno poreklo 100 najuspešnijih kompanija sveta je posmatrano po dekadama i prezentovano u godinama za koje su dostupni relevantni podaci (1963, 1979, 1984, 1993).

U prvoj dekadi 21. veka analizirano je regionalno i nacionalno poreklo 100 i 500 najuspešnijih kompanija sveta, jer se broj igrača na globalnom tržištu značajno uvećao, a diferentna konkurentska prednost kompanija značajno smanjila. Za potrebe analize odabrane su 2005. i 2010. godina, kako bi se utvrdilo da li se

<sup>1</sup> B. Rakita, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 64.

<sup>2</sup> Na osnovu B. Rakita, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet – Globmark, Beograd, 1998; P. S. Douglas, C. S. Craig, *Globalna marketing strategija*, PS Grmeč, Beograd, 1997.

uspešnost kompanija i pozicija regiona i zemalja iz kojih potiču značajnije menja u kraćem periodu od dekade, usled bržih i dinamičnijih promena snaga na globalnom tržištu.

Iako postoji više osnova za merenje i poređenje veličine i uspešnosti kompanija kao što su prihodi (prodaja), broj zaposlenih, tržišno učešće, obim proizvodnje, prodajna mesta i tržišna kapitalizacija, u ovom radu je korišćen ukupan prihod. Magazin „Forčun“ (*Fortune*) godišnje publikuje listu najuspešnijih kompanija u svetu poslednjih 55 godina, pa su za potrebe ovog rada korišćeni izveštaji ovog magazina. Objektivno, postoji ograničenje u egzaktnosti pozicije kompanije na listi ovog magazina u situaciji kada se kao osnov koristi ukupan prihod, jer za standard služi američki dolar po zvaničnom kursu, pa je uključivanje ili isključivanje kompanija iz ove liste uvek moguće. Neke velike kompanije se ne nađu na ovoj listi kad njihova domaća valuta doživi devalvaciju u odnosu na američki dolar.<sup>3</sup> Godine 1957, prvi put je načinjena lista 100 najvećih industrijskih kompanija izvan SAD. Lista je zatim proširena u 1963. godini, uključivanjem 200 najvećih neameričkih kompanija industrijskog sektora, i ponovo u 1972. godini kada je pokrivenost povećana na najvećih 300 kompanija van SAD.

Godine 1976. lista je upotpunjena sa 500 industrijskih neameričkih kompanija. U 1990. godini sačinjena je lista američkih i neameričkih kompanija. U 1995. godini, lista je proširena drugim delatnostima u tercijarnom sektoru.<sup>4</sup> Budući da se magazin „Forčun“ u početku fokusirao samo na industrijske američke kompanije, opravdano je što se lista najuspešnijih kompanija ovog magazina zasnivala na američkim kompanijama i sektoru industrije. Uključivanjem neameričkih kompanija, kao i neindustrijskih sektora u listu, lista je postala vremenom potpunija i realnija, na čemu se kontinuirano radi.

Identifikovanjem regionalnog i nacionalnog porekla najuspešnijih kompanija sveta od druge polovine 20. veka do danas, moguće je steći saznanje o regionima i zemljama koji su obeležili karakteristične periode u međunarodnom poslovanju i na taj način zauzeli određenu poziciju na globalnom tržištu. Cilj ovog rada je da pokaže da stepen uspešnosti kompanija na globalnom tržištu utiče na poziciju regiona i zemalja iz kojih one potiču, što povratno utiče na jačanje njihove uspešnosti i konkurentnosti. Takođe, cilj rada je i da ukaže da su pozicije regiona, zemalja i kompanija i njihovi uticaji na globalni biznis podložni promenama.

<sup>3</sup> S. Leslie, P. T. Robbins, „Global capitalism and major corporations from the Third World“, *Third World Quarterly*, vol. 23, no. 1, 2002, str. 81-100, str. 85.

<sup>4</sup> Ibid.

### 3. Rezultati analize globalnog pozicioniranja regiona i zemalja kroz prizmu 100 najuspešnijih kompanija tokom druge polovine 20. veka

Posmatrajući regionalno poreklo 100 najuspešnijih kompanija sveta tokom druge polovine 20. veka, uočeno je:

- SAD su nosilac internacionalne aktivnosti iz regiona Severne Amerike, njihova dominacija u odnosu na Kanadu je nesporna;
- među evropskim zemljama, Velika Britanija, Nemačka i Francuska su bile predvodnice u pozicioniranju evropskog regiona na globalnom tržištu;
- Japan je tradicionalno pozicioniran kao globalni konkurent iz azijskog regiona, čijem povoljnijem pozicioniranju tokom druge polovine 20. veka doprinose kompanije iz Indije, Južne Koreje, Hongkonga, Kine;
- Venecuela, Brazil, Meksiko i Argentina su dominantne zemlje iz regiona Srednje i Južne Amerike (tabela 1).

**Tabela 1:** Regionalno i nacionalno poreklo 100 najuspešnijih kompanija sveta tokom druge polovine 20. veka

Period Zemlja (%)	Severna Amerika (SAD)	Evropa	Azija (Japan)	Srednja i Južna Amerika	J. Afrika	svega
1960-e godine	67 (67)	30	3 (3)	-	-	100
1970-e godine	49 (47)	41	7 (7)	3	-	100
1980-e godine	50 (47)	28	18 (12)	3	1	100
1990-e godine	32 (32)	37	28 (23)	3	-	100

Podaci su iz 1963, 1979, 1984, 1993.

**Izvor:** V. Milanović-Golubović, *Posledice globalizacije poslovanja leaderske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 34; B. Rakita, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet – Globmark, Beograd, 1998, str. 65.

Region Severne Amerike, sa dominacijom SAD, ostavio je pečat u međunarodnom poslovanju tokom 60-ih godina 20. veka.<sup>5</sup> Njegovo učešće je značajno opalo u sledećoj dekadi, ali je ostalo stabilno narednih 5 godina. Od 1990-ih godina, učešće ovog regiona, a naročito industrijskih kompanija SAD u 100 najuspešnijih u svetu, opalo je za više od pola u odnosu na prvi posmatrani period. Međutim, dominacija SAD na globalnom tržištu do 90-ih godina 20. veka je evidentna, bez obzira na smanjivanje broja kompanija SAD u 100 najuspešnijih kompanija sveta (tabela 1).

<sup>5</sup> U ovom periodu, nijedna kompanija iz Kanade nije se kvalifikovala među 100 najuspešnijih kompanija sveta.

Dok su kompanije SAD dominantno obeležile šezdesete godine 20. veka, dotle su kompanije iz evropskog regiona ostvarile manje od polovine njihovog učešća u grupi od 100 najuspešnijih kompanija sveta (tabela 1). Kompanije tri zemlje činile su 85 % ukupnog broja evropskih kompanija, i to: nemačke kompanije (blizu 50 %), britanske kompanije (više od 20 %) i francuske kompanije (manje od 15 % evropskog učešća). Individualno učešće kompanija evropskog regiona u grupi od 100 najuspešnijih kompanija sveta dostizalo je relativno manji iznos: nemačke kompanije činile su 13 %, britanske kompanije 7 %, a francuske kompanije 4 % učešća.<sup>6</sup>

Tokom 70-ih godina 20. veka, evropski region je poboljšao poziciju u grupi od 100 najuspešnijih kompanija sveta, usled rasta učešća kompanija Francuske, dok je tokom 80-ih godina pogoršao poziciju, usled pada učešća nemačkih i britanskih kompanija.<sup>7</sup> U 90-im godinama 20. veka, kompanije iz evropskog regiona premašile su učešće kompanija iz regiona Severne Amerike<sup>8</sup>.

Japanske kompanije su dominantni predstavnici regiona Azije na globalnom tržištu tokom druge polovine 20. veka. Broj kompanija iz Japana i ostalih zemalja sveta skoro je dostigao broj američkih kompanija u poslednjoj dekadi 20. veka (tabela 1).

Repozicioniranje regiona na globalnom tržištu tokom 90-ih godina je evidentno. Dominaciju od SAD preuzima Evropa, a na globalnom tržištu se pojavljuju novi konkurenti iz Azijsko-pacifičkog i Latinoameričkog regiona. Krajem 20. veka, tradicionalni konkurenti su posustali u „osvajanju“ globalnog tržišta. Brojni su razlozi. Neki od njih su u domenu svetske ekonomije i spoljnopolitičkog okruženja, sa uticajem na ekonomske odnose u svetu i repozicioniranje regiona i kompanija. To su: pad Berlinskog zida (1989); rat u Persijskom zalivu; ujedinjenje Istočne i Zapadne Nemačke (1990); kraj aparthejda u Južnoj Africi, stvaranje Zajednice nezavisnih država (ZND), raspad Jugoslavije (1991); valutna kriza u EEZ (Evropskoj ekonomskoj zajednici), proglašenje kraja Hladnog rata (1992); formiranje Evropske unije, ugovorom iz Mاستrihta (1993); formiranje Svetske trgovinske organizacije (1995); vraćanje Hongkonga Kini, finansijska kriza u Aziji (1997); kriza rublje u Rusiji, proglašenje moratorijuma na inostrani dug Rusije (1998); brazilska kriza, stvaranje Evropske monetarne unije i evrozone (1999).<sup>9</sup> Potpisan je i veliki broj regionalnih integracionih sporazuma (*Regional Integration Agreements – RIAs*) kao što su: NAFTA aranžman (*North*

<sup>6</sup> V. Milanović Golubović, *Posledice globalizacije poslovanja lidrske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 34.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> U ovom periodu, nijedna kompanija Kanade se nije kvalifikovala među 100 najuspešnijih kompanija sveta.

<sup>9</sup> R. v Tulder., D. v. d. Berghe, A. Muller, *The World's Largest Firms and Internationalization*, Rotterdam School of Management/Erasmus University, B&T Ontwerp&Advies, 2001, str. 16-19.

*American Free Trade Agreement*) u Severnoj Americi (1994), Merskosur (*eng.* Common Market of the South; *esp.* Mercado Comun del Sur) u Južnoj Americi (1991), SADC (*South African Development Community*) u Južnoj Africi, proširenje ASEAN-a (*Association of Southeast Asian Nations*, osnovane 1967) u Jugoi-stočnoj Aziji i drugi.

U poslednjoj dekadi 20. veka, došlo je do promena i u organizaciji i strategiji kompanija na globalnom tržištu. Najuspešnije kompanije sveta su većinu svojih poslovnih aktivnosti obavljale izvan nacionalnih granica, sudeći po učešću strane aktive u ukupnoj aktivi kompanije (*Foreign/total assets*), učešću broja zaposlenih izvan matične zemlje u ukupnoj zaposlenosti kompanije (*Foreign/total employment*), učešće prodaje izvan matične zemlje u ukupnoj prodaji kompanije (*Foreign/total sales*).<sup>10</sup> Saradnja multinacionalno i globalno orijentisanih kompanija – lidera i međunarodno manje angažovanih kompanija – pratilaca postala je neminovnost globalnog poslovanja. Umesto strategije grinfild investicija i postepenog osvajanja tržišta, globalno tržište je obeležila strategija spajanja i pripajanja kompanija, odnosno merdžeri i akvizicije. Tokom 90-ih godina 20. veka napravljena su spajanja neverovatnih razmera čiji su pojedinačni iznosi veći od BDP mnogih zemalja. U 1999. godini odnos vrednosti prekograničnih merdžera i akvizicija i ukupnih svetskih stranih direktnih investicija (SDI) dostigao je iznos više od 80 %. Ipak, približno 90 % svih prekograničnih spajanja i pripajanja realizovano je u okviru razvijenih zemalja.<sup>11</sup> Tržišna kapitalizacija je postala najvažniji indikator poslovanja, a budući prinos kompanije na berzi važniji od sadašnjeg profita.

Kompanije koje su opredelile međunarodno poslovanje u poslednjoj dekadi 20. veka potiču iz: razvijenih evropskih zemalja, SAD i Japana, za razliku od prethodnih dekada kada je dominacija SAD bila nesporna. Nije beznačajno učešće kompanija iz novoindustrijalizovanih zemalja (NIZ) Azijsko-pacifičkog regiona i regiona Srednje i Južne Amerike kao novih konkurenata na globalnom tržištu.

#### 4. Rezultati analize globalnog pozicioniranja regiona i zemalja kroz prizmu 100 i 500 najuspešnijih kompanija u prvoj dekadi 21. veka

Analiza globalnog pozicioniranja regiona i zemalja u prvoj dekadi 21. veka obavljena je kroz analizu regionalnog i nacionalnog porekla 100 i 500 najuspešnijih kompanija u svetu u 2005. i 2010. godini.

<sup>10</sup> *World Investment Report 2000 - Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, UNCTAD, 2000, str. 10-16.

<sup>11</sup> *Ibid.*



#### 4.1. Rezultati analize globalnog pozicioniranja regiona i zemalja kroz prizmu 100 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj dekadi 21. veka

Analiza regionalnog porekla 100 najuspešnijih kompanija sveta u 2005. i 2010. godini pokazala je da su Severna Amerika, Evropa i Azija, kao tradicionalno konkurentni regioni, stabilni, ukoliko zanemarimo marginalni pad broja američkih i evropskih kompanija u 100 najuspešnijih u svetu. Poboljšanje pozicije ostvario je region Srednje i Južne Amerike (tabela 2).

**Tabela 2:** Regionalno poreklo 100 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj deceniji 21. veka

Region \ Godina	2005. (u %)	2010. (u %)
Severna Amerika	33	32
Evropa	48	47
Azija	18	18
Srednja i Južna Amerika	1	3
svoga	100	100

**Izvor podataka:** [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/2005/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2005/)  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/2010/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2010/)

Analiza nacionalnog porekla 100 najuspešnijih kompanija sveta u 2005. i 2010. godini pokazala je da region Severne Amerike predstavljaju kompanije SAD, jer kanadskih kompanija nema među 100 najuspešnijih u svetu, i da je nejednak doprinos pojedinih nacionalnih ekonomija pozicioniranju evropskog i azijskog regiona (tabela 3).

Posmatrajući evropske zemlje, uočava se da su nemačke kompanije doprinele povoljnom pozicioniranju evropskog regiona na globalnom tržištu, porastom sopstvenog učešća u 100 najuspešnijih kompanija sveta, dok su francuske i britanske kompanije pokazale tek blagi rast učešća. Novi konkurent na globalnoj sceni ovog regiona su ruske kompanije.

Najveći broj evropskih kompanija, koje su na listi 100 najuspešnijih na svetu, bavi se bankarstvom, osiguranjem i pružanjem finansijskih usluga kao svojom glavnom delatnošću (čak 19 od ukupno 47).<sup>12</sup>

Kineske i južnokorejske kompanije su najviše doprinele popravljaju ugrožene pozicije azijskog regiona na globalnom tržištu od strane japanskih kompanija (tabela 3).

<sup>12</sup> [www.fortune.com/fortune/global500](http://www.fortune.com/fortune/global500), za 2010. godinu

Poboljšanju pozicije regiona Srednje i Južne Amerike su doprinele kompanije Meksika, Brazila i Venezuele, naročito kompanije u oblasti prerade nafte (brazilski *Petrobras*, venecuelanski *PDVSA* i meksički *Pemeks*).<sup>13</sup>

**Tabela 3: Nacionalno poreklo 100 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj deceniji 21. veka**

Zemlja/region \ Godina	2005. (broj)	2010. (broj)
SAD	33	32
Kanada	0	0
<b>Severna Amerika</b>	<b>33</b>	<b>32</b>
Francuska	10	11
Nemačka	15	11
Velika Britanija	8	10
V. Britanija/Holandija	2	0
Švajcarska	4	2
Holandija	2	2
Belgija	0	1
Belgija/Holandija	1	0
Luksemburg	0	1
Norveška	1	1
Italija	4	4
Španija	1	2
Rusija	0	2
<b>Evropa</b>	<b>48</b>	<b>47</b>
Japan	13	10
Kina	3	5
Južna Koreja	2	3
<b>Azija</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Australija</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Brazil	0	1
Meksiko	1	1
Veneceula	0	1
<b>Srednja i Južna Amerika</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Svega</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Izvor podataka:** [www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500)

<sup>13</sup> [www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/C.html](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/C.html)

#### 4.2. Rezultati analize globalnog pozicioniranja regiona i zemalja kroz prizmu 500 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj dekadi 21. veka

Da bi slika bila potpunija, analizirano je regionalno i nacionalno poreklo 500 najuspešnijih kompanija sveta (tabela 4 i 5).

Ova analiza je pokazala da su i dalje Severna Amerika, Evropa i Azija, kao tradicionalno konkurentni, dominantni regioni. Međutim, uloga Severne Amerike i Evrope opada, a uloga Azije značajno raste. U 2010. godini, snaga Severne Amerike i Azije, merena brojem kompanija u 500 najuspešnijih u svetu, izjednačena je. Lidersku poziciju i dalje drži evropski region, ali sa znatno manjom diferentnom prednošću u odnosu na preostala dva tradicionalno konkurentna regiona – Severnu Ameriku i Aziju (tabela 4).

**Tabela 4:** Regionalno poreklo 500 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj deceniji 21. veka

Region	Godina	2005. (%)	2010. (%)
Severna Amerika		37,8	30
Evropa		35,4	36,6
Azija		24	29,8
Australija		1,8	1,6
Srednja i Južna Amerika		1	2
Afrika		0	0
Ukupno		100	100

**Izvor podataka:** [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/2005/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2005/)  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/2010/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2010/)

Analiza nacionalnog porekla 500 najuspešnijih kompanija sveta u 2005. i 2010. godini pokazala je da je broj američkih i britanskih kompanija za samo pet godina smanjen skoro za jednu četvrtinu, a broj japanskih za više od 10 % (tabela 5).

Američke kompanije su još uvek dominantne u visokoglobalizovanim granama delatnosti kao što su automobilska industrija, industrija kompjutera, industrija elektronike, oblast prerade nafte, telekomunikacija i bankarstva i u manje globalizovanim delatnostima kao što su diskontna maloprodaja, farmaceutska industrija i zdravstvena nega.<sup>14</sup>

Posmatrajući evropske zemlje, uočava se da su švajcarske i austrijske kompanije doprinele povoljnom pozicioniranju evropskog regiona na globalnom tržištu, porastom sopstvenog učešća u 500 najuspešnijih kompanija sveta, dok su najizrazitiji pad imale britanske i kompanije skandinavskih zemalja. Nemačke i francuske kompanije bile su stabilne. Novi konkurenti na globalnoj sceni, pored

<sup>14</sup> [www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/US.html](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/US.html)

ruskih kompanija, su kompanije Italije i Španije (tabela 5). Stabilnosti evropskih kompanija u 500 najuspešnijih u svetu svakako je doprinelo i proširenje Evropske unije 2004. godine sa 10 novih članica i 2010. godine sa dve članice.

Japanske kompanije imaju znatno manju ulogu na globalnoj sceni 2010. godine u odnosu na 2005, ukoliko se njihova uloga meri učešćem u 500 najuspešnijih u svetu. Region Azije je zabeležio najveći napredak u poslednjih 5 godina, najviše zahvaljujući Kini, Tajvanu i Indiji. Velika tražnja za energentima, izgradnja infrastrukture i celokupne privrede samo su neki od faktora koji su uzrokovali privredni bum u Kini. Broj kompanija Tajvana među prvih 500 kompanija sveta se učtвороstručio za samo 5 godina. Razlog za to je što se IT industrija polako ali sigurno premešta u ovaj region. U Tajvanu su locirani giganti kompjuterske i elektronske industrija poput *Quanta Computer*, *Compal Electronics*, *Asustec Computer*, *Acer*.

U prethodnoj deceniji nijedna kompanija Kine nije bila u prvih 100 najuspešnijih kompanija, a danas ih ima čak 5. Napredak kineske privrede tek se očekuje, jer kineska privreda raste po neverovatnoj stopi višoj od 9 % godišnje. Kao najbolja potvrda toga stoji činjenica da su među 10 najuspešnijih kompanija sveta čak tri iz Kine: *Sinopec*, *State Grid* i *China National Petroleum*. U 2009. godini kineska privreda porasla je za 8,7 %, dok je društveni proizvod u većini sveta opadao. Najnoviji podaci o ubrzanom rastu potvrđuju da je Kina na putu da prestigne Japan i postane najveća privreda u Aziji i druga na svetu, odmah posle Amerike. Kakva god da je raspodela bogatstva u Kini, ubrzani rast kineske privrede trebalo bi da bude dobra vest za ostatak sveta, koji se, neko brže, neko sporije, izvlači iz recesije. Ako se kineska privredna mašinerija zahuktava, onda to znači da će Kina više uvoziti iz ostatka sveta i podstaći rast drugih privreda.<sup>15</sup>

Poboljšanju pozicije azijskog regiona na globalnom tržištu su doprinele i SDI u periodu 2000–2005. Prema podacima UNCTAD-a, Azija i Okeanija su privukle blizu 148 milijardi dolara SDI, što je bilo za 46 milijardi više u odnosu na 2003. godinu, i to: Istočna Azija – 105 milijardi dolara, Jugoistočna Azija – 26 milijardi dolara, Južna Azija, prevashodno Indija – 7 milijardi dolara, Zapadna Azija, pre svega Saudijska Arabija, Sirija i Turska – 9,8 milijardi dolara.<sup>16</sup>

Poboljšanju pozicije regiona Srednje i Južne Amerike na globalnoj sceni 2010. godine u odnosu na 2005. godinu, posmatrajući 500 najuspešnijih kompanija sveta su najviše doprinele kompanije Brazila (tabela 5). Najveći primaoci SDI u 2004. godini bili su Brazil (18 milijardi dolara) i Meksiko (17 milijardi dolara).<sup>17</sup>

<sup>15</sup> [www.bbc.co.uk/serbian/news/2010/01/100121\\_global\\_economy.shtml](http://www.bbc.co.uk/serbian/news/2010/01/100121_global_economy.shtml)

<sup>16</sup> *World Investment Report 2005* - Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UNCTAD, str. 4-12.

<sup>17</sup> U 2004. godini u region Južne Amerike i zemlje Karipske regije, kroz SDI investirano je 68 milijardi dolara. *World Investment Report 2005* - Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UNCTAD, str. 4-12.

Najnovije istraživanje<sup>18</sup> sprovedeno u Švajcarskoj potvrdilo je da svetskom ekonomijom vlada mali broj kompanija. Analizom međusobnih odnosa između 43.000 multinacionalnih kompanija uočeno je da mali broj kompanija, uglavnom banaka, ima glavnu ulogu u kreiranju finansijske politike. Od 43.000 multinacionalnih kompanija, 1.318 čine centar globalne ekonomije, u čijoj srži je 147 kompanija (manje od 1 %) koje kontrolišu 40 % njihovog bogatstva. Struktura njihovog vlasništva je takva da svi imaju udeo u svakome. Uska povezanost kompanija jeste osnova moći, ali je to i način da manje kompanije dobiju šansu da prežive globalne izazove. Stoga je i ovo uzrok njihovog pojavljivanja na globalnom tržištu kao novih konkurenata.

**Tabela 5:** Nacionalno poreklo 500 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj deceniji 21. veka

Zemlja/region \ Godina	2005. (broj)	2010. (broj)
SAD	176	139
Kanada	13	11
<b>Severna Amerika</b>	<b>189</b>	<b>150</b>
Francuska	39	39
Nemačka	37	37
Velika Britanija	35	29
V. Britanija/Holandija	2	1
Irska	1	2
Švajcarska	11	15
Austrija	0	3
Holandija	14	13
Belgija	3	5
Belgija/Holandija	1	1
Luksemburg	1	1
Danska	2	2
Finska	3	1
Norveška	2	1
Švedska	7	5
Italija	8	11
Poljska	0	1
Španija	8	10
Rusija	3	6

<sup>18</sup> [http://www.bizlife.rs/vest.asp?id=25962&kat\\_id=10](http://www.bizlife.rs/vest.asp?id=25962&kat_id=10)

<b>Evropa</b>	<b>177</b>	<b>183</b>
Japan	81	71
Kina	16	46
Južna Koreja	11	10
Turska	1	1
Tajland	1	1
Tajvan	2	8
Singapur	1	2
Malezija	1	1
Indija	5	8
Saudijska Arabija	1	1
<b>Azija</b>	<b>120</b>	<b>149</b>
<b>Australija</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
Brazil	3	7
Meksiko	2	2
Veneceula	0	1
<b>Srednja i Južna Amerika</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>svega</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

Izvor podataka: [www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500)

## 5. Zaključak

Stepen uspešnosti kompanija na globalnom tržištu, meren njihovim učešćem u 100 i 500 najvećih i najuspešnijih kompanija sveta, može se koristiti kao pokazatelj pozicije regiona i zemalja iz kojih one potiču.

Analiza pozicije zemalja i regiona na globalnom tržištu kroz pizmu 100 i 500 najuspešnijih kompanija sveta u prvoj dekadi 21. veka pokazala je da su evropske razvijene zemlje lideri globalnog tržišta. U tome ih prate zemlje regiona Severne Amerike i azijskog regiona. Do istog rezultata se došlo i analizom pozicije zemalja i regiona na globalnom tržištu u poslednjoj dekadi 20. veka, za razliku od prethodnih dekada kada je dominacija regiona Severne Amerike, odnosno SAD bila nesporna.

U 2010. godini, snaga zemalja iz regiona Severne Amerike i Azije, merena brojem kompanija u 500 najuspešnijih u svetu, izjednačena je. Lidersku poziciju i dalje drži evropski region, ali sa mnogo manjom diferentnom prednošću u odnosu na preostala dva, tradicionalno konkurentna regiona, Severnu Ameriku i Aziju.

Od posljednje dekade 20. veka nije beznačajna pozicija novoindustrijalizovanih zemalja (NIZ) Azijsko-pacifičkog regiona i regiona Srednje i Južne Amerike, kao novih konkurenata na globalnom tržištu, naročito kada se posmatra njihovo učešće u 500 najuspešnijih kompanija sveta. Proširenjem uzorka sa 100 na 500 kompanija, uočeno je da značajno raste učešće kompanija Azije, Srednje i Južne Amerike i Australije na štetu kompanija Evrope i Severne Amerike.

### Literatura

- Douglas, P. S. – Craig, C. S.: *Globalna marketing strategija*, PS „Grmeč“, Beograd, 1997.
- Leslie, S. K. – Robbins, P. T.: „Global capitalism and major corporations from the Third World“, *Quarterly*, vol. 23, no. 1, 2002, str. 81-100.
- Milanović Golubović, V.: *Posledice globalizacije poslovanja liderske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
- Rakita, B.: *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet – Globmark, Beograd, 1998.
- Tulder, R.v. – Berghe, D.v.d. – Muller, A.: *The World's Largest Firms and Internationalization*, Rotterdam School of Management/Erasmus University, B&T Ontwerp & Advies, 2001.
- World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, UNCTAD.
- World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UNCTAD.
- [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- [www.fortune.com](http://www.fortune.com)
- [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)
- [www.bizlife.rs](http://www.bizlife.rs)

Rad primljen: 4. novembra 2011.  
Odobren za štampu: 18. jula 2012.

PROFESSOR VESNA M. MILANOVIĆ, PHD  
*Graduate School of International Economy,  
Megatrend University, Belgrade*  
IVANA BULUT, DOCTORAL CANDIDATE  
*Graduate School of Business Studies,  
Megatrend University, Belgrade*

## REGIONS AND COUNTRIES POSITIONS IN THE GLOBAL MARKETPLACE THROUGH THE EYES OF THE BEST COMPANIES

### Summary

*The goal of this paper is to show that the degree of the success of companies in the global market is influenced by the position of regions and countries from which they come from. Analysis of global position of regions and countries is published through analysis of regional and national top 100 and 500 companies in the world in the second half of XX century and in the first half of XXI century.*

**Key words:** *position of regions and countries, the most successful companies in the world, the global market*

**JEL classification:** M21, R12



MR LUKA ANTONIĆ\*

*Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*

DOC. DR MARKO MIHIĆ

*Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*

DOC. DR VLADIMIR OBRADOVIĆ

*Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*

## SUOČAVANJE SA IZAZOVIMA FILMSKE INDUSTRIJE: USPEŠAN MODEL PROJEKTOG MENADŽMENTA\*\*

**Sažetak:** *Filmska industrija je jedina industrija sa ekstremno visokim ulaganjima u projekat, a s druge strane, ekstremno visokim nivoom neizvesnosti uspeha projekta. Jednom rečju, filmska industrija je industrija ekstrema u kojoj dominira nekolicina hit filmova. Uzimajući to u obzir, primena koncepta i principa projektnog menadžmenta mora biti prilagođena kontekstu industrijske grane. Rad ima za cilj da istakne i opiše one elemente projektnog menadžmenta koji su od ključnog značaja za uspešnu realizaciju filmskog projekta.*

**Ključne reči:** *projektni menadžment, upravljanje, filmski projekat*

**JEL klasifikacija:** L82, G32

### 1. Uvod

Kada bismo morali ukratko da opišemo filmsku industriju, najbolje bi bilo da citiramo scenaristu Vilijama Goldmena, koji je sažeto objasnio: „Niko ne zna ništa...“ Naime, filmsku industriju prevashodno karakteriše ekstremna neizvesnost kombinovana sa retko visokim ulaganjima. I mada Goldman ne mora biti sasvim u pravu, osnovni problem producenta, odnosno menadžera filmskog projekta, jeste činjenica da nije moguće jasno predvideti uspeh projekta, koji se realizuje u dinamičnom okruženju bez stabilnih i predvidivih parametara na koje se može osloniti. Filmski biznis je biznis ekstrema, gde dinamično okruženje na nepredvidiv način izdvaja nekolicinu hit filmova koji ubiraju najveći deo prihoda.

\* E-mail: lukantonovic@gmail.com

\*\* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu Osnovnih istraživanja, evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Stoga upravljanje filmskim projektom predstavlja svojevrsan izazov. S jedne strane, primena potvrđenih principa i koncepta projektnog menadžmenta predstavlja rastuću potrebu filmske industrije, ali definisanje optimalnog modela upravljanja filmskim projektom, iako polazi od funkcionalnog koncepta projektnog menadžmenta, istovremeno mora uvažavati specifičnosti filmske industrije kao konteksta u kome se projekti realizuju i koji duboko utiče na model organizovanja filmskog projekta.

I sama projektna organizacija filmske industrije jedan je od mehanizama koji su se istorijski razvili kao odgovor na karakteristike savremenog poslovnog okruženja – otvorenost, kompleksnost i promenljivost. Veliki stepen nestabilnosti, koji proizlazi iz ovih osobina, utiče na stvaranje organizacionih formi koje su dovoljno fleksibilne da se prilagođavaju multiprojektnom okruženju, a istovremeno kompaktne da objedine osnovne menadžment procese.<sup>1</sup> Stoga je filmska industrija pretrpela transformaciju iz centralizovanog, integrisanog modela poslovanja u mrežni, projektno orijentisani model koji je upućen na saradnju velikog broja različitih specijalista i koji na projektnoj osnovi okuplja čitav niz učesnika u dezintegrisanom lancu, stvarajući projektnu mrežu kojom treba upravljati.

## 2. Filmska industrija kao industrija ekstrema

S obzirom na to da je svaki pojedinačni film unikatno dizajniran i proizveden, ekonomska struktura filmske industrije je takva da predstavlja kombinaciju velikih oligopoiističkih produkcionih/distributerskih/finansijskih organizacija koje saraduju i visoko su zavisne od fragmentiranog asortimana malih specijalizovanih uslužnih i produkcionih firmi.<sup>2</sup>

Naime, filmska industrija je koncentrisana u Los Anđelesu, gde dominira 6 velikih studija, oko kojih postoji klaster kompanija koje obezbeđuju specijalizovane usluge. Studiji su u simbiozi sa nezavisnim sektorom, na koji se oslanjaju po pitanju kreativnih i poslovnih inovacija, smanjenja troškova, identifikacije novih talenata i kontakta sa promenljivim ukusom publike.<sup>3</sup> Holivud je konstruisao proizvodnu mrežu koja je sastavljena od hiljada čvorova, koliko je i malih i srednjih preduzeća odgovornih za različite faze kinematografskog proizvodnog ciklusa, a u okviru te mreže veliki studiji, sada već deo velikih medijskih konglomerata, preuzeli su funkciju finansijskih i distribucionih rutera.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> M. Mihić, D. Petrović, „Strateški aspekt projekt menadžmenta“, *Menadžment*, vol. XI, br. 41, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2006.

<sup>2</sup> H. Vogel, *Entertainment Industry Economics*, Cambridge, 2011.

<sup>3</sup> A. Finney, *International Film Business*, Routledge, 2010.

<sup>4</sup> G. Celata, F. Caruso, *Cinema Industria e Marketing*, Guerrini e associati, 2003.

Kada je reč o filmskom tržištu, odsustvo pokretnih cenovnih mehanizama koji bi reagovali na promenljivu tražnju kompenzovano je viškom slobodnih kapaciteta. Elastičnost kapaciteta je moguća jer film, iako ima visoke fiksne troškove, u slučaju povećanja tražnje ima izuzetno niske marginalne troškove.

Visoki fiksni troškovi proizvodnje prve jedinice proizvoda, sa zanemarljivo malim marginalnim troškovima implicira da funkcija prosečne cene koštanja naglo opada sa povećanjem prodatih jedinica proizvoda. To znači da konkurent-ska ravnoteža ne postoji i da tržišta ovog tipa karakterišu dominantni lideri sa ogromnim tržišnim udelima.<sup>5</sup>

Kada je reč o tražnji, De Vani<sup>6</sup> smatra da način na koji filmski fanovi obrađuju i razmenjuju informacije vodi komplikovanoj dinamici koja stvara ekstremne razlike među zaradama različitih filmova. Agensi u publici imitiraju jedni druge do određene mere, deleći informacije o tome šta im se sviđa a šta ne. Konsenzus oko filma raste tokom vremena, kako publika istražuje film. Proces konvergiranja ka konsenzusu je delom imitacija, a delom komunikacija.

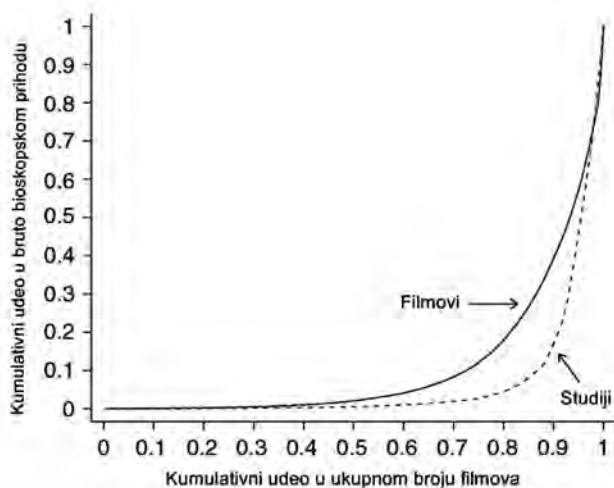
Sa konvergencijom konsenzusa dolazi i do konvergencije publike u njenoj distribuciji po filmovima. Naime, dinamički proces postizanja konsenzusa u proseku traje do četiri nedelje od početka prikazivanja filma, nakon čega u odlučujućoj tački dolazi do račvanja na *hit* granu i *non-hit* granu, što dalje vodi rastu razlike u zaradama ubrzanom dinamikom. Konsenzus se postiže u tački bifurkacije kada se pozitivne informacije usmene preporuke i rastući prihodi od ulaznica međusobno potvrde.

U tom smislu, prosečna zarada filma ne postoji jer je ona pod velikim uticajem nekolicine hitova. Distribucija zarade prema rangu filma je takva da prvih 20 % filmova ostvaruje udeo u ukupnoj zaradi više od 80 % (slika 1).

---

<sup>5</sup> H. Vogel, *ibid.*

<sup>6</sup> A. De Vany, *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*, Routledge, 2004.

Slika 1: Raspodela bioskopskih prihoda po filmovima (Lorenцова kriva)<sup>7</sup>

Prema statističkim podacima, 25 % filmova će dosegnuti prelomnu tačku rentabilnosti, a samo 10 % će ostvariti profit.<sup>8</sup> Filmski projekti su oduvek bili visokorizični usled nepostojanja načina da se pouzdano predvidi reakcija publike na film. Pored toga, svaki film se tokom kratkog života na tržištu bori za publiku sa promenljivim spektrom nesavršenih i podjednako unikatnih supstituta.<sup>9</sup>

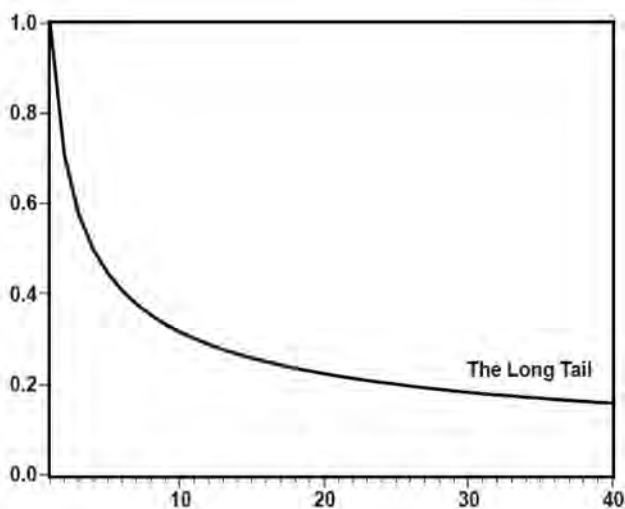
Efekat dugog repa (*long tail*) je termin koji se u literaturi često koristi za opisivanje filmske industrije, a odnosi na funkciju gustine verovatnoće. Od 2003. popularisao ga je K. Anderson, jasno izdvajajući mali broj najpopularnijih proizvoda sa visokom verovatnoćom zarade (na apscisi je predstavljen rang filmova prema popularnosti), smeštenih u „glavi“ funkcije, dok se najveći broj proizvoda nalazi u „dugom repu“ sa malom verovatnoćom zarade. U industriji koja je zavisna od hitova, što karakteriše eru pre nastanka interneta, naglasak je bio na pronalaženju i razvoju samo onih proizvoda koji će se obraćati najširoj publici. Tražnja je izazivana *top-down* principom, pre nego *bottom-up* žamorom, a fokus je bio na najmanjem zajedničkom sadržaocu javnog ukusa sa zasenjjućim troškovima fizičke proizvodnje. Ipak, sa pojavom interneta potrošači su kao nikad u istoriji dobili direktan pristup tako velikom broju mogućnosti i niša.

U digitalnoj eri ograničenja izbora nestaju, a relativni udeo zarade i profita hit filmova je smanjen, budući da su potrošači u prilici da istraže niše mnogo šireg spektra interesovanja, za koje ranije nisu ni znali da postoje. Sve ovo vodi zadebljanju „dugog repa“ (slika 2).

<sup>7</sup> H. Vogel, *ibid.*

<sup>8</sup> A. Burrowes, R. Scalice, „No business like showbusiness“, *Chartered Accountants Journal*, December 2009.

<sup>9</sup> A. De Vany, *ibid.*

Slika 2: Efekat dugog repa<sup>10</sup>

Kriva ne osporava da će hitovi i dalje postojati i da će dominirati tržištem, ali pretpostavlja da će proizvodi tržišnih niša biti kumulativno značajniji, budući da se rep znatno produžava nadesno i asimptotski se približava nuli. Generalno, celokupno medijsko tržište je polarizovano na velike hitove i brendove u „glavi“ i proizvode niša u „repu“, dok osrednji sadržaj u sredini gubi bitku.

### 3. Upravljanje filmskim projektom

Projektni menadžment kao savremena disciplina menadžmenta već je daleko prevazišao granice vojne industrije u okviru koje je nastao, i danas nalazi sve širu primenu u najrazličitijim sektorima. Upravljanje projektima ima za cilj da predvidi opasnosti i probleme koji se mogu dogoditi, kao i da planira, organizuje i kontroliše aktivnosti i resurse na efikasan i efektivan način.<sup>11</sup> Jedan od najšire prihvaćenih jeste funkcionalni koncept projektnog menadžmenta.

Danas projektnom menadžeru na raspolaganju stoji veliki broj metoda i tehnika kojima se, kako u fazi planiranja, tako i u fazi realizacije projekta, obezbeđuje visoka efikasnost, mada svaki tip projekta zahteva razvijanje specifične metodologije upravljanja koja bi u praksi mogla da pruži najbolje rezultate.

Filmski projekat ima prilično jedinstvenu kombinaciju karakteristika – visok nivo kompleksnosti, visok nivo rizika i neizvesnosti uspeha na tržištu, dominantnost ljudskog faktora, konfliktnost višestrukih ciljeva – ekonomskih i

<sup>10</sup> H. Vogel, *ibid.*

<sup>11</sup> D. Petrović, M. Mihić, V. Obradović et al., *Menadžment – savremeni koncepti i primena*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011.

umetničkih, neopipljivost i neodređenost finalnog proizvoda, teškoće preciznog planiranja krajnjeg ishoda i teškoće merenja uspeha projekta koji izlazi iz okvira profitabilnosti, tipska struktura produkcionog procesa povezana sa prototipskim razvojem proizvoda, visoki fiksni troškovi istraživanja i razvoja, međunarodni karakter, fleksibilna specijalizacija, i drugo.

Uzimajući u obzir ove karakteristike, a prvenstveno zahteve konteksta u kome se projekat realizuje, koncept projektnog menadžmenta mora biti primenjen sa izvesnim prilagođavanjima i specifičnostima koje nisu svojstvene drugim granama, a sve u cilju ublažavanja rizika i neizvesnosti. Tu se prvenstveno misli na investiciono odlučivanje i finansiranje projekta, organizaciju za upravljanje projektom, planiranje projekta, upravljanje rizikom i upravljanje ugovaranjem i nabavkom.

### 3.1. Finansiranje filmskog projekta

Finansiranje filmskog projekta je forma projektnog finansiranja sa velikim brojem finansijskih posrednika. Projektno finansiranje predstavlja takav aranžman, u kome kompanija-investitor osniva posebnu projektnu kompaniju (SPE – special purpose entity), i posmatra buduće novčane prilive projekta kao osnovni izvor otplate duga prema kreditorima<sup>12</sup>, dok se imovina projektne kompanije pojavljuje kao zalag za dug. Imovina i *cash flow* projekta odvojeni su od onih koji pripadaju kompaniji investitoru u kreditnoj analizi i predstavljaju jedini izvor otplate duga i prinosa na kapital.

Imovina projektne kompanije predstavlja agregat uloga kapitalnih investitora, koji mogu biti u novcu, pravima i u naturi. Ostatak imovine predstavljaju avansi za otkup prava na distribuciju na osnovu ugovora o pretprodaji, gde je distributer dužan da pri sklapanju isplati 20 % naknade za licencu, dok ostatak od 80 % isplaćuje prilikom isporuke filma. Preostalih 80 % eskontuje banka, kako bi se nahranio novčani tok projekta. Banka zauzvrat stiće svojinu nad pravima iz ugovora o licenci, dok distributer ne isplati pun iznos licence. Televizije, takođe, isplaćuju avans za pravo prikazivanja, pokrivajući u evropskoj praksi 20–30 % budžeta produkcije, a često učestvuju i u fazi razvoja.

Postoji razlika između investitora, koji su *first-in-last-out* učesnici i finansijera, koji su *last-in-first-out*. Takođe, treba praviti razliku između investitora u okviru lanca vrednosti i van njega. U samom lancu potencijalni investitori su bioskopi, distributeri, prodajne kompanije, VOD&DVD distributeri i televizije, dok su van lanca to privatna preduzeća, javni i regionalni fondovi, *anđeli* (bogati pojedinci koji žele povezivanje sa kreativnim elementima i specifičnim životnim stilom), hedž fondovi, dok se banke ne javljaju u ulozi investitora, već finansijera.

<sup>12</sup> M. Gendron, V. Soin Lai, I. Soumare, „Project Finance with Limited Recourse: An Option Pricing Approach to Debt Capacity and Project Risk“, *The Journal of Structured Finance*, fall 2007.



Gep je onaj deo filmskog budžeta koji nije pokriven pretprodajom, poreskim fondovima, javnim dotacijama i drugom zalogom. Naime, banke su vremenom počele da odobravaju pozajmice na osnovu prognoze prodaje distribucionih prava za preostale teritorije. Iz perspektive banke, one nisu imale ulogu investitora, već su davale kredit na osnovu zaloge koja nije bila jaka kao postojeća pretprodaja, budući da predstavlja budući novčani tok projekta.

Tradicionalni bankarski gep je mutirao u supergep, koji namesto 10–15 % pozajmljenih sredstava, obezbeđuje pozajmicu u visini 25–35 %. Supergep, iako ima *last-in-first-out* poziciju, je forma visokorizičnog kapitalnog investiranja, te prema tome provizija i kamate reflektuju taj nivo rizika.<sup>13</sup>

Budući da su finansijske transakcije u filmskom projektu postale toliko kompleksne, oni koji imaju finansijski interes u projektu ((ko)producenti, finansijeri, privatni investitori, filmski fondovi, agenti prodaje/distributeri, garanti i kreativni saradnici) postaviće kao uslov svog investiranja postojanje *collection account menadžera* (CAM), koji se dodeljuje projektu kako bi primao, administrirao i isplaćivao sakupljene prihode. On je zadužen za poštovanje redosleda isplaćivanja i deluje u svojstvu nezavisne treće strane koja brine o interesima svih investitora i finansijera. Standardni honorar je 1 % ukupnih prihoda filma.

Redosled namirivanja se opisuje kao vodopad (slika 4). Majk Keli slikovito opisuje ovaj proces: prihodi filma se slivaju kao pritoke (bioskopi, kućna zabava, pomoćni mediji, merčendajzing, itd.). Ukoliko uspeju da dostignu ušće, nakon što radnici na brani uzmu svoj deo (collection agent, provizije, kamate, prodajne kompanije, distributeri...), onda se i ušće puni prihodima, što se, nažalost, retko dešava.<sup>14</sup>

Banka ima prvenstvo u redosledu izmirivanja. Ona će obično prihvatiti isplatu provizije agentu za naplatu (CAM) u iznosu 1–1,5 %, dogovorenih troškova marketinga i prodaje u visini od 100.000 do 200.000 dolara (koje snosi distributer/prodajna kompanija), i proviziju prodajne kompanije od 5 %, dok ne isplati sopstveni zajam. Međutim, nakon što je u potpunosti isplaćena, banka oslobađa odgovornosti producenta i investitore, ne učestvujući u profitu. Profit, ukoliko se uopšte ostvari, najčešće se deli između producenta i investitora prema standardu 50 : 50.<sup>15</sup> U poslednjoj deceniji, investitori osim učešća u profitu insistiraju i na isplati provizije, što još više udaljava ostale igrače u redosledu namirivanja, čineći prelomnu tačku rentabilnosti još nedostižnijom. Iz perspektive investitora, provizija predstavlja meru ublažavanja rizika.

<sup>13</sup> P. Alberstat, *The Insider's Guide to Film Finance*, Elsevier Inc, 2004.

<sup>14</sup> A. Finney, *ibid.*

<sup>15</sup> *Ibidem.*



Slika 4: Raspodela ukupnih filmskih prihoda

		Troškovi agenta za naplatu (CAM)	
		Direktni troškovi agenta za prodaju	
Honorar agenta za naplatu (1%)		Povracaj avansa distributerima/prodajnoj kompaniji	
		Izmirivanje troskova finansiranja kod banke	
Honorar agenta za prodaju (5%)		Privatni investitor 1	Privatni investitor 2
		Javni fond	
		Prelomna tacka - profit postaje dostupan	
		Kapitalni investitori (50%)	Producent (30%) Režiser, glumci, scenarista (20%)

Dakle, najveći rizik prilikom investiranja snose upravo ključni investitori koji spadaju u grupu *first-in-last-out* investitora. Period povraćaja uložених sredstava za ovu grupu je jako dug, a prinos na investicije u slučaju nezavisnih produkcija teško je predvideti, budući da je za filmsku industriju karakterističan Paretoov zakon moći. Stoga se u finansiranju nezavisnih filmova aktivira čitava mreža investitora, kako bi se rizik raspodelio na što više učesnika, postajući srazmerno manji.

Studija opravdanosti sprovodi se na dva nivoa. Pre nego što projektni menadžer inicira projekat, potrebno je da izvrši internu analizu projekta. Nakon što faza razvoja počne da napreduje, sa prvim pretprodajama i sa dobijenim prognozama prodaje koje obezbeđuju distributeri, moguće je pristupiti eksternoj analizi izvodljivosti, koju izvodi tim sastavljen od producenta, garanta, banke i ključnih investitora.

Bez obzira na prognoze distributera/prodajne kompanije, finansijski učinak filma nije moguće predvideti sa preciznošću, s obzirom na to da je svaki film jedinstven i ulazi u konkurentsku borbu u konstantno promenljivom tržišnom

okruženju. U tom smislu, Monte Karlo simulacija predstavlja pogodan metod za predviđanje ključnih podataka, kao što je prihod od prodaje ulaznica u prva tri dana, ili u toku prve nedelje, koji povlači niz povezanih pretpostavki o budućem toku prihoda od svih preostalih distribucionih kanala.

Sve metode investicionog odlučivanja koje se inače sprovode, mogu se primeniti i na filmski projekat – pre svega metod neto sadašnje vrednosti i interne stope rentabilnosti, ali se mora uzeti u obzir nepouzdanost prognoze vrednosti kriterijuma na osnovu kojih se donosi investiciona odluka. Stoga zgodnu podršku pruža analiza osetljivosti i analiza verovatnoće, kao i osnovni kriterijumi donošenja investicionih odluka u slučaju neizvesnosti (maxmin, Hurviksov, Laplaceov, kriterijum očekivane vrednosti, itd.).

### 3.2. Specifični aspekti planiranja filmskog projekta

Planiranje filmskog projekta obuhvata dva pristupa – globalni i onaj koji je operativniji. Naime, prvi plan koji producent sastavlja jeste globalni i strateški i obuhvata osnovne elemente, globalnu procenu budžeta i trajanja, ključne učesnike u projektu, ključna tržišta i izvore finansiranja. Operativni plan, koji se pre svega odnosi na fazu produkcije, detaljno se razvija tek u fazi preprodukcije, poštujući uobičajenu proceduru prevođenja scenarija u knjigu snimanja, na osnovu koje se izrađuju dnevni operativni planovi.

Globalno planiranje filmskog projekta predstavlja kompleksan poduhvat jer je suočeno sa dinamičnim projektnim okruženjem. U takvim uslovima jedna od tehnika je rastuće/razvijajuće planiranje informisano fidbekom, odnosno iterativno planiranje. Ono podrazumeva započinjanje planiranja sa globalnim okvirnim planom definisanim ključnim fazama, aktivnostima i događajima, dok se detalji popunjavaju kako informacije postaju dostupne.<sup>16</sup>

Ovde treba napomenuti da na čelu uspešnog filmskog projekta mora stajati projektni menadžer koji teži idealu „uravnoteženog producenta“<sup>17</sup>, odnosno producenta koji nasuprot modelu „kreativnog protekcionista“ balansira između komercijalnih i kreativnih ciljeva projekta, uspevajući da prevlada tradicionalna shvatanja umetničke teorije da „tržište nije najadekvatniji okvir za autentični i nesputani razvoj umetničke kreativnosti“<sup>18</sup>. Naime, kada govorimo o filmu, nalazimo se na terenu kreativnih industrija i, mada je čitav projekat vođen umetničkom vizijom producenta i jezgra kreativnog tima, uspešan model filmskog projekta mora usvojiti marketinšku orijentaciju kao dominantnu.

<sup>16</sup> S. Collyer, C. Warren, B. Hemsley, C. Stevens, Aim, Fire, „Aim – Project Planning Styles in Dynamic Enviroments“, *Project Management Journal*, September 2010

<sup>17</sup> J. Lee, A., Gillen: *The Producer's Business Handbook*, Elsevier, 2011.

<sup>18</sup> D. Nikodijević, „Art, Economy and the Market: The ‘Aesthetic Syndrome’ and Market Rules“, *Megatrend Review*, vol. 7 (1), 2010.

Stoga i globalno planiranje od samog početka podrazumeva učešće distributera, odnosno prodajne kompanije, koja učestvuje u razvoju scenarija vođena komercijalnim ciljevima projekta. Ona zajedno sa producentom usmerava razvoj ideje filma, pa samim tim i čitavog projekta, oslanjajući se na potrebe tržišta, a bitnu ulogu ima i u definisanju projekcije prihoda, što otvara prostor pregovorima sa investitorima i finansijerima. Producent mora svaki od rezultata razvoja projekta da odmerava prema fidbeku tima distributera, banke, pravnih zastupnika i garanta. Svaki fidbek predstavlja informaciju više kojom se popunjava plan projekta. Takvo planiranje mora biti fleksibilno, otvoreno za višestruke inpute i naklonjeno promenama.

Kada je reč o planiranju troškova, bitno je naglasiti da su između 1980. i 2009. godine prosečni troškovi filma koje realizuje neki od velikih studija porasli sa 9,4 miliona američkih dolara na 79,3 miliona dolara, dok su troškovi marketinga narasli sa 4,3 do 36 miliona. Povraćaj na investiciju se, međutim, smanjio za trećinu.<sup>19</sup> Međutim, istraživanja su pokazala da, iako blokbasteri sa inovativnim specijalnim efektima iziskuju više troškove, oni obezbeđuju veće ukupne prihode i veći profit od manjih projekata. Mada formula za stvaranje hit filma ne postoji, ukupni bioskopski prihodi su visoko korelirani sa troškovima produkcije.<sup>20</sup>

Ukupni troškovi filma sastoje se iz troškova negativna (stvarnih troškova stvaranja filma), troškova finansiranja produkcije (kamate i provizije), troškova distribucije i troškova marketinga.

Pored toga, bitno je naglasiti da su troškovi BTC osoblja, odnosno zaposlenih iza kamera (*behind the camera*) pozitivno korelirani sa prihodima filma, dok u slučaju filmskih zvezda postoje kontradiktorni rezultati.<sup>21</sup> Zvezde indirektno mogu uticati na uspeh projekta jer predstavljaju marketinški element, a i investitori radije učestvuju u projektu ukoliko mu je pridružena zvezda.

Prilikom planiranja produkcije, posebnu pažnju treba obratiti na one elemente koji čine film skupim, a to su, pored troškova iznad crte, egzotične lokacije, velike ekipe, uništenja velike količine materijala, istorijske kulise, sofisticirani specijalni efekti i dug period snimanja.

### 3.3. Upravljanje rizikom

Filmska industrija, suočena sa velikim rizicima u svakom projektu, već je kroz istorijski razvoj definisala određene mehanizme kojima delimično uspeva da ublaži rizik, kao što su kontingencijsko ugovaranje, kontingencijske rezerve,

<sup>19</sup> H. Vogel, *ibid.*

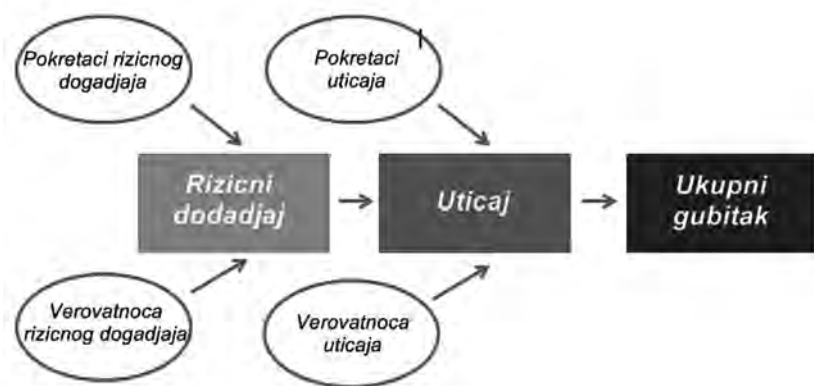
<sup>20</sup> S. Phelan, P. Lewin, „Paradox in Project-based Enterprise:What Paradox?“, *California Management Review*, vol. 42, no. 1, fall 1999.

<sup>21</sup> P. Skilton, „Knowledge Based Resources, property based resources and supplier bargaining power in Hollywood motion picture projects“, *Journal of Business Research*, vol. 62, 2009; A. De Vany, *ibid.*

*outsourcing* (koji je pre svega odgovor na neizvesnost, a ne faktor ekonomičnosti), uključenost distributera u planiranje projekta, vertikalna i horizontalna integracija, portfolio investicije, podela rizika kroz vanbilansno finansiranje, koncentracija kapitala i klasteri. Rizik investiranja u portfolio projekata manji je nego zbir rizika zasebnih investicija u pojedinačne projekte koji čine portfolio. Međutim, *gatekeepers* koji kontrolišu distribuciju i najbliži su izvoru toka prihoda, najbogatiji su novčanim sredstvima za investicije, te imaju mogućnost ulaganja u portfolio. S druge strane, manji, fragmentirani entiteti, kao što su kompanije za razvoj i produkciju filmova na nezavisnom filmskom tržištu, udaljene su od novčanih tokova, nemaju kapacitet za velika ulaganja, niti mogućnost podele rizika.

S obzirom na prirodu filmskog projekta, upravljanje rizikom bi trebalo da bude jedna od centralnih aktivnosti projektnog menadžmenta, uz uvažavanje mehanizama koje je razvila sama industrija. Koncept upravljanja rizikom projekta razdvojen je na faze planiranja upravljanja rizicima, identifikacije, zatim analize i kvantifikacije rizika, utvrđivanja prioriteta i mapiranja rizika, planiranja odgovora na rizike i, konačno, praćenja i kontrole rizika.<sup>22</sup> Na slici 5 prikazan je standardni model rizika:

Slika 5: Standardni model rizika



Strategije odgovora na rizike<sup>23</sup> mogu da budu:

- 1) usmerene na pokretače rizičnog događaja: *izbegavanje rizika* (restruktuiranje projekta, zamena učesnika u projektu, izmena scenarija, itd.) ili *prevencija rizičnog događaja* (angažovanje dodatnih timova stručnjaka, unošenje dodatnih klauzula);
- 2) usmeren na sam rizični događaj: *prenošenje rizika trećoj strani* (osiguranje od grešaka i propusta na određeni vremenski period, npr. 3 godine,

<sup>22</sup> D. Petrović, P. Jovanović, R. Raković, *Upravljanje projektnim rizicima*, YUPMA, 2010.

<sup>23</sup> D. Petrović, M. Mihić, V. Obradović et al, *Menadžment i organizacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011.

osiguranje od gubitka ili oštećenja negativa, osiguranje od nezgoda, bolesti i smrti režisera, glumaca i drugih relevantnih saradnika, garancija završetka, itd.), *obezbeđenje redundantnosti* (paralelno angažovanje više scenarista);

- 3) usmerene na pokretače uticaja: *kontingencijsko reagovanje i rezerve* (obično se 10 % budžeta dodaje kao rezerva).

### 3.4. Kontingencijsko ugovaranje

Značaj upravljanja ugovaranjem i nabavkom proizlazi iz činjenice da filmska preduzeća zasnivaju svoje poslovanje na iznajmljivanju praktično svih resursa – lokacija, opreme, ljudskih resursa. Stoga se nezavisne produkcije često nazivaju *papirnim kompanijama*. Ugovaranje pokriva širok spektar aktivnosti, te se upravljanje ovim poslovima poverava zasebnom licu, i to češće agenciji nego fizičkom licu. Ogroman broj dozvola, sporazuma i ugovora odnosi se na hiljade učesnika i dobavljača – partnerske organizacije i koprodukcije, umetnike, *outsourcing* i nabavku, tehničko i organizaciono osoblje, kao i prava i licence.

Posebna karakteristika ugovaranja u filmskoj industriji jeste kontingencijsko ili *korak-po-korak* ugovaranje. Ovakav pristup razdvaja ukupni proces posla na progresivne korake. Obavljanje svakog od koraka donosi ugovaraču fiksni honorar, ali producentu daje uvid u izvršeni rad i mogućnost prekidanja saradnje nakon izvršene evaluacije, sve u cilju smanjenja rizika vezivanja visokih sredstava za dugotrajne procese sa neizvesnim ishodom, kakav je, pre svega, kreativni i umetnički angažman.

### 3.5. Organizacioni kontekst filmskog projekta

Osnovna karakteristika organizacionog okruženja projekta jeste aktivni uticaj višestrukih konteksta. Naime, projekat kao privremen sistem uklopljen je u permanentne, mada promenljive systemske kontekste različitog nivoa apstrakcije, koji svojim strukturalnim obeležjima uslovljavaju način organizacije samog projekta (slika 6).

Slika 6: Uklapanje projekata u višestruke sistemske kontekste<sup>24</sup>

Za filmski projekat je karakteristično da kontekst organizacije (studija ili nezavisne produkcije) predstavlja samo jednu vrstu administrativne podrške koja izmešta realizaciju projekta u malu privremenu projektну kompaniju, koja predstavlja platformu za interakciju projektnih stejkholdera i projektnih učesnika, sakupljenih direktno iz konteksta organizacionog polja i organizacione mreže.

Naime, filmsko preduzeće obezbeđuje efikasno poslovanje tako što ga razdvaja na tri nivoa: operativni poslovi kompanije, poslovi razvoja filma i realizacija pojedinačnih filmskih projekata. Barem jedan nivo poslovanja smešta se u zasebne projektne kompanije, tako da filmsko preduzeće postaje kompanija-investitor, odnosno holding kompanija koja obavlja poslove upravljanja imovinom i opštim poslovima, dok aktivnosti razvoja ostaju pri holdingu ili ih obavljaju zasebne ćerke kompanije zbog jasnog razdvajanja finansiranja i operativnih poslova, a svaki filmski projekat biva smešten u zasebnu projektну kompaniju SPE (special purpose entity).<sup>25</sup>

Takvo filmsko preduzeće okuplja administrativni tim, permanentni kreativni tim, marketinški tim, sektor za distribuciju, sektor za scenario, tim za podršku producentu i finansijski tim. Međutim, budući da preduzeće nema poslovni kapacitet da samostalno pokrene i realizuje projekat, ono je upućeno

<sup>24</sup> S. Manning, „Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective“, *International Journal of Project Management*, vol. 26, 2008.

<sup>25</sup> J. Lee, A. M. Gillen, *ibid.*

na održavanje poslovnih veza sa studijima, distributerima, bankama, garantima itd., gradeći dugoročnu interorganizacionu mrežu. Interorganizaciona mreža sa realizacijom projekta postaje projektna mreža, koja prevazilazi granice projektne kompanije i predstavlja skupinu dinamičkih interorganizacionih i interpersonalnih odnosa koji podržavaju projekat.<sup>26</sup>

S druge strane, budući da preduzeće nema ni kreativni kapacitet, direktno je upućeno na kontekst organizacionog polja koje u kreativnim industrijama predstavlja skladište znanja i socijalnu infrastrukturu za projektno organizovanje.

Priroda filmskog projekta nalaže da kompleksne nerutinske aktivnosti zahtevaju zapošljavanje i saradnju širokog spektra specijalista, što je uticalo i na razvoj projektno baziranih karijera i stvaranje privremenih organizacija u vidu projektnih kompanija. Privremene projektne kompanije pored privremenih ugovora raspolazu privremenom fizičkom imovinom, izgrađuju privremenu scenografiju i oslanjaju se na zakup i *outsourcing*. Tako na paradoksalan način privremene kompanije održavaju trajnu industriju. Kapitalne investicije se ne pretvaraju u osnovna sredstva, nema akumulacije dobiti, strukture i pozicije nisu permanentne i ne postoji organizaciono učenje koje bi koristilo u narednim projektima.<sup>27</sup> Međutim, iako ne pripadaju istoj organizaciji, učesnici projekta, suočeni sa unikatnim projektnim situacijama, koriste projektno iskustvo u dugoročnim mrežama i organizacionom polju, koje počinje da vodi njihove aktivnosti.

Ovakav oblik organizovanja dovodi u pitanje sposobnost organizacije da tokom vremena razvija ključne kompetencije i ključne resurse, da stvori konkurentsku prednost kroz posedovanje i korišćenje neimitabilnih resursa, kao i da razvija kompetencije razvojem ljudskog kapitala.

Studije razvoja proizvoda pokazuju da preduzeća koja imaju porodicu sekvencijalno povezanih projekata razvoja proizvoda zadržavaju ključne učesnike prethodnih projekata u derivativnim budućim projektima. Međutim, u filmskoj industriji, odsustvo tradicionalnih upravljačkih mehanizama koji bi integrisali kreativne i menadžerske talente skreće pažnju na tržište, društvene veze među učesnicima u filmskim projektima i vanorganizacione kontekste.

Stvaranje projektnih kompanija posledica je brzih sredinskih promena koje čine nepokretne, kompleksne, koevoluirajuće skupine resursa nepoželjnim, pa tako teorije dinamičke sposobnosti ističu da prednost leži u angažovanju i otpuštanju resursa.<sup>28</sup> Projektne kompanije omogućavaju fleksibilnost i eksperimentisanje, odnosno sposobnost da se resursi kombinuju na nov način, kako bi se napravio pokušaj u pravcu stvaranja hita koji obezbeđuje profit. To je direktni odgovor na ekstremnu neizvesnost tražnje i česte promene ukusa publike.

<sup>26</sup> S. Manning, „Managing project networks as dynamic organisational forms: Learning from the TV Movie Industry“, *International Journal of Project Management*, vol. 23, 2005.

<sup>27</sup> R. De Fillippi, M. Arthur, „Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making“, *California Management Review*, vol. 40, no. 2, Winter 1998.

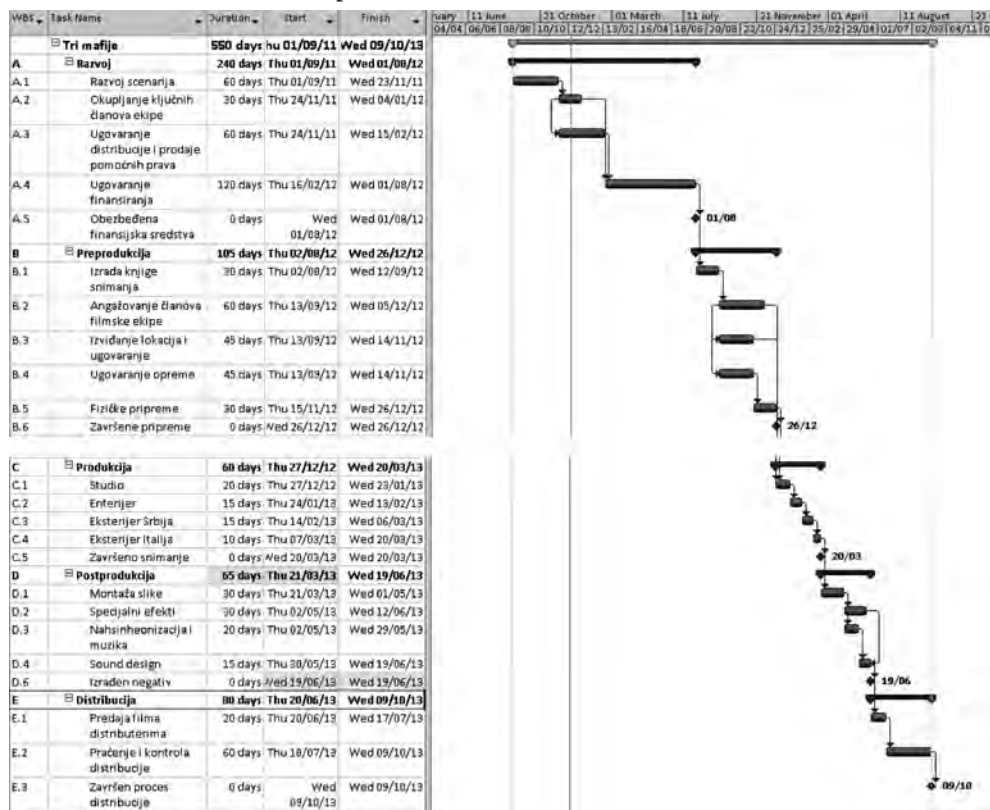
<sup>28</sup> P. Skilton, *ibid*.

#### 4. Studija slučaja: upravljanje filmskim projektom

Na primeru razrade jedne filmske ideje pokušaćemo da ilustrujemo primenjeni model projektnog menadžmenta. Polazeći od globalnog vremenskog plana, na slici 7 je prikazan gantogram projekta, izrađen uz pomoć softverskog alata MS Project, dok slika 8 prikazuje metod ključnih događaja. U cilju projekcije ekonomskog toka projekta (tabela 3) baziranog na planu troškova, prikazane su projekcije prihoda od bioskopske eksploatacije prema teritorijalnom kriterijumu (tabela 1), a zatim i prihodi prema različitim modalitetima eksploatacije (tabela 2). Osnovni kriterijum investicionog odlučivanja – metod neto sadašnje vrednosti – prikazan je u tabeli 4.

Funkcionalna oblast upravljanja projektnim rizicima, kao jedna od ključnih, ilustrovana je na grafikonu 1 kroz mapiranje i prioritizaciju rizika, dok su detaljnije informacije o samim rizicima i njihova kvantitativna analiza dati u tabeli 5.

Slika 7: Globalni vremenski plan

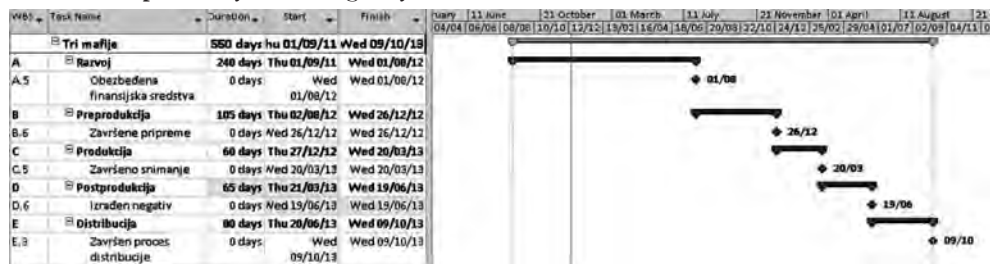


Gantogram ne samo da predstavlja efikasan alat u procesu planiranja, već i polazište za vremensko praćenje i kontrolu projekta. Pored toga, prikazani globalni vremenski plan može biti osnova hijerarhijskog planiranja (planiranja na više nivoa



sa različitim stepenom detaljnosti), gde je svaka aktivnost iz višeg nivoa rastavljena na veći broj aktivnosti ili čak zasebne vremenske planove na nižem nivou.

Slika 8: Raspored ključnih događaja



Ključni događaji su tačke u vremenu, odnosno događaji čiji značaj leži u činjenici da predstavljaju tačku klimaksa više konvergentnih zavisnih aktivnosti. Ukoliko se ključni događaji realizuju na vreme, može se smatrati da se čitav projekat odvija planiranim tokom.

Tabela 1: Projekcije prihoda po teritorijama

	Ask	Take	k	H	Avans
Srbija	70.000	25.000	0.66	54.700	10.940
Italija	1.650.000	900.000	0.87	1.552.500	310.500
Bosna i Hercegovina	20.000	12.000	0.82	18.560	3.712
Hrvatska	40.000	21.000	0.65	33.350	6.670
Slovenija	25.000	14.000	0.55	20.050	4.010
UK	60.000	40.000	0.45	49.000	9.800
Nemačka	80.000	55.000	0.56	69.000	13.800
Francuska	140.000	80.000	0.75	125.000	25.000
Zemlje Beneluxa	50.000	35.000	0.25	38.750	7.750
Portugal	25.000	20.000	0.13	20.650	4.130
Španija	80.000	50.000	0.5	65.000	13.000
Švajcarska	60.000	30.000	0.54	46.200	9.240
Poljska	20.000	12.000	0.38	15.040	3.008
Češka	12.000	5.000	0.25	6.750	1.350
Mađarska	15.000	4.000	0.45	8.950	1.790
			UKUPNO	2.123.500	424.700

Projekcije prihoda po pravilu obezbeđuju distributeri na osnovu višegodišnjeg tržišnog iskustva. Kolona Ask predstavlja optimističnu prognozu, dok kolona Take predstavlja pesimističnu prognozu, odnosno zagarantovani minimum prihoda. Kolona k je subjektivno određen koeficijent optimističnosti, dok je kolona H očekivana vrednost prihoda po Hurviksovom kriterijumu.

Tabela 2: Projekcije prihoda prema modalitetima distribucije

Kategorija		Prihod	Provizija distributera
Bioskopi		2.123.500	/
Kućni video	VOD	1.274.100	127.410
	streaming	849.400	84.940
	DVD	212.350	21.235
TV		424.700	42.470
inflight		212.350	21.235
video igre		60.000	6.000
knjiga		15.000	1.500
UKUPNO		5.171.400	304.790

Projekcije bioskopskih prihoda najznačajniji su parametar, budući da uspeh filma u bioskopima definiše zaradu u svim ostalim distribucionim kanalima. Tako se svi pojedinačni prihodi računaju kao procenat ukupnog prihoda od prodatih ulaznica. Uz to, pouzdane projekcije predstavljaju preduslov za obezbeđivanje finansiranja projekta.

Na osnovu vremenski orijentisanog troškovnog plana i pomenutih projekcija, moguće je sastaviti prognozu novčanog toka projekta, prikazanog u tabeli 3.

Tabela 3: Novčani tok projekta

godina	mesec	troškovi produkcije	troškovi distribuc.	troškovi finans.	namirenje duga	troškovi market.	ukupni odlivi	NETO	ukupni prilivi	investicije	kredit	avans	prihodi od prodaje
2011	septembar	10.000					10.000	40.000	50.000	50.000			
	oktobar	5.000					5.000	-5.000	0				
	novembar	41.000					41.000	-41.000	0				
	decembar	135.000					135.000	65.000	200.000			200.000	
2012	januar	3.250					3.250	221.450	224.700			224.700	
	februar	18.000					18.000	382.000	400.000	400.000			
	mart	4.800					4.800	50.140	84.940			84.940	
	april	3.000					3.000	291.940	294.940	250.000		44.940	
	maj	2.000					2.000	-2.000	0				
	jun	2.000					2.000	248.000	250.000	250.000			
	jul	43.000					43.000	-43.000	0				
	avgust	13.000					13.000	-13.000	0				
	septembar	51.000					51.000	-51.000	0				
	oktobar	82.450					82.450	-82.450	0				
	novembar	55.200					55.200	-55.200	0				
	decembar	67.000					67.000	-67.000	0				
2013	januar	74.385		94.500			168.885	31.115	200.000		200.000		
	februar	145.400				50.000	195.400	-195.400	0				
	mart	469.669					469.669	-269.669	200.000		200.000		
	april	152.000				45.000	197.000	-197.000	0				
	maj	221.100				200.000	421.100	-221.100	200.000		200.000		
	jun	80.100	558.330	30.000	600.000		650.000	1.918.430	-1.843.430	75.000			75.000
	jul	67.000	58.042,33				200.000	325.042,3	835.804,3	1.160.847			1.160.846,67
	avgust	0	104.759,3					104.759,3	1.990.427	2.095.187			2.095.185,67
	septembar	88.500	28.313,33					116.813,3	449.453,3	566.266,7			566.266,667
	oktobar	65.000	25.368,9					90.368,9	416.811,5	507.170			507.170
<b>UKUPNO</b>	<b>1.396.854</b>	<b>714.803,5</b>	<b>124.500</b>	<b>600.000</b>	<b>1.145.000</b>	<b>4.543.155</b>	<b>1.965.893</b>	<b>6.509.050</b>	<b>950.000</b>	<b>600.000</b>	<b>554.580</b>	<b>4.404.470</b>	

Tabela 4: Kriterijum neto sadašnje vrednosti

Godina	Priliv	Investicija	Neto priliv	Diskontni faktor	SVN
2011.	59.000	50.000	9.000	1	9.000
2012.	909.880	900.000	9.880	0.9009009	8.900,9009
2013.	997.012,5	0	997.012,5	0.81162243	809.197,711
				NSV	827.098,612

Sušтина kriterijuma neto sadašnje vrednosti jeste diskontovanje neto priliva na godišnjem nivou. Da bi se projekat smatrao opravdanim, NSV mora biti veća od 0, što je slučaj i u prikazanom primeru.

Na grafikonu 1 su prikazani identifikovani projektni rizici kategorisani prema njihovim izvorima. Rizici su posmatrani kao funkcija njihove verovatnoće javljanja (prikazane na apscisi) i njihove posledice u vidu ukupnog gubitka (prikazanog na ordinati). Prikazana kriva jeste linija praga, odnosno granica očekivanog gubitka koja deli aktivne rizike od neaktivnih. Za sve neaktivne rizike biće primenjena strategija prihvatanja rizika.

Tabelom 5 obuhvaćeni su planirani odgovori na rizike, kao i uporedni prikaz vrednosti verovatnoće rizičnog događaja pre i nakon primene strategije. Uzimajući u obzir troškove sprovođenja strategije, u poslednjoj koloni je prikazan nivo smanjenja rizika kao mera svrshodnosti primenjivanja odgovora. Naime, ukoliko je nivo smanjenja veći od 1, primena strategije se smatra opravdanom.

Grafikon 1: Mapiranje projektnih rizika

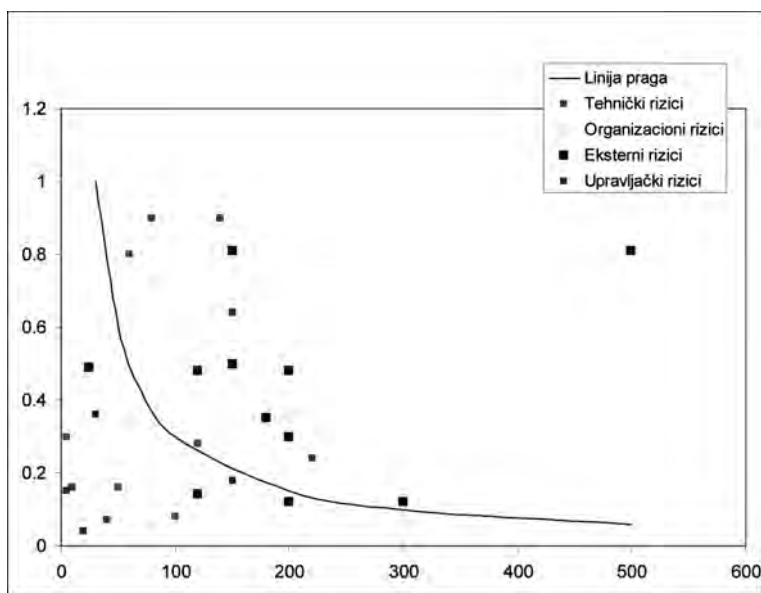


Tabela 5: Definisanje odgovora na rizik

Tip rizika	Naziv rizika	Ukupan gubitak	P pre strat.	Strategija reakcije	P nakon strat.	Trošak prim. strat.	Nivo smanjenja rizika
PRETNJE							
ekster.	Nezainteresovanost publike	3.000.000	0,4	Prevenција (dodatno ulaganje u oglašavanje, angažovanje popularnog pisca za scenaristu radi prevođenja scenarija u roman)	0,1	281.024	2,87
ekster.	Piraterija	500.000	0,81	Prevenција (angažovanje stručnjaka za praćenje distribucije i piraterije)	0,2	35.000	8,71
tehn.	Neuverljivost scene tuče	140.000	0,9	prebacivanje (angažovanje specijalizovanog tima za realizaciju scene)	0,05	25.000	4,76
ekster.	Saobraćajna gužva	150.000	0,81	Smanjenje (blokiranje ulice)	0,05	40.000	2,85
upravlj	Konflikti u timu	150.000	0,64	prevencija rizičnog događaja (oštre ugovorne klauzule)	0,05	7.000	12,6
upravlj	Loša marketinška kampanja	500.000	0,15	Prebacivanje (angažovanje mark. konsultanta)	0,05	30.000	1,66
ekster.	Vremenski uslovi	150.000	0,5				
org.	Kašnjenje u montaži	200.000	0,36	Prevenција (angažovanje dodatne radne snage)	0,03	12.000	5,5
ekster.	Nedobijanje dozvola za korišćenje lokacije	180.000	0,35	kontingencijsko planiranje (primena restrukturiranog scenarija)	0,05	15.000	3,6
ekster.	Izostanak podrške sponzora	200.000	0,3	Prevenција (uspostavljanje bolje komunikacije i otvorenija saradnja)	0,05	6.000	1,67
org.	Odugovlačenje scene – noćno snimanje	80.000	0,72	Prevenција (materijalna stimulacija)	0,1	20.000	2,48
ekster.	Nedostupnost potrebnih kadrova na lokalnom tržištu rada	120.000	0,48	Rezerve		35.000	
tehn.	Neispunjenje zahteva	220.000	0,24	Prevenција (obežbeđenje strožeg nadzora i angažovanje dodatnih stručnjaka)	0,15	20.000	0,99
tehn.	Šteta na lokaciji	60.000	0,8	Prevenција (obežbeđenje zaštitnih mera)	0,05	16.000	2,81

ekster.	Nepostojanje adekvatnih lokacija	300.000	0,12	kontingencijsko planiranje (primena restrukturiranog scenarija)	0,05	15.000	1,4
tehn.	Loš kvalitet snimljenog materijala	120.000	0,28	Kontingencijsko reagovanje (postproduksijsko peglanje)	0,1	12.000	1,8
upravlj	Loš kvalitet opreme lokalne produkcije	150.000	0,18	Prihvatanje rizika			
ekster.	Izostanak podrške projektnog sponzora	200.000	0,12	Prihvatanje rizika			
org.	Kašnjenje izrade scenarija	60.000	0,35	Prihvatanje rizika			
ekster.	Nedostupnost tehnike	120.000	0,14	Prihvatanje rizika			
ekster.	Kašnjenje u isplati finansijskih sredstava	25.000	0,49	Prihvatanje rizika			
upravlj	Loša procena troškova	30.000	0,36	Prihvatanje rizika			
ekster.	Kašnjenje u isporuci materijala	20.000	0,48	Prihvatanje rizika			
tehn.	Oštećenja opreme u transportu	50.000	0,16	Prihvatanje rizika			
tehn.	Povreda članova filmske ekipe	100.000	0,08	Prihvatanje rizika			
tehn.	Preopterećenost električne infrastrukture	80.000	0,9	Prihvatanje rizika			
org	Nekoordiniran rad ekipe	80.000	0,07	Prihvatanje rizika			
tehn.	Kvar kamere/fara/krana	40.000	0,06	Prihvatanje rizika			
tehn.	Nekompatibilnost opreme	5.000	0,3	Prihvatanje rizika			
tehn.	Loš kvalitet specijalnih efekata	7.500	0,16	Prihvatanje rizika			
upravlj	Loša komunikacija sa distributerima	20.000	0,04	Prihvatanje rizika			
ŠANSE							
ekster.	Učešće na Kanskom festivalu	800.000	0,4	podela šanse (uključivanje francuske produkcije u realizaciju)	0,9	180.000	2,22

ekster.	Eksploatacija Soundtracka	300.000	0,64	Pojačavanje mogućnosti (angažovanje eminentnih stručnjaka)	0,85	40.000	1,58
ekster.	Velika zainteresovanost sponzora	300.000	0,36	Prihvatanje mogućnosti			
ekster.	Donacije opština i regija	15.000	0,27	Prihvatanje mogućnosti			

Upotreba prikazanih metoda i alata projektnog menadžmenta u filmskoj industriji vodi izgradnji stabilnog poslovnog okvira koji obezbeđuje nesmetano odvijanje projekta, kao i oslobađanje svih kreativnih procesa od tehničkih i finansijskih prepreka. Mada iziskuje dodatno vreme u procesu planiranja i više inicijalne troškove, prikazani model je daleko otporniji na iznenađenja iz dinamičnog okruženja, a u krajnjoj liniji donosi znatne vremenske i troškovne uštede.

## 5. Zaključak

U filmskom biznisu ishodi poslovanja ne prate normalnu raspodelu verovatnoće. Filmska industrija je određena malim brojem hitova koji dostižu astronomske zarade i koji dominiraju tržištem prema zakonu moći. U literaturi je ova pojava opisana kao Paretovo pravilo, gde 20 % filmova sakuplja 80 % prihoda, kao teorija dugog repa (K. Anderson), kao refleks Boz-Ajnštajnovne teorije u društvenim naukama (De Vani). Važno je istaći da je ovaj fenomen privukao pažnju istraživača, jer je to krucijalno obeležje filmske industrije koje proces investiranja čini rizičnijim nego u bilo kom drugom sektoru.

Stoga, optimalan model upravljanja filmskim projektom polazi od funkcionalnog koncepta projektnog menadžmenta koji, međutim, ne biva direktno transponovan na polje filmske produkcije, već uzima u obzir kontekst filmske industrije i potencijalnog uticaja svih relevantnih učesnika u sektoru. Primena proverenih principa projektnog menadžmenta rastuća je potreba filmske industrije, kako bi se ekstremno visoka ulaganja, koja već decenijama prate trend rasta, obezbedila od neuspeha na efikasan način.

U radu su prikazani ključni elementi koji primenu projektnog menadžmenta u filmskoj industriji čine specifičnijom u odnosu na druge grane. To je prvenstveno oblast finansiranja projekta, koja okuplja složenu mrežu investitora, garantata i finansijera u cilju podele rizika; zatim kontingencijsko ugovaranje i strateško planiranje informisano fidbekom od strane distributera i prodajnih kompanija koji se u ranim fazama uključuju u proces planiranja, kao i upravljanje rizikom projekta kao jedna od ključnih funkcionalnih oblasti projektnog menadžmenta. Podjednako značajno jeste i definisanje organizacionog konteksta kroz smeštanje

projekta u privremenu projektnu kompaniju kako bi se obezbedila fleksibilnost, neophodna za suočavanje sa neizvesnošću dinamičnog okruženja.

### Literatura

- Alberstat, Ph.: *The Insider's Guide to Film Finance*, Elsevier Inc, 2004.
- Burrowes, A. – Scalice, R.: „No business like showbusiness“, *Chartered Accountants Journal*, December 2009.
- Celata, G. – Caruso, F.: *Cinema Industria e Marketing*, Guerini e associati, 2003.
- Collyer, S. – Warren, C. – Hemsley, B. – Stevens, C.: „Aim, Fire, Aim – Project Planning Styles in Dynamic Enviroments“, *Project Management Journal*, September 2010.
- De Fillippi, R. –Arthur, M.: „Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making“, *California Management Review*, vol. 40, no. 2, Winter 1998.
- De Vany, A.: *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*, Routledge, 2004.
- Finney, A.: *International Film Business*, Routledge, 2010.
- Gendron, M. – Soin Lai, V. – Soumare, I.: „Project Finance with Limited Recourse: An Option Pricing Approach to Dept Capacity and Project Risk“, *The Journal of Structured Finance*, fall 2007.
- Karniouchina, E.: „Impact of Star and Movie Buzz on Motion Picture Distribution and Box Office Revenue“, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 28 (1), 2011.
- Lee, J. Jr. – Gillen, A. M.: *The Producer's Business Handbook: A Roadmap for the Balanced Producer*, Elsevier, 2011.
- Manning, S.: „Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective“, *International Journal of Project Management*, vol. 26, 2008.
- Manning, S.: „Managing project networks as dynamic organisational forms: Learning from the TV Movie Industry“, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 2005.
- Mihić, M. – Petrović, D.: „Strateški aspekt projekt menadžmenta“, *Menadžment*, vol. XI, br. 41, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2006.
- Nikodijević, D.: „Art, Economy and the Market: The 'Aesthetic Syndrome' and Market Rules“, *Megatrend Review*, vol. 7 (1), 2010.
- Petrović, D. – Jovanović, P. – Raković, R.: *Upravljanje projektnim rizicima*, YUPMA, 2010.

- Petrović, D. – Mihić, M. – Obradović V. et al.: *Menadžment – savremeni koncepti i primena*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011.
- Petrović, D. – Mihić, M. – Obradović, V et al: *Menadžment i organizacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011.
- Phelan, S. – Lewin, P.: „Paradox in Project-based Enterprise:What Paradox?“, *California Management Review*, vol. 42, no. 1, fall 1999.
- Skilton, P.: „Knowledge Based Resources, property based resources and supplier bargaining power in Hollywood motion picture projects“, *Journal of Business Research*, vol. 62, 2009.
- Vincenzo, F. – Mascia, D.: „Social Capital in Project-based Organizations: its Role, Structure, and Impact on Project Performance“, *International Journal of Project Management*, vol. 30 (1), Jan 2012.
- Vogel, H.: *Entertainment Industry Economics*, Cambridge, 2011.

Rad primljen: 14. aprila 2012.

Odobren za štampu: 17. jula 2012.



Scientific review paper

LUKA ANTONIĆ, MSc

*Graduate School of Organizational Sciences, University of Belgrade*

ASSISTANT PROFESSOR MARKO MIHIĆ, PhD

*Graduate School of Organizational Sciences, University of Belgrade*

ASSISTANT PROFESSOR VLADIMIR OBRADOVIĆ, PhD

*Graduate School of Organizational Sciences, University of Belgrade*

## FACING THE CHALLENGES OF FILM INDUSTRY: A SUCCESSFUL MODEL OF PROJECT MANAGEMENT

### Summary

*The film industry is the only industry with extremely high investments in the project, while on the other hand, an extremely high level of uncertainty of the project success. In a word, the film industry is an industry of extremes in which several hit films are dominant. Taking this into account, the implementation of the concept and principles of project management must be adapted to the context of the industry. The paper aims to highlight and describe those elements of project management that are critical to the successful realization of a film project.*

**Key words:** project management, management, film project

**JEL classification:** L82, G32



PROFESSOR RAJKO OSTOJIĆ, PHD  
*School of Medicine, University of Zagreb, Croatia*  
PROFESSOR VLATKA BILAS, PHD  
*Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*  
SANJA FRANČIĆ, PHD\*  
*Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia*

## MANAGING HUMAN RESOURCES IN HEALTHCARE

**Summary:** *The main aim of the research conducted in this paper is to gain an insight into the features and working conditions of human resources in health care in the Republic of Croatia and to analyse the potential implications of the EU accession on these. An empirical research was conducted using a method of semi-structured interviews on a sample of 49 subjects in the area of Croatian health care. Based on the results of research, it has been shown that Croatia must: continuously invest in the education and training of its health workers, develop multilevel plans for human resource development, establish measures for providing incentives and rewards, and reflect a suitable combination of health and non-health personnel. Outsourcing non-health activities can potentially provide a solution to the problem of growing expenses and can rationalise human resource needs. When Croatia joins the EU, it can expect to see increased labour mobility, adjustment and introduction of new standards and regulations, and the availability of funds from the European human resource development funds.*

**Key words:** *health, human resources, Croatia, EU*

**JEL classification:** I11, J53

### 1. Introduction

Human resources are an important part of health care. This is why its shortage in this sector is a particularly alarming problem. Planning human resources in health can be hampered if there is unregulated labour migration. Another aggravating element to such plans is the fact that health care systems differ considerably from country to the other. Under some conditions, even if there is a sufficient number of health workers, health needs of people can remain unsatis-

---

\* E-mail: sfranc@efzg.hr

fied if these workers do not possess the required and adapted knowledge and skills or if the services provided are of unsatisfactory quality.<sup>1</sup>

Health care systems are part of broader surroundings and are linked with economy and society of a country. Social changes such as the development and dissemination of information and communication technology (ICT) affect the organisation and activity of health care. Innovation management must be eagerly promoted in all social activities, particularly in health. The ageing of population and new diseases on the one hand, and the progress of medicine and technology development on the other, are only a part of changes that are at the same time the challenges for the functioning of health care. Under these conditions, the role of health professionals, their knowledge, skills, and ability to make decisions are key to successful coping with the abovementioned changes and challenges. However, it is not rare that the methods of human resource employment, training, financing, rewarding, and managing are not in line with the changes and challenges health is faced with.<sup>2</sup>

The main aim of the research conducted in this paper is to gain an insight into the features and problems human resources in Croatian health care encounter, to provide a valuable contribution to the theory, and propose practical solutions related to the planning and development of human resources in health care systems. This paper is divided into five parts. The first part is introductory, and is followed by the analysis of human resource availability and working conditions in the Republic of Croatia, as well as by potential implications of the EU accession for human resources in health. The third part explains the methodology used in the research, and the fourth is dedicated to the results of research and discussion. The final part is the conclusion.

## 2. The availability of human resources and working conditions in health care in the Republic of Croatia

As mentioned, there are continuous changes in the environment that affect health. In these circumstances the role of health professionals, their knowledge, skills and abilities to make decisions is key to successfully dealing with these changes and challenges they carry. In parallel with changes in the environment the role of human resources in health is also modifying, some existing boundaries are being erased and new ones are being adopted. Today, there are noticeable changes in the mode and in working habits. For example, reducing the number

---

<sup>1</sup> N. Hersch-Danon, F. Paccaud, *Future trends in human resources for health care: a scenario analysis*, University Institute of Social and Preventive Medicine, Lausanne, Switzerland, 2005.

<sup>2</sup> J. Buchan, "Health sector reforms n human resources: lessons from the United Kingdom", *Health Policy and Planning*, 15, 2000, str. 319-325.

of working hours, an increasing number of women in healthcare, the growing trend of early retirement, a growing proportion of time spent on administrative tasks, which all affect the organization, operation and output of the health system. In addition to trends in healthcare, human resources in this sector is further influenced by general economic conditions of a country.<sup>3</sup>

Countries in which there is a deficiency or imbalance of supply and demand for health workers often face a lack of technical capacity required for the identification and assessment of key policy issues related to human resources in health care. Consequently, questions about the status of the workforce, the level of performance of activities, and problems faced by employees remain largely unanswered.<sup>4</sup>

When analysing human resources in Croatian health care, it is important to emphasize the discrepancy between labour supply and demand in the labour market. This gap has been seen in the rather low activity rates of labour across all sectors.<sup>5</sup> Croatian health care has undergone major reforms, which are still underway. For many years, it was characterised by poor organisation, permanent lack of governance, and significant inefficiency.<sup>6</sup>

Based on the analysis of human resource availability in Croatian health care, the following can be concluded:

- the total number of persons employed in health in 2011 was 63.986, which was an increase by 987 workers compared to the year 2010 (figure 1a)
- hospital care counted the highest number of persons employed (48.224), and polyclinics the lowest
- the greatest increase in employment compared to 2010 was recorded in primary health care with 729 employees, which was followed by pharmacies with 36 employees and institutes with 16 employees<sup>7</sup>
- the number of non-health workers, especially in hospitals, is too high, and this number can be reduced if the organisation of work improves, if single standards and regulations are established for non-health services, and if modern technologies are applied

---

<sup>3</sup> R. Ostojić, V. Bilas, S. Franc, "State of play and perspectives for European health care development", In Croat. In press, 2012

<sup>4</sup> M. R. Dal Poz, N. Gupta, E. Guain, A. Soucat, "Monitoring and evaluation of human resources for health: challenges and opportunities", in: Dal Poz, M. R., Gupta, N., Guain, E., Soucat, A. (ed.): *Handbook on Monitoring and Evaluation of Human Resources for Health*, World Health Organization, Geneva, 2009.

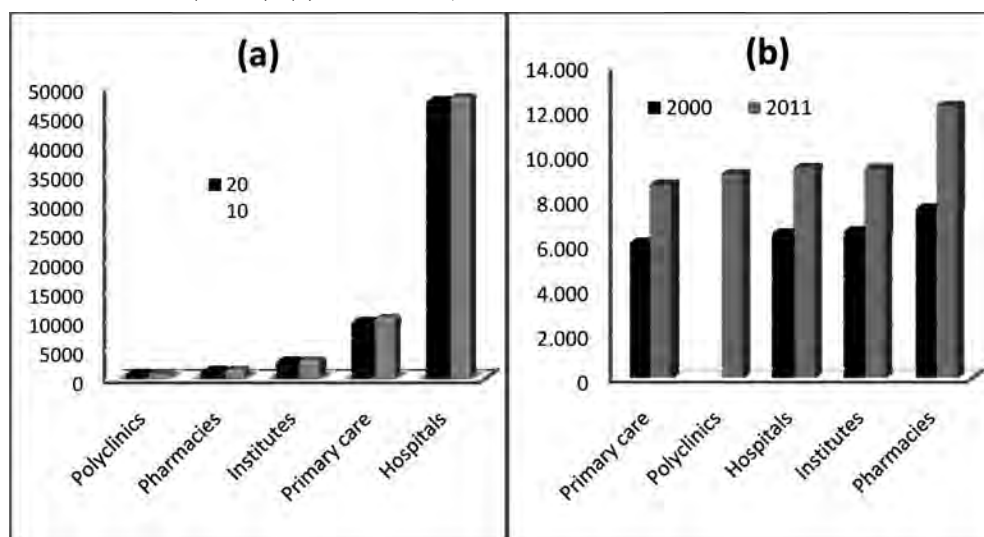
<sup>5</sup> M. Bagat, V. Drakulić, "The impact of economic recession on the labour market of the health care system in Croatia", *Medical Journal*, 132, 2010, str. 76-80. In Croat.

<sup>6</sup> P. Bejaković, "Health care system", *Public Finances in Croatia*, Ott, K. (ed.), Institute for Public Finance, Zagreb, 2007. In Croat.

<sup>7</sup> Croatian Public Health Institute (2011) Croatian Health Service Yearbook for 2010. Available at: [http://www.hzjz.hr/publikacije/hzs\\_ljetopis/index.htm](http://www.hzjz.hr/publikacije/hzs_ljetopis/index.htm) [20.2.2012].

- it is estimated that Croatia has a shortage of around 900 medical doctors<sup>8</sup>
- the shortage of medical doctors per inhabitant is particularly evident in regions, that is, counties
- the highest density is that of carers and midwives, 55.8 per 10,000 inhabitants, and the lowest is the density of pharmacists, which is 5.7 per 10,000 inhabitants.<sup>9</sup>

**Figure 1:** The number of health workers (a) and the average gross salary in health care (HRK) (b) in Croatia, 2001 and 2011.



**Source:** Croatian Health Insurance Institute Report, 2012

The analysis of salaries, employment rights and responsibilities in health institutions, as well as a general economic and social context help in drawing conclusions on the working conditions in health care. The following conclusions have been highlighted:

- In 2011, the average monthly gross salary in Croatian health care was 9,433 HRK (6,402 HRK net), which is an increase compared to the year 2000, for instance, when the average gross salary was 6,064 HRK (figure 1b);
- Although the trend of nominal wage increase is noticeable, real wages of workers keep dropping and are still perceived as low in proportion to the responsibility their work entails;

<sup>8</sup> Croatian Medical Chamber. Available at: <http://www.hlk.hr/1396> [1.3.2012].

<sup>9</sup> World Health Organization. Data and Statistics. Available at: <http://www.who.int/research/en/> [12.7.2012].

- Non-flexible working hours, greater demand for a broader spectrum of health services, and the lack of incentives for life-long learning contribute to a reduced interest in health professions;<sup>10</sup>
- The employment rights and responsibilities of health workers in health care institutions whose founders are the Republic of Croatia, the county or the city are now regulated with a Collective Labour Agreement concerning Health and Health Insurance.<sup>11</sup> However, given the current economic crisis and state budget, it is clear that exerting rights from the Collective Agreement will become hampered.

Furthermore, given that Croatia will soon join the EU, it is plausible to expect that there will be certain implications for the labour market and human resources in health, in particular:

- Free movement of persons within the EU, which is one of the fundamental Community rights. Free movement of workers within the EU is provided for by Article 39 of The Treaty of Rome<sup>12</sup> and is further elaborated in the Regulation 1612/68;<sup>13</sup>
- The right to set up a company in another EU member state is regulated by Article 43, and free provision of services by Article 49 of the Treaty of Rome;<sup>14</sup>
- Recognition of professional qualifications in other EU member states is ensured through the Directive 2005/36/EC (European Commission Directive 2005/36 EC).<sup>15</sup> This Directive refers to regulated professions and covers five health professions: (1) medical doctors, (2) doctors of dental medicine, (3) pharmacists, (4) nurses responsible for general care and (5) midwives;
- The obligation to sit professional examination, which is the greatest hurdle to EU mobility. In Croatian law, the Article 133 of the Health Care Act<sup>16</sup> prescribes that the provisions on internship and professional exams do not apply to EU citizens;

<sup>10</sup> HOPE Study Group on Workforce Issues (2004) *The healthcare in Europe. Problems and solutions. Final report.* Brussels: HOPE Study Group on Workforce Issues.

<sup>11</sup> A new Collective agreement is being discussed currently.

<sup>12</sup> *The Treaty of Rome.* Available at: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/emu\\_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf) [1.9.2011.].

<sup>13</sup> European Economic Community (1968) *Regulation 1612/68.* Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31968R1612:EN:HTML> [1.9.2011.].

<sup>14</sup> *The Treaty of Rome.* Available at: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/emu\\_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf) [1.9.2011.].

<sup>15</sup> European Commission Directive. 2005/36 EC. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:255:0022:0142:en:PDF> [1.9.2011.].

<sup>16</sup> Official Gazette (2011) *Health Care Act.* Zagreb: Official Gazette, 150/08; 012/2012.

- Demographic issues related to population ageing and labour ageing in health in the EU;
- Uneven mobility in the EU, in particular mobility of health professionals from poorer to wealthier EU countries;
- Growing expenditure in health;
- Numerous programmes and strategies for promoting health and EU health care development, among which the new programme for the period 2014-2020 entitled “Health for growth“ can be particularly emphasized.<sup>17</sup> Labour development in health in the EU is also linked to cohesion policy. According to the current legal framework, it is possible to exploit structural funds to develop labour in health care.

### 3. Methodology of research

This research was implemented in the period between June and October 2011 within a broader research whose scope was to provide a better understanding of the situation and perspectives for a future development of health care in Croatia. The selected method of research was a semi-structured in-depth interview. Software for quantitative data analysis was not used for the purpose of this research.

The research on the state of play and perspectives for a future development of human resources in health care in Croatia was conducted in three main stages: (1) background research: investigating the problem by reviewing the available literature, (2) construing the main research, (3) main research that covered the synthesis of main topics, analysis, result interpretation, and verification and reporting.

Research problems were analysed against today’s situation (year 2011) and against the perspective on development and potential future state of play (year 2030). Account was taken of a similar research conducted at the EU level on the development of national health care systems in member states by 2030.<sup>18</sup>

The main research involved 49 subjects: 23 of them were health professionals, 8 were representatives of health insurance companies, 10 were representatives of pharmaceutical companies and suppliers, and 8 were representatives of patients’ associations among which there was a coalition of associations that covered 70 patients’ associations. When selecting the subjects, account was

<sup>17</sup> European Commission (2011) Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on establishing a Health for growth programme, a third the third multi-annual programme of EU action in the field of health for the period 2014–2020. Brussels. Available at: [http://ec.europa.eu/health/programme/policy/proposal2014\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/programme/policy/proposal2014_en.htm) [12.5.2012].

<sup>18</sup> Economist Intelligence Unit (2011) The future of healthcare in Europe. Available at: [http://www.eufutureofhealthcare.com/sites/default/files/EIUJanssen%20Healthcare\\_Web%20version.pdf](http://www.eufutureofhealthcare.com/sites/default/files/EIUJanssen%20Healthcare_Web%20version.pdf) [1.9.2011].



taken of the bias, that is, impartiality was ensured. Subjects had to be relevant for the area of research and their knowledge had to be such that it could contribute to determining the advantages and disadvantages, and the role of human resources in Croatian health care. Ethical issues are always present in all types of research<sup>19</sup> and all subjects must be informed on the objectives and main points of the research.<sup>20</sup> The main ethical issues that were taken into account during this research were: (1) subjects' consent, (2) privacy, and (3) data confidentiality.

The main theme of the research on the features and problems of human resources in Croatia (metacode) was designated as H8. Following the multilevel principle, the pertaining codes were presented in the same way (table 1): the assessment of the situation and recommendations for development. Every subject was designated with a mark "I" and the pertaining order number (from I1, I2 ... to I49), for the purpose of ensuring subjects' anonymity.

**Table 1:** Subcode frequency

Metacode	Sub-codes		Frequencies	Relative share of sub-codes in the metacode
Human resources and wages (H8)			178	
	Situation assessment (2011/2030)	H81 <sub>RH2011</sub> / H81 <sub>RH2030</sub>	84/39	47%/22%
	Development recommendations (2011/2030)	H82 <sub>RH2011</sub> / H82 <sub>RH2030</sub>	38/17	21%/10%

**Source:** authors

#### 4. Results of research and discussion

The state of play and perspectives for human resources and their working conditions in Croatian health care were mostly assessed as poor. There is a shortage of medical doctors and other medical personnel (I1, I11, I5, I2, I7, I12, I8, I9, I17, I18, I25, I32, I45, I47) but the fact is also that there are no updated records on human resources (I11). Human resources in health care are key (I27, I19), but are excluded from the decision-making process (I27). As for the shortage of human resources, the most difficult situation is encountered in primary-care gynaecology (I9). Because of the mentioned shortage, the provisions of the Labour Act

<sup>19</sup> A. Orb, L. Eisenhauer, D. Wynaden, "Ethics in Qualitative Research", *Journal of nursing scholarship*, 33 (1), 2000, pp. 93-96.

<sup>20</sup> S. Kvale, *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage Publications, Thousands Oaks, 1996.

and the Collective Agreement are often violated in terms of duties, pay increments, etc. (I25). I26 believes that the shortage of nurses is caused by *unsuitable work organisation and random increases in capacities and procedures with no previously elaborated strategy for sufficient staffing*.

In terms of salaries in health care, there is a danger and illogicality of higher salaries in the private sector (I1), which may undermine the public system. This is why human resources increasingly move to the private sector (I31, I22, I25). I43 points out that *department/clinic head nurses have the lowest salaries in proportion to their responsibilities*. The lack of monitoring of the real effect and standards, and equal salaries for all regardless of the effect are mentioned as one of the biggest problems (I4, I14, I23), that is, the rewards system is not seen as stimulating (I4, I32). I36 is of the opinion that *health and educational work are fully devalued compared to the work of state administration*.

Lower salaries reduce motivation and lead to corruption (I18). Incremental pay rises are undefined and unregulated and I28 also says that: *because of the low value of the price of labour in health care, workers are highly tempted by illegal possibilities of earning income*. I49 believes that it will be difficult to find a compromise between *the need to stimulate efficiency through salary and wage policy, the need to reduce spending, and traditional trade union collective negotiations with pay equity*.

Strategies for human resource development in terms of further training (I12) and human resource management (I14) are not in place although *this is the highest concentration of highly educated personnel in an institution* (I14). There is no strategy for *mentorship in the workers' professional development* (I26). Little is invested in additional training of health care personnel (I32), especially nurses (I44). The experts of other profiles (besides medical personnel) do not do well in health care institutions because of trade union/political prejudice. I25 agrees that non-health workers are underexploited given the managerial skills that can be used to upgrade and rationalise business in health care institutions.

Another problem is the lack of interest in health studies (I15, I8, I22, I21, I37), I32: *insufficient planning of the human resources needs through the education system*. Although, a huge advantage of human resources in Croatian health care are highly educated medical doctors (I12) and the awareness of the work health workers perform, as *their choice of enrolment in the schools of medicine was a positive one* (I28). This is why the system is based on solid ethical and working principles. However, on the other hand, *training of secondary school medical personnel is insufficient* (I12). There is also a problem of doctors' specialisations in smaller institutions (hospitals) (I8). Moreover, *specialists are older and specialisation positions have not been granted for a long time* (I9). Advancements up the hierarchical ladder must be waited for a long time (I28). I49 expressed his concern with who will bear the costs of medical personnel training.

It is proposed that salaries be increased for all personnel (I13, I21, I47) but this will also entail responsibility increase (I13, I33). I21 thinks that it is necessary to pay overtime work in primary health care and organise it well. Another recommendation is to *define basic salaries with potential increments based on personal success and results of the business performance of the entire institution* (I30). Doctors could be further trained using the funds paid in by pharmaceutical companies and each doctor could apply for such financing a limited number of times a year (I21). I45 thinks that the salary and wage policies should be harmonised with other professions in society, such as *judiciary for instance*, but is much more important to *work on the organisation of the system, improve working conditions, and restore social status to the profession*.

I19 suggests that patients be given a possibility to see doctors of their choice, whom they trust, and then rewards should be given to these doctors for their expertise and work, rather than the opposite protected by referring patients to doctors they do not wish to see. Another issue that needs urgent solution is the issue of indemnifications and no-fault compensations (I21).

In the short-term, the shortage of doctors could be solved by extending licenses up to 70 years of age (I21), and in the long-term, enrolments in schools of medicine should be publically stimulated (I21). Within these stimulation measures, several could be highlighted: popularisation projects across secondary schools, reform of health curriculum, development of campuses etc. (I21). I29 thinks that *along with having a common set of criteria* it would also be desirable to *give some independence to institutions (heads of institutions) to determine salaries*. I10 suggests that every five years there be *an examination for doctors and nurses to test their knowledge of new achievements in medicine and their application*. I47 believes that the education system for senior medical personnel should be changed as *nurses and technicians in European countries have taken over work from a considerable number of doctors*. He also suggests that there be an increase in the number of years of education to four, with last two years being focused on detailed specialisation (I47): *in our country, the only specialisation introduced in the area of higher nursing is management, and this has solved nothing*.

The situation and perspectives for human resources and their working conditions in Croatian health care by 2030 were not rated any better than the current ones. The subjects still think that there will be a shortage of medical personnel (I1). They also believe there will be an inflow of human resources (I23, I25), particularly from third countries, non-EU member states (I2) because of the shortage in the country, and salaries will be regulated by the price of labour in the European market (I2). I7 thinks that administration will be reorganised because of increased computerisation and a higher number of health personnel. The subjects are of the opinion that working conditions in Croatian health care will be the same as in other EU member states (I33, I34). I37 believes that differences between poorer and better developed markets will be erased. On the other

hand, I47 trusts that in 2030 human resources will be the key problem and it will not be possible to import labour from third countries member states because it will move to other EU member states with better conditions.

The subjects are confident that by 2030 the existing personnel must be preserved and investments in new personnel must be ensured (I15). I36 foresees that in 2030 foreigners and older people will work in Croatian public health care because pharmaceutical companies and the private sector will attract younger personnel with better salaries. This will especially be the case if *the value of the work of health workers, doctors in particular, and the number of students enrolled in Croatian schools of medicine do not urgently increase* (I36).

I11 hopes that there will at least be *supervision over human resources to find out what kind of experts the country has at its disposal*. I12 is of the opinion that *the number and quality of medical doctors and other health care workers cannot be predicted* but that health policy will decide in the long-term *the fate of the system of health care and people's health*.

Human resource migration related to work evaluation is also foreseen by other subjects (I8, I28), and besides moving to other countries, human resources will also move to the private sector within the country (I16). Better salaries for health personnel (I5, I12, I9, I28, I41), but not the EU level ones (I25), human resource technology equipment (I5), and continuous education and training (I8) are also foreseen as the features of Croatian health care by 2030. I3 believes that Croatian health care in 2030 will be a system *enabling continuous education, professional training, and salaries in line with the EU level*. Health professions will again be attractive (I17), the quotas for enrolment in the school of medicine will increase (I25), and work and expertise will be rewarded and the opposite will be sanctioned (I19).

It can be concluded that human resources are the backbone of a successful organisation. Without an efficient working team, it is very difficult to do quality work, irrespective of the field of activity. The greatest challenges related to the situation and perspectives for human resources development in Croatian health care are: the shortage of health professionals, a drop in real wages, low salaries, the lack of a suitable rewards system and its control, too lengthy career advancements, the lack of monitoring of the real effect and standards, the shortage of funds and consequentially low investment in further education and training, inadequate human resource management, and the lack of a clear human resource development strategy.

All of this leads to conclude that new strategies for human resource management in health care must be developed in order to adopt new practices and actions. Among other things, it is necessary to:<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> C. A. Dubois, E. Nolte, M. Mckee, "Human resource for health in Europe", Ch. 1. in C. A. Dubois, E. Nolte, M. Mckee, (ed.): *Human resource for health in Europe. European Observatory on Health Systems and Policies Series*. Open university press, 2006.

- Emphasize the importance of coordination of different activities and relationships such as the relationship between primary and secondary health care;
- Incorporate different perspectives (doctors, patients, pharmacists, and others) into disease prevention and service provision;
- Introduce new forms of interdisciplinary cooperation;
- Introduce systems of clinical management.

It is not rare that many health care reforms pay very little attention to human resource management. The implications of the human resources reforms are most often taken into consideration when:<sup>22</sup> (a) reforms cannot be implemented because of too high costs of personnel, (b) professional associations are against the implementation of certain reform measures, (c) they require huge modifications in work organisation that cannot be undertaken because of the existing organisational capacities or political reasons. Neglecting the role of human resources and an inappropriate strategy of their management can result in lower efficiency and lower quality of the entire system.

## 5. Conclusion

A great challenge that lies ahead of health care systems across the world is successfully adapting to new social, demographic, and economic changes. Under these conditions, the role of health professionals, their knowledge, skills, and ability to make decisions are crucial. Investing in human resources and enhancing attractiveness to health activities is necessary to ensure sustainable efficiency of health care systems in the future.

As Croatia is preparing to enter the EU, the existing rules of the named regional integration will also affect Croatian health system. As for the situation with human resources in the health sector of EU countries, there are significant differences in the number of health workers, salaries, education, and the system of advancements in health care across member states. One of the most frequently highlighted problems in health care of all member states is the shortage of health workers. The results of research for Croatia show that it is possible to distinguish several key problems related to human resources in health: the shortage of health care workers, too high a number of non-health workers, inappropriate work organisation, inappropriate salaries, reduced attractiveness of the profession of medicine, and labour migration.

---

<sup>22</sup> G. Dussault, C. A. Dubois, *Human Resources for Health Policies: A Critical Component in Health Policies*, HNP discussion paper, The International Bank for Reconstruction and Development, 2005.

Investing in education and training, planning human resource development on the state, regional, and single institution levels, enacting measures of incentives and rewards, assigning personnel to the tasks that correspond to their capabilities are all an essential part of the strategy for human resource management in health care. Institution-wise, it is necessary to maintain a suitable combination of professional and auxiliary staff. Reducing the excessive number of non-health workers can be done under the assumption of improved work organisation, common standards and regulations for non-health services, and modern technology application. Given the situation with human resources in health, outsourcing (and particularly of non-health activities) can potentially contribute to solving the problem of growing expenses and can rationalise the need for human resources. Furthermore, the current economic crisis and the lack of state budget funds hamper the exertion of rights arising from the Collective Agreement. Croatian Health Insurance Institute will have to plan for more funds in the upcoming year based on the new collective agreement for health care, which asserts greater and different rights for health care professionals.

Integrating and linking the process and activity of human resource management to the overall strategy for health care development allows the system to strengthen and set objectives to be achieved in a more successful manner.

## References

- Action for global health (2011) Addressing the global health workforce crisis: challenges for France, Germany, Italy, Spain and the UK. Available at: [http://www.actionforglobalhealth.eu/uploads/media/Action\\_For\\_Global\\_Health\\_HRH\\_mapping\\_2011.pdf](http://www.actionforglobalhealth.eu/uploads/media/Action_For_Global_Health_HRH_mapping_2011.pdf). [15.2.2012.].
- Angelmar, R. – Berman, P. C.: “Patient empowerment and efficient health outcomes”, *Financing sustainable healthcare in Europe: New approaches for new outcomes*, Conclusions from a collaborative investigation into contentious areas of healthcare, 2007; [http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/The\\_Cox\\_Report.pdf?download=Download+pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/The_Cox_Report.pdf?download=Download+pdf) [1.9.2011].
- Bagat, M. – Drakulić, V.: “The impact of economic recession on the labour market of the health care system in Croatia”, *Medical Journal*, 132, 2010, pp. 76-80. In Croat.
- Bejaković, P.: “Health care system”, *Public Finances in Croatia*, Ott, K. (ed.), Institute for Public Finance, Zagreb, 2007. In Croat.
- Bilevsky, G.: *The Financing Mechanism of the Health Social Services in Romania*, 2006; <http://www.upm.ro/proiecte/EEE/Conferences/papers/S422.pdf> [30.8.2011]

- Boyce, C. – Neale, P.: Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input, Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation – 2, 2006.
- Buchan, J.: “Health sector reforms n human resources: lessons from the United Kingdom”, *Health Policy and Planning*, 15, 2000, pp. 319-325.
- Commission of the European Communities (2008) Green paper on the European Workforce for Health. Available at: [http://ec.europa.eu/health/ph\\_systems/docs/workforce\\_gp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_systems/docs/workforce_gp_en.pdf) [1.9.2011].
- Council Regulation 574/72. Available at: <http://www.ceass.ro/docs/574.pdf> [1.9.2011].
- Croatian Medical Chamber. Available at: <http://www.hlk.hr/1396> [1.3.2012].
- Croatian Public Health Institute (2011) Croatian Health Service Yearbook for 2010. Available at: [http://www.hzjz.hr/publikacije/hzs\\_ljetopis/index.htm](http://www.hzjz.hr/publikacije/hzs_ljetopis/index.htm) [20.2.2012].
- Dal Poz, M. R. – Gupta, N. – Guain, E. – Soucat, A.: “Monitoring and evaluation of human resources for health: challenges and opportunities”, in: Dal Poz, M. R. – Gupta, N. – Guain, E. – Soucat, A. (eds.): *Handbook on Monitoring and Evaluation of Human Resources for Health*, World Health Organization, Geneva, 2009.
- Dubois, C. A. – Nolte, E. – Mckee, M.: “Human resource for health in Europe”, Ch. 1. In: Dubois, C. A. – Nolte, E. – Mckee, M. (eds.): *Human resource for health in Europe, European Observatory on Health Systems and Policies Series*, McGraw Hill and Open university press, UK, 2006.
- Dussault, G. – Dubois, C. A.: Human Resources for Health Policies: A Critical Component in Health Policies, HNP discussion paper, The International Bank for Reconstruction and Development, 2005.
- Economist Intelligence Unit (2011) The future of healthcare in Europe. Available at: [http://www.eufutureofhealthcare.com/sites/default/files/EIUJanssen%20Healthcare\\_Web%20version.pdf](http://www.eufutureofhealthcare.com/sites/default/files/EIUJanssen%20Healthcare_Web%20version.pdf) [1.9.2011].
- European Commission (2010) An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. Available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=958> [19.2.2012].
- European Commission (2011) Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on establishing a Health for growth programme, a third the third multi-annual programme of EU action in the field of health for the period 2014–2020. Brussels. Available at: [http://ec.europa.eu/health/programme/policy/proposal2014\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/programme/policy/proposal2014_en.htm) [12.5.2012].
- European Commission Directive. 2005/36 EC. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:255:0022:0142:en:PDF> [1.9.2011].

- European Economic Community (1968) *Regulation 1612/68*. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31968R1612:EN:HTML> [1.9.2011].
- European Economic Community (1970) *Regulation 1408/71*. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/consleg/1971/R/01971R1408-20070102-en.pdf> [1.9.2011].
- Healy, J. – McKee, M.: “Health sector reforms in central and eastern Europe: the professional dimension”, *Health Policy and Planning* 12 (4), 1997, pp. 286-295.
- Hersch-Danon, N. – Paccaud, F.: *Future trends in human resources for health care: a scenario analysis*, University Institute of Social and Preventive Medicine, Lausanne, Switzerland, 2005.
- HOPE Study Group on Workforce Issues (2004) *The healthcare in Europe. Problems and solutions. Final report*. Brussels: HOPE Study Group on Workforce Issues.
- Horfmacher, M. M. – Reidel, M.: “Age structure and health expenditure in the EU: costs increase but do not explode”, *Health Systems Watch III*, Vienna Institute for Advanced Studies, 2002.
- Kvale, S.: *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage Publications, Thousands Oaks, 1996.
- Mack, N. – Woodson, C., MacQueen, K. M., Guest, G., Namey, E.: *Qualitative Research Methods: A Data Collector’s Field Guide*, Family Health International, 2005.
- Official Gazette (2011) *Collective Labour Agreement concerning Health and Health Insurance*. Zagreb, Official Gazette, 126/11. Official Gazette (2011) *Health Care Act*. Zagreb: Official Gazette, 150/08; 012/2012.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D.: “Ethics in Qualitative Research”, *Journal of nursing scholarship*, 33 (1), 2000, pp. 93-96.
- Orb, A. – Eisenhauer, L. – Wynaden, D.: “Ethics in Qualitative Research”, *Journal of nursing scholarship*, 33 (1), 2000, pp. 93-96.
- Ostojić, R. – Bilas, V. – Franc, S.: *State of play and perspectives for European health care development*, 2012, In Croat. In press.
- Report on the business performance of health care institutions developed by the Croatian Health Insurance Institute (2011).
- Report on the business performance of the Croatian Health Insurance Institute (2011).
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A.: *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2007.
- Sieveking, K.: *ECJ Rulings on Health Care Services and Their Effects on the Freedom of Cross-Border Patient Mobility in the EU*. Zentrum für Europäische rechtspolitik (ZERP), Diskussionspapier 3/2006.



- Sridhar, D. – Khagram, S. – Pang, T.: “Are existing governance structures equipped to deal with today’s global health challenges? – Towards systematic coherence in scaling up”, *Global Health Governance*, 2 (2), 2008/2009, pp. 1-25.
- The communication by the Croatian Bureau of Statistics, 2012.
- *The Treaty of Rome*. Available at: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/emu\\_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/emu_history/documents/treaties/rometreaty2.pdf) [1.9.2011].
- World Health Organization Data and Statistics. Available at: <http://www.who.int/research/en/> [12.7.2012].
- World Health Organization. Facts and figures. Available at: <http://www.euro.who.int/en/what-we-do/health-topics/Health-systems/health-workforce/facts-and-figures> [1.4.2012].

Paper received: August 27<sup>th</sup>, 2012

Approved for publication: September 17<sup>th</sup>, 2012

Originalni naučni rad

PROF. DR RAJKO OSTOJIĆ  
*Medicinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska*  
PROF. DR VLATKA BILAS  
*Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska*  
DR SANJA FRANC  
*Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska*

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U ZDRAVSTVU

### Sažetak

Osnovni cilj istraživanja sprovedenog u ovom radu je sticanje uvida u svojstva i uslove rada ljudskih resursa u zdravstvu u Republici Hrvatskoj, i analiza potencijalnih implikacija pristupanja EU na njih. Empirijsko istraživanje je sprovedeno korišćenjem metode polustrukturiranih intervjuua na uzorku od 49 ispitanika u oblasti hrvatske zdravstvene zaštite. Na osnovu rezultata istraživanja pokazalo se da Hrvatska mora da: kontinuirano ulaže u obrazovanje i obuku svojih zdravstvenih radnika; razvija planove na više nivoa za razvoj ljudskih resursa, utvrdi mere za obezbeđivanje podsticaja i nagrada, i održava odgovarajuću kombinaciju zdravstvenog i nezdravstvenog osoblja. Prenosjenje nezdravstvenih aktivnosti na spoljne saradnike (outsourcing) može potencijalno da pruži rešenje problema rastućih troškova i racionalizuje potrebe ljudskih resursa. Kada Hrvatska uđe u EU, može da očekuje povećanje mobilnosti radne snage, prilagođavanje i uvođenje novih standarda i propisa, i dostupnost sredstava iz evropskih fondova za razvoj ljudskih resursa.

**Ključne reči:** *zdravlje, ljudski resursi, Hrvatska, EU*

**JEL klasifikacija:** I11, J53

MR SNEŽANA R. MILIĆEVIĆ, ASISTENT\*  
*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

MSc VESNA S. MILOVANOVIĆ, ASISTENT  
*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

MILENA Z. PODOVAC, SARADNIK U NASTAVI  
*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

## SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA BANJSKIM TURIZMOM U SVETU I U SRBIJI

**Sažetak:** Termomineralne vode korišćene su za lečenje još u praistoriji. To su bila mesta na kojima su se odvijali specifični rituali i religijski obredi na kojima su ljudi kupanjem, pijenjem vode, kao i korišćenjem obloga od blata dolazili do ozdravljenja. Međutim, primena prirodnih resursa u cilju zdravlja postala je nedovoljna. Tako je čovek morao da krene u potragu za drugim načinima lečenja i prevencije. Na tom putu nastale su banje – zdravstveni centri kao mesta na kojima se razvijala svest i potreba za održavanjem, prevencijom i negom zdravstvenog stanja organizma.

Danas, 18.000 evropskih banjskih i klimatskih centara godišnje generiše promet od približno 30 milijardi evra. Zapošljavajući skoro 750.000 ljudi, ovaj sektor je jedan od najvećih poslodavaca u Evropskoj uniji u oblasti zdravstva i turizma – posebno u manje razvijenim industrijskim regionima ([www.espa-ehv.eu](http://www.espa-ehv.eu)). Rastuća posećenost banjskih centara predstavlja izazov za menadžment turističkih objekata i lokalnu samoupravu u pogledu uspešnog upravljanja zdravstveno-turističkom ponudom i adekvatnog zadovoljenja turističke tražnje.

Glavni akcenat ovog rada je u prezentovanju specifičnosti i razlika u definisanju i upravljanju banjskim turizmom u svetu i kod nas. Rad će predstaviti i kratku analizu stanja banjskog turizma u Srbiji. Značajan doprinos ovog rada ogleda se u davanju smernica za budući razvoj banjskog turizma u Srbiji, u skladu sa savremenim trendovima na turističkom tržištu. Posebna pažnja usmerena je na stvaranje uslova za obezbeđenje konkurentne prednosti na međunarodnom nivou sa ciljem privlačenja što većeg broja turista iz inostranstva, po ugledu na poznate i proverene banjske prakse iz regiona.

**Ključne reči:** banje i klimatska mesta, banjski turizam, upravljanje, Evropa, Srbija  
**JEL klasifikacija:** L83, O44

---

\* E-mail: [snezana.milicevic@kg.ac.rs](mailto:snezana.milicevic@kg.ac.rs)

## 1. Umesto uvoda: pojam banja i klimatskih mesta – razlike u pogledu definicija

Vekovima unazad zdravlje je predstavljalo jedan od glavnih motiva za putovanje. Putovanje i promena klime u cilju poboljšanja zdravlja i radi dobrog osećaja oduvek postoje. Mnogo istorijskih tragova ukazuje na tu činjenicu, ali se od svih civilizacija posebno izdvajaju drevni Rimljani, koji su širom svoje imperije gradili specijalna zdravstvena naselja, u kojima su otvarali „rimska kupatila“, odnosno banje sa lekovitim termalnim vodama, gde su posetiocima i rimskim legionarima pružane razne zdravstvene usluge, kao što su kupke, masaže, saune i slično. U to vreme se verovalo da su ove banje počivališta božanskih nimfi i da korisnici rimskih kupatila, samim ulaskom u „svetu vodu“, ostvaruju poseban duhovni odnos sa njima.

Svojevremeno deo Rimskog carstva, „Spa“ je mesto u Belgiji, odakle je reč „banja“ izvedena. Ovaj grad je i danas poznato banjsko lečilište sa brojnim termomineralnim izvorima i termalnim kupatilima. Termin „SPA“ je nastao i kao akronim latinske izreke „sanus per aqua“, što znači „vodom do zdravlja“. U engleskom jeziku „spa“ znači „banja“, „lečilište“, „mineralno vrelo“, „lekovito kupalište“. „Spa“ predstavlja opšti izraz koji se odnosi na „prirodno lekovito okruženje sa mineralnim izvorima gde ljudi dolaze da se opuste i da se leče“. Spa usluge su različite usluge u vezi sa tretmanima vodom, u vodi, pijenjem vode. Međunarodna asocijacija banja (International Spa Associations – ISPA) definiše „spa“ kao mesta posvećena unapređenju opšteg dobrostanja kroz pružanje različitih profesionalnih usluga koje podstiču obnavljanje uma, tela i duha ([www.experiencespa.com](http://www.experiencespa.com)).

Andor Albel, predsednik klastera Južne nizije Mađarske, navodi da „upotreba izraza *spa* se sve više širi u međunarodnom zdravstvenom turizmu, ali sa različitim sadržajima u pojedinim državama. U SAD ga ne povezuju sa vodom, već se odnosi na usluge u vezi sa prevencijom i poboljšanjem zdravstvenog stanja, dnevno i vikendom (spa hoteli i odmarališta). U zemljama Severne Evrope, u Finskoj, na Islandu, to su akva parkovi sa toplom vodom, dok se u Srednjoj Evropi oznakom „spa“ obeležavaju banje koje za terapijske usluge koriste termalnu vodu. U Mađarskoj koncept „spa“ se koristi u objektima gde se koristi termalna voda, ali kao međunarodni naziv, uopšteno primenjuju, da su „spa“ ona mesta koja daju usluge za poboljšanje fizičkog, biološkog i mentalnog stanja posetilaca. Iz tih razloga uglavnom se ne razdvajaju banjske i velnes turističke institucije u kojima se gosti mogu odmoriti i lečiti.<sup>1</sup>

Banjske terapije datiraju još iz davnina, ali u različitim oblicima koji, u stvari, reflektuju kulturno, socijalno i političko okruženje u kojima su usađene. Globalna spa industrija kombinuje različite elemente iz celog sveta, uključuju-

<sup>1</sup> A. Albel, „Podrška zdravstvenom turizmu republike Mađarske“, Zbornik radova sa II kongresa banja sa međunarodnim učešćem, Vrnjačka Banja, 2010, str. 24.

jući američku komercijalizaciju s akcentom na lepoti, „ušuškanju i maženju“, i doživljenim iskustvima na destinaciji; azijsku uslužnost, holističke terapije i duhovne prakse; evropsku medicinu i kliničku oštroumnost, i urođeno znanje i svest o environmentalizmu različitih plemenskih kultura.<sup>2</sup> Koncept banjaskog lečenja svodi se na neinvanzivne metode lečenja, prvenstveno preventivnog karaktera, u koje spadaju razni vidovi alternativne medicine gde se primenjuju različite prakse. Neka takva lečenja u banjama u svetu obuhvataju: bioenergiju, akupunkturu, akupresuru, hipnozu, kiropraksu, i tome slično.

ISPA je osnovana 1991. godine kao profesionalna organizacija koja predstavlja spa industriju, zdravstvene i velnes objekte u više od 70 zemalja. ISPA vrši podelu na sledeće osnovne tipove banja ([www.experienceispa.com](http://www.experienceispa.com)):

- **Club Spa** – Prvenstvena namena je fitness, ali u ponudi ima i širok spektar profesionalnih spa usluga i bazira se na dnevnom korišćenju.
- **Day SPA** – Objekat koji nudi različite profesionalne spa usluge i bazira se na dnevnom korišćenju.
- **Destination Spa** – Banjska destinacija, koja pruža banjske usluge posetiocima sa ciljem razvijanja zdravih navika. Prelazak na zdrav način života može se postići kroz sveobuhvatni program koji uključuje spa usluge, fitness aktivnosti, velness obrazovanje, zdravu ishranu i programe posebnih interesovanja.
- **Medical Spa** – Objekat koji posluje pod stručnim nadzorom zdravstvenih radnika, čija je primarna svrha da obezbedi sveobuhvatnu medicinsku i velness uslugu u okruženju koje integriše spa usluge.
- **Mineral spring Spa** – Banja koja u svojoj ponudi ima izvore prirodne mineralne, termalne ili morske vode koje se koriste u tretmanima hidroterapije.
- **Resort/Hotel Spa** – Banja u sklopu hotela/rizorta, koja pruža profesionalne spa usluge, fitness i velness komponente.

Međutim, sa navedenom podelom banja ne slaže se Joahim Liber<sup>3</sup>, generalni sekretar Evropskog udruženja banja (ESPA), koji u prezentaciji „Strategy of European spa tourism in future“, sa 15. ESPA kongresa u Rumuniji, pomalo ironično navodi: *Moramo priznati, da danas imamo nepravilnu upotreba termina spa. Učimo termine kao što su dnevne banje, urbane banje, gradske banje i banje kruzera... kada ćemo imati noćne banje? Zahvaljujući Amerikancima „banje za kosu“ (hair spas) i tinejdžerske banje (teen spas) su u trendu – po meni nedostaju još „bebi banje“! U krajnjoj liniji, iz ovih „novih svetskih banja“, prirodni lekoviti faktori su izdvojeni. On takođe smatra da velness hoteli na autoputu u Nemačkoj ili Rumuniji ne mogu biti prihvaćeni kao ozbiljna velness ponuda, i takvi objekti*

<sup>2</sup> M. Cohen, G. Bodeker, *Understanding the global spa industry: spa management*, Oxford, 2008, str. 4.

<sup>3</sup> J. Lieber, *Strategy of European spa tourism*, 15. Annual ESPA Kongress, 2011, str. 23-26.

ne mogu biti deo „evropskih banja“. Zaključak bi trebalo da bude jasan i jednostavan: pozicioniranje naših banja i lečilišta u Evropi moguće je na dva načina: prvo, mora postojati prirodni lekoviti faktor i drugo, destinacija/objekat mora imati medicinsku pozadinu.

S tim u vezi, u zaključcima izvedenim iz prezentacija ESPA, održanih na I kongresu banja u Vrnjačkoj Banji 2009. godine, navodi se da postoji potpuno različito shvatanje termina „banja“ u Evropi, s jedne, i ostatka sveta (pogotovo SAD i Japana), s druge strane. ESPA i sva udruženja banja u Evropi naglašavaju da je medicina u osnovi svih banjjskih aktivnosti, a da su osnovni elementi banje njeni prirodni lekoviti faktor, kvalitetan vazduh, mir i tišina. To znači, da se ne sme dozvoliti narušavanje mirnog prirodnog ambijenta (buka u banjjskom jezgru, saobraćajnica koja prolazi kroz centralnu zonu banje, i sl.). Jedan od zaključaka Kongresa je da u banjama treba održati tradicionalno lečenje i medicinske tretmane uz otvaranje zdravstvenih ustanova ponudom programa za zdrave: rekreacija, opuštanje, prevencija.<sup>4</sup>

Banje su, dakle, prirodna lečilišta bogata lekovitom vodom, blatom, prijatnom klimom ili drugim prirodnim faktorima, koja kroz različite terapijske usluge, uglavnom bazirane primenom vode, koje sprovodi kvalifikovano osoblje u profesionalnom objektu, pomažu ili olakšavaju tegobe, ubrzavaju lečenje ili zarastanje, ili pak na neki drugi način pomažu procesu ozdravljenja.

Najčešće su u pitanju banje sa prirodnim mineralnim izvorima, zatim banje sa lekovitim blatom, a neka mesta u planinskim predelima se zbog čistog i svežeg vazduha, koji pozitivno utiče na organizam, nazivaju vazdušnim banjama tj. klimatskim mestima. Ova mesta su prevashodno određena nadmorskom visinom.

Klimatoterapija je metoda koja koristi klimatske uslove u svrhu lečenja i rehabilitacije. Po teritorijalnom kriterijumu, postoje tri područja gde se primenjuje klimatoterapija:<sup>5</sup>

- 1) područja oko termalnih izvora gde se sprovodi balneoterapija;
- 2) planinska područja, zaštićena od vetra, gde se sprovodi terapija visinskom klimom;
- 3) područja duž morske obale.

Talasoterapija (grčki: *talasa* – more) je primena prirodnih, fizičkih i hemijskih činioca na moru i primorju. Ti činioci u užem smislu su: morska klima, morska voda, sunčane kupke, vazdušne kupke, morski peloid, psamoterapija (terapija toplim peskom) i algoterapija.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Zbornik radova sa II kongresa banja sa međunarodnim učešćem, 2010, str. 5-7.

<sup>5</sup> E. Hrabovski Tomić, *Destinacije zdravstvenog turizma (s osvrtom na banje Vojvodine)*, Prometej, Novi Sad, 2006, str. 19.

<sup>6</sup> M. Jevtić, I. Rosić, Lj. Jovašević, M. Veljković, *Balneoklimatologija za ekonomiste*, Kragujevac, 2005, str. 18.

Balneoterapija (lat: *balneum* – kupanje) je metoda lečenja koja se zasniva na primeni mineralne vode, lekovitih gasova i blata. Njeni efekti se baziraju na hemijskom i mineralnom sastavu sastojaka i njihovoj apsorpciji. Mineralne vode su prirodne vode temperature preko 20°C, koje u sebi sadrže više od 1 g/l rastvorenih mineralnih materija (silicijum, sumpor, itd.) i imaju male količine materija sa snažnim fiziološkim delovanjem (radioaktivni radon, jod). Balneoterapija obuhvata: kupanje, pijenje mineralne vode, inhaliranje gasa ili aerosola, kupke i obloge od blata. Balneoterapiju propisuje i sprovodi lekar specijalista fizijatar. Pored terapijskih učinaka kod raznih bolesti i povreda, balneoterapija pomaže psihofizičkom opuštanju i relaksaciji njenih korisnika, uključujući tu i promenu klime, sredine, dijetetsku ishranu, aktivni i pasivni psihofizički odmor ([www.sr.wikipedia.org/wiki/Балнеотерапија](http://www.sr.wikipedia.org/wiki/Балнеотерапија)).

## 2. Banjski turizam u Evropi

Podržavajući novi holistički pristup i ponudu za dobro zdravlje i dobar osećaj, ponuda novih zdravstveno turističkih proizvoda danas je drugačiji od one u posleratnoj Evropi, koja je bila ograničena na dominantnu ulogu klasičnih termomineralnih izvora i istaknutu filozofiju hospitalizovanih usluga. Danas, turistički proizvod u okviru zdravstvenog turizma može da se definiše kao širok i heterogen, on se razvija u skladu sa globalnim, holističkim i zdravstvenim trendovima; on predstavlja skup znanja, resursa i tehnika.

Trend razvoja turizma u delu koji se odnosi na zdravlje ljudi kreće se u Evropi od klasičnog termalizma ka savremenom pojmu zdravstvenog turizma, koji pored medicinske komponente (preventive, kurative, rehabilitacije), uključuje i druge komponente (velness, sport, rekreacija, zabava, zdrava ishrana i sl.) koje mogu privući, ne samo bolesnog čoveka kome država kroz sistem zdravstvenog osiguranja plaća lečenje/rehabilitaciju i boravak, nego i zdravog, koji je svestan da je neophodno da za sopstveno zdravlje i kondiciju sam finansira svoj odmor u banjskim i klimatskim mestima, odnosno destinacijama zdravstvenog turizma.<sup>7</sup>

Zdravstveno-turistički proizvod je u svakom evropskom banjskom centru definisan kao sklop tradicionalnih balneoterapijskih, talasoterapijskih i/ili klimatoterapijskih postupaka u kombinaciji sa modernim medicinskim postupcima namenjenim lečenju, rehabilitaciji i zdravstvenoj prevenciji stanja koja nastaju na osnovu sedećeg načina života i rada, loših prehrambenih navika i života u stresnoj i ekološki ugroženoj, radnoj i životnoj sredini.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> E. Hrabovski Tomić, op. cit., 9.

<sup>8</sup> A. Franović, „Otvorena pitanja zdravstvenog turizma ruralne Hrvatske“, Zbornik: *Razvoj turizma u kontinentalnom dijelu Hrvatske*, Zagreb, 1995, str. 57.

Zbog velikih promena u zahtevima posetilaca u poslednjih 20-ak godina, veliki broj banja preorijentisao se sa klasičnih banjskih sadržaja na turističko-rekreativne sadržaje i preventivne oblike medicine, odnosno elemente velnesa, koji su postali bitan ili čak i najbitniji deo ponude. Banje tako nisu više samo lečilišta, rehabilitacioni centri, nego savremene banjske destinacije, u koje dolaze i zdravi ljudi sa motivom preventivne brige za zdravlje, koji žele da se odmore, prečiste (detox), rekreiraju (plivanje u bazenima, moru, jezerima, šetnja u prirodi, veslanje i sl.), smršaju, prestanu da puše, bave se sportskim aktivnostima, uživaju u druženju, kulturnim ambijentima i događajima, otkrivanju gastronomskih specijaliteta, i slično. Da bi banje opstale na konkurentskom tržištu, takva preorijentacija bila je nužna. Banje, dakle, moraju kroz osnovnu banjsku ponudu i dodatne raznovrsne atrakcije, obezbediti nezaboravan pozitivni efekat kod potrošača, koji će ostati urezan u njegovoj svesti (pozicionirati se u svesti potrošača).

Prema tome, savremeni banjski centar treba da obuhvata sledeće aspekte: regularnu zdravstvenu ustanovu i/ili onu koja primenjuje alternativnu medicinu uz stručno osoblje, raznovrsne terapije i tretmane lekovitim vodom, blatom ili drugim prirodno lekovitim faktorom, adekvatne prostorije za te namene, otvorene i zatvorene vodene površine, razne tretmane lepote, više vrsta masaža, gostoprimstvo visokog nivoa, turističke usluge, arhitekturu u skladu sa modelom banjskog centra, prirodni ambijent sa uređenim zelenim površinama u mirnom okruženju bez saobraćaja, buke i zagađenja, specijalizovane restorane, fitnes i sportsko-rekreativne aktivnosti, zanimljivosti za slobodno vreme posetilaca, kulturno-zabavne priredbe, animaciju, kako bi na taj način boravak i turističko iskustvo u banji bili što prijatniji.

Kvalitetan turistički doživljaj u modernoj banjskoj destinaciji dakle zavisi od:

- osobnosti i kvaliteta termomineralnih voda i ostalih prirodno lekovitih faktora;
- kvaliteta infrastrukture i suprastrukture;
- kvaliteta zdravstvenih i drugih uslužnih servisa;
- kvalitetnih, obrazovanih kadrova i visokog nivoa gostoljubivosti;
- komplementarnih programa:
  - kulturno-zabavnih – kulturna baština, manifestacije, zabavni sadržaji, itd.;
  - sportsko-rekreativnih – košarka, plivanje, tenis, pešačenja, biciklizam, jahanje, itd.;
  - konferencijskih – ponuda za organizaciju poslovnih skupova, seminara, itd.;
- osobnosti turističkog prostora:
  - lokacija – fizičko-geografske osobnosti;
  - uređenost prostora – estetske vrednosti, funkcionalne karakteristike.

Spektar banjskih mesta u Evropi je danas izuzetno bogat, ali se, ipak, može definisati nekoliko osnovnih formi banjskih mesta, pri čemu treba istaći da one



egzistiraju, u najvećem broju slučajeva, kao njihova kombinacija. Osnovne forme banja su:<sup>9</sup>

- banja kao mesto za lečenje bolesti određenim sredstvima i metodama;
- banja kao centar zdravlja za slobodno vreme, odmor, oporavak;
- banja kao najznačajniji centar jednog regiona, namenjena godišnjem odmoru;
- banja kao sportski centar sa posebnim mogućnostima za određene vrste sportova (za zimske sportove, sportove na vodi, golf, sportsko jahanje, itd.);
- banja kao kulturni centar;
- banja kao kongresni centar.

U Evropi postoje sledeći nazivi za banje: *spas, hot springs, bad, b aile, bains, termas lazne, zdroj, teplice, toplice, terme, lečilišta, balnearios station thermale, stazioni termali, stazione balneare, f urd o, kurortu, kurort*. Bez obzira na različite nazive, u fokusu banjskih razvojnih aktivnosti je  ovek i njegovo zdravlje (preventiva i kurativa).

S obzirom na to da u banjama stoje ravnopravno: medicina i terapija, priroda i kultura, kretanje i opuštanje, kao i komunikacija i doživljaj, vrlo je jasna njihova prednost u trasiranju novih puteva razvoja velnes turizma u odnosu na druge destinacije. Banje Evrope, kao kompetentni centri sveobuhvatnih ponuda, prepoznale su značaj velnesa i sve više se prilagođavaju tom novom trendu u turističkoj tražnji.

### 3. Banjski turizam u Srbiji

U Srbiji mesta sa prirodnim lekovitim faktorima predstavljaju prirodna lečilišta i nazivaju se banje. Zakon o banjama Republike Srbije, definiše: „Banja je područje na kome postoji i koristi se jedan ili više prirodnih lekovitih faktora i koje ispunjava uslove u pogledu uređenosti i opremljenosti za njihovo korišćenje u skladu sa odredbama ovog zakona. Banja predstavlja prirodno dobro od opšteg interesa, kojim upravlja država, pod uslovima i na način utvrđen zakonom. Prirodnim lekovitim faktorom u smislu ovog zakona smatraju se: termalna i mineralna voda, vazduh, gas i lekovito blato (peroid), čija su lekovita svojstva naučno ispitana i dokazana u skladu sa ovim zakonom“ ([www.turizam.merr.gov.rs](http://www.turizam.merr.gov.rs)).

Banjski turizam je vid turizma koji u Srbiji ima najdužu tradiciju. U Srbiji postoji više od 1000 izvorišta hladne i tople mineralne vode, kao i veliko bogatstvo prirodnog mineralnog gasa i lekovitog blata. U više od 53 termalna lokaliteta, u čijim blagodetima su uživali još i stari Rimljani, banjske terapije prilagođene su lečenju širokog spektra zdravstvenih smetnji ili oboljenja i primenjuju

<sup>9</sup> E. Hrabovski Tomić, str. 40.

se pijenjem lekovite vode ili lekovitim kupkama (www.srbija.travel). Osim banja bogatih lekovitim vodama, Srbija raspolaže i vazdušnim banjama, koje su zahvaljujući povoljnim klimatskim uslovima i geografskom položaju, proglašene za klimatska lečilišta.

Postoje mišljenja da se banje u Srbiji dele u dve osnovne kategorije.<sup>10</sup>

- 1) **Banje – bolnice**, koje primaju bolesnike čije troškove pokriva socijalno osiguranje. Te bolnice su u nadležnosti zdravstvenih vlasti, pa iako mogu primati pojedince sa ličnim plaćanjem, nisu tržišno i turistički orijentisane (npr. Jodna Banja, Novi Sad).
- 2) **Turističke banje** koje, osim lečenja i rehabilitacije, nude i druge oblike obnavljanja i održavanja dobrog zdravlja i psihofizičke sposobnosti čoveka termomineralnom vodom, morskom vodom, lekovitim blatom. Ovi tretmani oblikovani su kao turističke usluge i nude se na turističkom tržištu. Te usluge – tretmane može delimično plaćati socijalno osiguranje, ako se sklope takvi ugovori (npr. Kanjiža).

Banje Srbije su specifične po vrlo kvalifikovanim tehnikama lečenja, koje se ne mogu naći u drugim zemljama, ali s druge strane, velika zastupljenost zastarele ponude, neadekvatnog turističkog proizvoda, nedovoljno menadžerskih kadrova, nedovoljne svesti o zdravstvenom turizmu u skladu sa savremenim trendovima na tržištu, i drugo, usporavaju njihovo pozicioniranje na međunarodnom tržištu. U banjama Srbije potrebno je održati tradicionalno lečenje i medicinske tretmane, uz dopunu ponude programima za zdrave posetioce, kao što su: velnes usluge, sportsko-rekreativni sadržaji, kulturno-zabavni programi, itd., koji treba da budu zastupljeni u što većem obimu. Gosti u banjama Srbije ne treba da budu samo pacijenti čije troškove boravka i lečenja/rehabilitacije snosi socijalno/zdravstveno osiguranje, već i zdravi gosti, koji žele banjski boravak u cilju odmora, rekreacije i velnes usluga.

Banjski turizam u Srbiji karakteriše dominacija domaćih posetilaca, dok je poseta stranih gostiju na izuzetno niskom nivou. Inostrani turizam mora biti jedan od prioritarnih pravaca u daljem razvoju banja Srbije. Od ukupno 344.967 gostiju, koji su 2010. godine posetili banje Srbije i zabeležili 2.210.710 noćenja, 319.953 čine domaći gosti (2.106.273 noćenja), a svega 25.014 strani gosti (104.437 noćenja).<sup>11</sup> Ovako mali broj stranih gostiju upravo ukazuje na činjenicu da banje Srbije svojom ponudom zaostaju za ostalim poznatim banjama u regionu, i da zato nisu konkurentne na međunarodnom turističkom tržištu.

Poređenja radi, Terme Čatež, najveći lečilišni centar i ujedno drugi najveći turistički centar u Sloveniji, zahvaljujući raznovrsnoj zdravstveno-turističkoj ponudi (240 različitih proizvoda za održavanje zdravlja, opuštanje, poslovne susrete i sportske užitke), u 2010. godini je zabeležio duplo više posetilaca nego

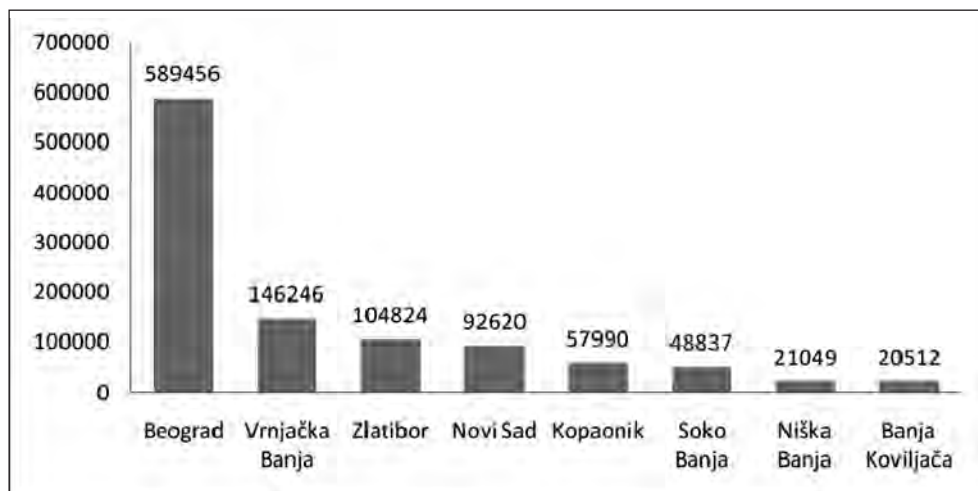
<sup>10</sup> E. Hrabovski Tomić, op. cit., str. 19.

<sup>11</sup> Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Republici Srbiji 2011, str. 255.

sve srpske banje ukupno – čak 688.205 gostiju (396.130 domaćih i 292.075 stranih gostiju) koji su ostvarili neverovatnih 2.772.072 noćenja.<sup>12</sup> Još jedan od dobrih primera je Banja Hajdusoboslo (Hajdúszoboszló), jedna od najpoznatijih banja i, posle Budimpešte, druga turistička destinacija u Mađarskoj po broju domaćih posetilaca, zahvaljujući najvećim bazenskim kompleksima u Evropi (57 bazena, kapaciteta 26.000 posetilaca dnevno) i drugim raznovrsnim sportsko-rekreativnim sadržajima, u 2010. godini zabeležila je 267.858 turista, koji su ostvarili 1.001.013 noćenja.<sup>13</sup>

Na ubedljivom prvom mestu među banjama Srbije nalazi se Vrnjačka Banja, sa 146.246 posetilaca u 2010. godini, od čega 132.380 domaćih i 13.866 stranih posetilaca.<sup>14</sup> Ona je ujedno godinama u samom vrhu najposećenijih turističkih mesta u Srbiji; nalazi se na drugom mestu po broju posetilaca, odmah iza Beograda (grafikon 1).

**Grafikon 1:** Top destinacije u Srbiji u 2010. godini



**Izvor:** Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2011, str. 255.

#### 4. Zaključak

Da bi jedna banja u Srbiji mogla da bude konkurentna na međunarodnom turističkom tržištu i da dostigne veću potražnju od one koja je motivisana dosadašnjom potrebom za banjaskim lečenjem, ona mora da preraste u savremenu banjasku destinaciju. Ponuda mora da bude obogaćena sadržajima za pružanje

<sup>12</sup> Terme Catež, Letno Poročilo 2010, 27.

<sup>13</sup> Hungary in Figures 2010, 60.

<sup>14</sup> Isto.

raznovrsnih usluga u cilju promovisanja, stabilizovanja i vraćanja fizičkog, mentalnog i socijalnog dobrostanja uz pomoć prirodno lekovitih i drugih ekoloških faktora, zdravstvenih usluga, sportsko-rekreativnih i velnes sadržaja. Problem u osavremenjivanju menadžmenta u banjama je delimično zbog toga što se dosadašnji banjski turizam razvio kao oblik turizma za koje je bilo dovoljno ponuditi lekovite termomineralne izvore, lekovito blato ili vazduh, nešto malo suvenira i skroman smeštaj, jer su korisnici usluga u banjama uglavnom bili posetioci bolesnici. Banje Srbije moraju se okrenuti bogatijoj klijenteli, među kojima treba tražiti i pacijenta i turističkog posetioca, odnosno banjskog gosta. Sve naše banje koje se sa ovom konstatacijom brže suoče, biće u prednosti u surovoj trci na turističkom tržištu. Banjska lečilišta Evrope, koja su prihvatila takvu tendenciju i proširila sopstvenu ponudu mnogobrojnim dodatnim uslugama, progresivno su napredovala na turističkom tržištu, a to se pre svega odnosi na tradicionalno konkurentne zemlje kao što su Francuska, Mađarska, Republika Češka, Slovenija, Austrija, Italija.

Banje Srbije svoj budući zdravstveno-turistički razvoj treba da baziraju na principu modernih banjskih centara, zasnovanih na karakteristikama koje je postavio Gavino Marseu:<sup>15</sup>

- banjski centri treba da budu „mesta zdravlja i psihofizičkog blagostanja“;
- ekoodrživi u svim aspektima: životna sredina, usluge i higijena javnih površina, uređenje i dekoracija, vazdušno, zvučno i saobraćajno zagađenje;
- tišina, mir, saobraćaj sveden na najmanju moguću meru, rasprostranjena kultura prihvatanja gosta od strane meštana: srdačnost, pouzdanost, ljubaznost, empatija, pažnja, itd.;
- opremljeni parkovima, baštama, pešačkim stazama, spravama za aktivnosti i sport na otvorenom, biciklističkim i konjičkim stazama, jahalištima, itd.;
- opremljeni centrima za zdravlje (beauty farm), mestima za okupljanje i „opušteno“ slobodno vreme;
- prostori za kongrese i sastanke moraju biti opremljeni za organizaciju „zelenih/eko-sastanaka“: sa čistim i obnovljivim izvorima energije, osvetljenja i energetske uštede, kontrolisanim hlađenjem, grejanjem...

Sve ovo pretpostavlja da u banjskim centrima postoje upravljački i stručni profili koji su u stanju da odgovore na zahteve posetilaca i otvoren prostor za turističku ponudu koju banjski centri „koriste“ kao svoju logističku osnovu.

S obzirom na različite elemente jedne destinacije banjskog turizma, čija ponuda predstavlja deo kompleksne, integralne ponude destinacije, neophodna je saradnja i koordinacija svih nosilaca ponude u destinaciji. Oni ne smeju biti

<sup>15</sup> G. Marseu, „Stručni profili u sektoru banjskog turizma“, prezentacija u okviru seminara u organizaciji Italijanske komore za spoljnu trgovinu, Evropskog foruma i Megatrend univerziteta, Beograd, 2011, str. 6.

zainteresovani samo za svoju parcijalnu ponudu, već za deo integralnog proizvoda destinacije kao celine. Gavino Marseu smatra da pojam konkurentnosti u turizmu treba da se revidira i da nisu konkurentna preduzeća/organizacije već destinacije, pa je stoga potrebno da se udruže kako bi pridobili turiste za određenu destinaciju. Po njemu turista nije zainteresovan za kupovinu turističkih usluga radi zadovoljavanja svojih „primarnih potreba“, već ga interesuju složeni proizvodi koji mogu da mu omoguće da doživi višeculna iskustva. I svaka pojedinačna usluga u očima turista predstavlja jednu „manifestaciju“ „celine sa teritorijom“, samo jedan aspekt koji je povezan sa ostalim.<sup>16</sup>

Savremene banjske destinacije danas nude bezbroj tehnika i usluga inspirisani i istočnom i zapadnom zdravstvenom tradicijom, raznovrsne programe lepote, širok spektar ugostiteljskih usluga, sportsko-rekreativnih i kulturno-zabavnih sadržaja, dakle ponudu koja može ispuniti različite ljudske potrebe i očekivanja. Upravo u tom pravcu treba da se razvija i banjaski turizam Srbije.

### Literatura

- Albel, A.: „Podrška zdravstvenom turizmu republike Mađarske“, Zbornik radova sa II kongresa banja sa međunarodnim učešćem, Vrnjačka Banja, 2010.
- Cohen, M. – Bodeker, G.: *Understanding the global spa industry: spa management*, Oxford, 2008.
- Franović, A.: „Otvorena pitanja zdravstvenog turizma ruralne Hrvatske“, Zbornik: *Razvoj turizma u kontinentalnom dijelu Hrvatske*, Zagreb, 1995.
- Hrabovski Tomić, E., *Destinacije zdravstvenog turizma (sa osvrtom na banje Vojvodine)*, Prometej, Novi Sad, 2006.
- Jevtić, M. – Rosić, I. – Jovašević, Lj. – Veljković, M.: *Balneoklimatologija za ekonomiste*, Kragujevac, 2005.
- Lieber, J.: *Strategy of European spa tourism*, 15. Annual ESPA Kongress, 2011.
- Marseu, G.: „Stručni profili u sektoru banjaskog turizma“, prezentacija u okviru seminara u organizaciji Italijanske komore za spoljnu trgovinu, Evropskog foruma i Megatrend univerziteta, Beograd, 2011.
- Marseu, G.: „Banjski turizam u funkciji kreiranja atraktivne turističke destinacije u raznim tržišnim segmentima: II deo *Promotivna komercijalizacija banjaskog turizma: „klubovi proizvoda“*“, prezentacija u okviru seminara u organizaciji Italijanske komore za spoljnu trgovinu, Evropskog foruma i Megatrend univerziteta, Beograd, 2011.

<sup>16</sup> G. Marseu, op. cit., str. 8.

- Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2011.
- Zbornik radova, II kongres banja sa međunarodnim učešćem, Vrnjačka Banja, 2010.
- <http://www.espa-ehv.eu/brochure/>, preuzeto 20.04.2012.
- <http://www.experienceispa.com/spa-goers/spa-101/types-of-spas/>, preuzeto 2012.
- [www.sr.wikipedia.org/wiki/Балнеотерапија.](http://www.sr.wikipedia.org/wiki/Балнеотерапија.), preuzeto 2012.
- [www.turizam.merr.gov.rs/images/stories/materijal/zakon%20o%20banjama.pdf](http://www.turizam.merr.gov.rs/images/stories/materijal/zakon%20o%20banjama.pdf), preuzeto 2012.
- [www.srbija.travel/destinacije/banje-i-klimatska-mesta/?lng=cir](http://www.srbija.travel/destinacije/banje-i-klimatska-mesta/?lng=cir), preuzeto 2012.
- [www.terme-catez.si/media/letno\\_porocilo\\_terme\\_catez\\_2010.pdf](http://www.terme-catez.si/media/letno_porocilo_terme_catez_2010.pdf), preuzeto 2012.
- [www.liaa.gov.lv/uploaded\\_files/EKSPORTETAJIEM%20sadala/Ungarija/Hungary\\_in\\_Figures\\_2010.pdf](http://www.liaa.gov.lv/uploaded_files/EKSPORTETAJIEM%20sadala/Ungarija/Hungary_in_Figures_2010.pdf), preuzeto 2012.

Rad primljen: 7. maja 2012.

Odobren za štampu: 10. jula 2012.

Scientific review paper

TEACHING ASSISTANT SNEŽANA R. MILIĆEVIĆ, MA  
*Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,  
University of Kragujevac*

TEACHING ASSISTANT VESNA S. MILOVANOVIĆ, MSc  
*Faculty of Hotel Management and Tourism,  
Vrnjačka Banja, University of Kragujevac*

MILENA Z. PODOVAC, TEACHING ASSOCIATE  
*Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,  
University of Kragujevac*

## THE SPECIFICITIES OF SPA TOURISM MANAGING IN THE WORLD AND SERBIA

### Summary

*Thermal-mineral waters were used for medical treatments since the prehistory. Those were the places for specific rituals and religic cults, where people were recovering by bathing, drinking water, mud's covering, etc. However, the usage of natural resources for medical tretments was insuficial. Men then had to search for other means for recuperation and preventions. That was the way the Spas were created – health centres as places where awareness and need for keeping, preventing and caring for organism health condition have been developing.*

*Today, 18.000 of European spa and climate centres generate an yearly overturn of around € 30 billion. By employing of cca 750.000 people, this sector is one of the main employers in the European Union regarding the area of health and tourism – especially in less developed industrial regions ([www.espa-ehv.eu](http://www.espa-ehv.eu)). Increasing traffic in spa centers represents a challenge for management of touristic objects and local authority regarding the successful guiding of health-tourism supply and adequate satisfaction of touristic demand.*

*The aim of this work is to present the specificity and difference in defining and managing the spa tourism in Serbia and worldwide. The study is going to make a small analysis of spa tourism position in Serbia. An important contribution of this work could be seen as giving the recommendations for the future development of spa tourism in Serbia according to the contemporary trends on tourism market. A special attention is drawn to creating the conditions for competitive advantage gain on the international level aiming at increasing number of foreign tourists, by taking the example of popular and proved spa practices from the region.*

**Key words:** *spas and health resorts, spa tourism, management, Europe, Serbia*

**JEL classification:** L83, O44





MSc ALEKSANDRA STANKOVIĆ, SARADNIK U NASTAVI\*

*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

DR VIKTORIJA ARTINOVIĆ, ASISTENT

*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

MR ELJA ELJVIRA GORDON, ASISTENT

*Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja,  
Univerzitet u Kragujevcu*

## INVESTIRANJE U VELNES U BORBI PROTIV STRESA I U POBOLJŠANJE ZDRAVLJA

**Sažetak:** *Velnes je kompleksan koncept koji uključuje elemente životnog stila, fizičkog, mentalnog i duhovnog blagostanja, ali i odnos individue sa samom sobom, drugima i okruženjem. Sa psihološkog aspekta, velnes značajno doprinosi mentalnom zdravlju, podržavajući holistički koncept zdravlja. Postoji veliki broj mera pomoću kojih pojedinci mogu da umanje uzroke i efekte stresa, a jedna od njih je velnes. U ovom radu sprovedeno je istraživanje o tome šta za ispitanike predstavlja velnes i da li i u kojoj meri vode računa o zdravoj ishrani i zdravom načinu života. Osim toga, ovim istraživanjem se ukazuje na bitne prednosti prethodno navedenih činilaca. Naime, da bi se smanjila mogućnost pojave raznih bolesti i uticalo na poboljšanje zdravlja, neophodno je preduzeti određene mere prevencije, a sve sa ciljem da značaj velnesa za opšte zdravlje dopre do ljudske svesti.*

**Ključne reči:** *velnes, stres, zdrav način života, poboljšanje zdravlja*

**JEL klasifikacija:** I12, L83

### 1. Uvod

Stres je uvek bio pratilac ljudskog života, čemu doprinosi prebrzi ritam života, promenjivi standardi i konstantno povećanje zahteva savremenog društva ka pojedincu, visoka konkurencija, permanentan rast nestabilnosti modernog sveta, kao i neizvesnost i nepredvidiva budućnost.

Troškovi stresa na finansijskom, organizacionom i individualnom nivou su veoma veliki. Efikasno upravljanje stresom donosi direktne obaveze i odgo-

\* E-mail: [aleksandra.stankovic@kg.ac.rs](mailto:aleksandra.stankovic@kg.ac.rs)

vornosti koje imaju svoju cenu, u smislu zahteva za prepoznavanjem gde leže mogućnosti za stres i aktivnih koraka za njegovo ublažavanje i sprečavanje.

Koncept velnesa i velnes filozofije razvija američki doktor Halbert Dunn (Halbert Dunn) 1959. godine, kada je prvi put pisao o posebnom stanju zdravlja – koje podrazumeva osećaj dobrostanja, gde se čovek posmatra kao jedinstvo tela, duše i uma, zavisno od svoje okoline – dok je osnovao u SAD velnes pokret.<sup>1</sup> Dun je nazvao ovo stanje ličnog zadovoljstva „high-level wellness“<sup>2</sup>. Velnes je engleska reč koja je došla iz Amerike sastavljena je iz *well-being* (dobro se osećati) i *fit-ness* (biti u formi).

U ovom radu analiziran je uticaj velnesa na poboljšanje zdravlja i u borbi protiv stresa kroz anketni upitnik, čijom analizom je utvrđeno kako ispitanici opisuju velnes i kakav je njihov odnos prema zdravlju. Budući da ovo područje nije još uvek dovoljno istraženo, sprovedeno je empirijsko istraživanje kako bi se povećala svest o značaju velnesa. Ukazuje se na mogućnosti primene velnesa na održavanje i unapređenje ljudskog zdravlja.

## 2. Specifičnosti velnesa i njegova uloga u borbi protiv stresa

Stres ima individualnu dimenziju, jer je subjektivna reakcija koju osoba doživljava u skladu sa svojim iskustvom i sopstvenom procenom situacije u kojoj se nalazi. To je sklop emocionalnih, fizičkih, fizioloških reakcija i ponašanja koji se javljaju kad osoba neki događaj doživljava kao opasnost ili uznemirenje. Ne treba zaboraviti da je stres pozitivan deo čovekove prirode, jer stres prvenstveno ima zaštitnu ulogu u opasnim situacijama, kada se praktično organizam „brani“ od spoljnih faktora. Zato je važno shvatiti suštinu stresa, koji su njegovi izvori, a izvori stresa mogu biti sve ono što je u nama ili u našoj okolini.

Svi ti stresogeni faktori mogu se podeliti na pozitivne i negativne, u zavisnosti od uticaja na organizam. Pozitivni stresogeni faktori dovode do „eustressa“, dok negativni stresogeni faktori do „distressa“, a to je onaj oblik stresa nad kojim osoba nema nikakvu kontrolu. Ukoliko ovakav oblik stresa traje duži period, dolazi do pojave somatske ili psihosomatske reakcije organizma kao posledica iscrpljivanja opšteg adaptacionog sistema (OAS). Ono što je zajedničko za sve stresore je emocionalna reakcija, koja kao individualni doživljaj utiče na intenzitet odbrambenih reakcija izazvanih dejstvom stresora. Dugotrajni stres dovodi do hroničnog umora, smanjenja imunološke – odbrambene sposobnosti organizma, pada koncentracije i smanjenja tenaciteta pažnje, što sinergistički smanjuje radnu sposobnost individue i uzrokuje pad kvaliteta života.

<sup>1</sup> G. Demirisa, H. Thompson, B. Reedera, K. Wilamowska, O. Zaslavskyb, „Using informatics to capture older adults' wellness“, *International Journal of Medical Informatics*, 2011, str. 1-10.

<sup>2</sup> H. L. Dunn, *High-Level Wellness*, R.W. Beatty, Ltd., Virginia, 1961.

Stres je psihofizičko stanje u koje čovek zapada u otežanim prilikama i situacijama. Za stručnjake stres je problematična definicija, jer se radi o prilično subjektivnom fenomenu koji je teško definisati i meriti. Pojam stresa je uveo Hans Selje 1936. godine i definisao ga kao „nespecifičan govor tela na svaki zahtev za promenom“. Mnoge naučne discipline su proučavale različite aspekte stresa, od bioloških nauka kao što su fiziologija, biohemija i neurofiziologija; preko psihologije sa svojim disciplinama: kliničkom psihologijom, mentalnom higijenom, razvojnom psihologijom, socijalnom psihologijom, i drugim, do društvenih nauka kao što su antropologija i sociologija. Nije iznenađujuće što je pojam *stres* u ovim naučnim disciplinama korišćen u različitim značenjima, doprinoseći tako konfuziji oko njegove definicije.<sup>3</sup>

Pojam stresa u užem smislu označava reakciju organizma na delovanje spoljašnjeg stresora. Kad se „nagomila stres“, čovek se razboljeva: može se osećati hronično umorno ili iscrpljeno; može patiti od nesаницe ili prevelike potrebe za snom; može izgubiti apetit i sposobnost uživanja u životu; može ga uhvatiti depresija, anksioznost, napadi plača i panike, opsednutost, fobija.<sup>4</sup> Bolest stresa je posledica dugotrajnog odupiranja pritiscima.<sup>5</sup>

Stres na poslu stvara pretpostavke za moždani i srčani udar, uništava mentalno zdravlje i skraćuje život.<sup>6</sup> Još pre deset godina Svetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila je stres na radnom mestu svetskom epidemijom, a od tada se stres na poslu još više povećao zbog produbljene globalne krize i nezaposlenosti. Jedan od najčešćih uzroka stresa na radnom mestu ipak predstavljaju međuljudski odnosi.<sup>7</sup>

Pozitivno korišćenje stresa je bitna stavka u prevenciji. Krize mogu uticati na svakoga, ali je bitno da ljudi ne dozvole sebi da padnu u očajanje. U stvari, stres jedne krizne situacije može se preokrenuti u sopstvenu korist. Zato što stres povećava nivo adrenalina, može se iskoristiti za dodatnu energiju i uspešno rešavanje iznenadne situaciju, ako je to moguće.<sup>8</sup>

Američka zdravstvena asocijacija (American Medical Association) je utvrdila da je stres danas uzrok više od 75 % bolesti.<sup>9</sup> Postoji veliki broj mera pomoću kojih pojedinci mogu da umanje uzroke i efekte stresa.<sup>10</sup> Ključna mera za kon-

<sup>3</sup> D. Mihailović, *Psihologija u organizaciji*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

<sup>4</sup> J. Leplat, „The factors affecting workload“, *Ergonomics* 21, 2008, str. 143-149.

<sup>5</sup> M. Jovanović, A. Okanović, A. Stanković, „Managerial stress in auditing companies“, XIII International Symposium *Symorg 2012*, Zlatibor, 2012.

<sup>6</sup> D. Macaulay, *Successful Manager's Handbook*, A Dorling Kindersley, London, 2010.

<sup>7</sup> <http://www.hse.gov.uk/index.htm>, Health and Safety Executive, 23. 7. 2012.

<sup>8</sup> J. M. Williams, P. Tonymon, M. B. Anderson, „Effects of life-event stress on anxiety a peripheral narrowing“, *Behavioral Medicine*, 2008, str. 174-184

<sup>9</sup> <http://www.experiencespa.com>, International SPA Association, 23. 7. 2012.

<sup>10</sup> L. Ong, W. Linden, S. Young, „Stress management What is it?“, *Journal of Psychosomatic Research* 56, 2004, str. 133-137

trou stresa koja, pre svega, uključuje zdrav način života i zdravu ishranu, jeste velnes kao stil života.

Velnes se može definisati na različite načine. Saracci (1997) je dovodio u pitanje definiciju Svetske zdravstvene organizacije koja kaže da je zdravlje „stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog *well-beinga*, a ne samo puko odsustvo bolesti“. On je naveo da ovo stanje mnogo više odgovara sreći nego zdravlju. Stoga se koncepti zdravlja i sreće unekoliko razlikuju, iako se navodi da su oba obuhvaćena terminom velnesa. Travis naglašava dinamički aspekt velnesa, definišući ga kao „stanje, stav i tekući proces, a ne statičko stanje koje dostignemo i nikad o njemu više ne razmišljamo“. Velnes je stanje uma, predispozicija za prihvatanje niza ključnih principa iz različitih životnih oblasti koje vode ka visokom nivou blagostanja i zadovoljstva životom.<sup>11</sup>

Nacionalni velnes institut (National Wellness Institute) definiše velnes kao „aktivan proces kroz koji ljudi postaju svesni i prave izbore ka uspešnijem opstanku“. Institut je razvio model od šest dimenzija koji se odnosi na fizički, socijalni, intelektualni, duhovni, emocionalni i profesionalni aspekt života (model je prikazan na slici 1).

Slika 1: Točak velnesa



Izvor: <http://www.nationalwellness.org/>, National Wellness Institute, 24. 7. 2012.

<sup>11</sup> Videti: Don Ardell, Ph.D., Living Well Center, University at Buffalo <http://www.livingwell.buffalo.edu/>

Velnes je kompleksan koncept koji inkorporira elemente životnog stila, fizičkog, mentalnog i duhovnog blagostanja, odnos individue sa samom sobom, drugima i okruženjem. Sa psihološkog aspekta velnes značajno doprinosi mentalnom zdravlju, podržavajući holistički koncept zdravlja.

Prema Adamsu postoje četiri osnovna principa velnesa:

- velnes je multidimenzionalan;
- istraživanje i praktikovanje velnesa treba da bude orijentisano ka identifikovanju uzroka velnesa pre nego uzroka bolesti;
- velnes se tiče balansa;
- velnes je relativan, subjektivan ili perceptualan.

Na osnovu izvora International SPA Association, jasno je definisan profil korisnika velnesa. To su najčešće žene starosti između 35 i 55 godina života koje imaju više ili visoko obrazovanje. Žive u urbanim sredinama ili predgrađima. Glavni motivi njihovog korišćenja velnesa su: oporavak i rehabilitacija, rekreacija, pravilna ishrana, redukcija telesne težine i programi obrazovanja. Kada je reč o muškoj populaciji, oni preferiraju usluge velnesa u kombinaciji sa nekim oblikom aktivnog sporta; dok mladi ljudi od 18 do 25 godina života ne pokazuju potrebu za velnesom, jer se nalaze na vrhuncu svoje fizičke snage, nisu preterano izloženi stresu i imaju manje odgovornosti nego osobe iznad 30 godina života. Sa medicinskog aspekta upravo ovoj populaciji treba približiti proizvode velnesa, jer se na mnoge bolesti može delovati preventivno baš u ovom periodu razvoja.

Na osnovu napred navedenog uočava se da velnes nije statički koncept, već je subjektivan i relativan, te se stoga stalno kreće i menja, pa će i potrebe korisnika velnesa varirati u različitim dobima i stadijumima života. Prema International Spa Association, postoji šest tipova spa/velnes proizvoda:

- 1) *Club Spa* – prvenstvena namena je fitness, ali ima u ponudi i široki spektar profesionalno vođenih spa usluga na dnevnoj bazi.
- 2) *Day Spa* – spa centar koji ima u ponudi profesionalne spa usluge na dnevnoj bazi. Ova vrsta nudi mnoge od usluga koje se nalaze u portfoliju kozmetičkih usluga.
- 3) *Destination Spa* – spa čija je glavna uloga da pruži klijentima mogućnost izbora u stvarnju zdravih navika. Nekad se podrazumeva sedmodnevni boravak u destinacijama, koji obuhvata sveobuhvatne profesionalne spa usluge, fitness, obrazovne programe, zdravu hranu i specijalna interesovanja.
- 4) *Medical Spa* – primarna uloga je pružanje kompletne zdravstvene i velnes usluge pod nadzorom profesionalnog osoblja u ambijentu koji objedinjuje spa usluge sa konvencionalnim i posebnim tretmanima i terapijama.

- 5) *Mineral Springs Spa* – spa koji u svojoj ponudi ima prirodne mineralne, termalne ili druge izvore koji se koriste u svrhu hidroterapijskih tretmana. Ova vrsta spa centra je tipična za evropski spa i velnes sektor.
- 6) *Resort/Hotel Spa* – spa u sklopu hotela ili odmarališta koji pruža profesionalne spa usluge, fitnes i velnes komponente sa spa jelovnikom. Prvenstveno je namenjen posetiocima koji su na poslovnom putovanju, kao i domicilnom stanovništvu u formi dnevnog spa tretmana.<sup>12</sup>

Velnes je nefarmakološka mera prevencije zdravlja. Višestruki su efekti korišćenja usluga velnesa, od miorelaksacije preko vazodilatacije krvnih sudova, što dovodi do bolje prokrvljenosti i boljeg dotoka kiseonika do tzv. target organa koji su gotovo dominantno ledirani u akutnoj fazi stresa. Velnes dovodi do promene lekarske uloge (s obzirom na to da je povećana njihova uloga u preventivnom medicinskom savetovanju), saradnje sa zdravstvenim ustanovama i istraživanja u ovoj oblasti.<sup>13</sup> Prema istraživanju International Spa Association iz 2009. godine, koje je obuhvatilo trend u razvoju velnesa koji se može očekivati u 2010. godini, kao jedan od najbitnijih istaknut je trend da velnes predstavlja jednu od mera za prevenciju raznih bolesti. Prevencija je svaki način sprečavanja bolesti.<sup>14</sup> Takođe, prema podacima Svetske zdravstvene organizacije, kao jedan od glavnih uzroka prvih pet najprisutnijih bolesti do 2020. godine biće stres. S tim u vezi, sve veći broj korisnika velnes usluga smatra da je velnes dobra prevencija pojavom stresa uzrokovanih bolesti.

### 3. Analiza istraživanja velnesa

#### 3.1. Opis uzorka istraživanja, korišćenih metoda i ciljeva istraživanja

U istraživanju fenomena velnesa učestvovali su ispitanici iz sektora turizma koji su posetili Festival zdravlja (Natura Sanat Fest 2012) u Vrnjačkoj Banji. Jedinicu posmatranja činilo je 98 ispitanika iz sektora turizma. Uzorak je činilo 39,8 % muške populacije i 60,2 % ženske populacije. Uzorak je reprezentativan za posmatrani uzorački okvir prema polu, jer nije utvrđena razlika u odnosu muške i ženske populacije. Najveći broj ispitanika živi u zajednici (77,55 %), a

<sup>12</sup> <http://www.experiencespa.com/spa-goers/spa-101/types-of-spas/>, International SPA Association, 23.07.2012.

<sup>13</sup> R. Dobson, R. Lepnum, „Wellness activities address inequities“, *Social Science & Medicine* 50, 2000, str. 107-121

<sup>14</sup> B. Stainsby, J. Porr, J. P. Kim, A. Collinge, J. Hunter, „A Survey OF Wellness Management Strategies Used by Canadian Doctors of Chiropractic“, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Volume 34, Number 6, 2011, str. 388-393.

tačno 50 % ukupnog broja ispitanika je zaposleno. U tabeli 1 prikazan je istraživački uzorak.

**Tabela 1:** Karakteristike uzorka

Pol	Muški 39 (39,80 %) Ženski 59 (60,20 %)
Starost	Manje od 20 godina 15 (15,31 %) 20-30 godina 25 (25,51 %) 31-40 godina 11 (11,22 %) 41-50 godina 26 (26,53 %) 51-60 godina 15 (15,31 %) 61-70 godina 3 (3,06 %) Više od 70 godina 3 (3,06 %)
Porodični status	Živim sam 22 (22,45 %) Živim u zajednici 76 (77,55 %)
Zanimanje	Učenik, student 27 (27,55 %) Radnik u proizvodnji 11 (11,22 %) Radnik u administraciji 6 (6,12 %) Menadžer 7 (7,14 %) Domaćica 10 (10,20 %) Penzioner 8 (8,16 %) Sportista 1 (1,02 %) Umetnik 2 (2,04 %) Prosvetni radnik ili zdravstveni radnik 14 (14,29 %) Ostalo 12 (12,24 %)
Radna angažovanost	Nezaposlen 42 (42,86 %) Zaposlen 49 (50,00 %) Obavljam više poslova 7 (7,14 %)

**Izvor:** Izrada autora

Podaci korišćeni u ovom radu prikupljeni su kroz anketni upitnik koji sadrži 22 pitanja, tvrdnje koje se odnose na to kako ljudi opisuju velnes i kakav je njihov odnos prema zdravlju. Zaokruživanjem jednog od odgovora, ispitanici su označavali u kojoj meri se slažu sa ponuđenim odgovorima, odnosno u kojoj meri se oni odnose na njih. Anketni upitnik su činila strukturirana pitanja sa višestrukim izborom, kod kojih je ispitanicima ponuđen unapred definisan i ograničen broj odgovora.

Na osnovu dobijenih rezultata, koji su radi preglednosti prikazani grafički i detaljno opisani, sprovedene su dalje analize i izvedeni zaključci. Uz pomoć

ovog istraživanja objašnjava se fenomen velnesa, zdrave ishrane i zdravog načina života i ukazuje na bitne prednosti prethodno navedenih činioca.

Ciljevi istraživanja i analize koji su obuhvaćeni u istraživanju su:

- upoznatost ispitanika sa zdravim načinom života,
- upoznatost ispitanika sa zdravim načinom ishrane,
- utvrđivanje razloga kojim se ispitanici rukovode u ishrani,
- utvrđivanje iznosa finansijskih sredstava koji ispitanici troše mesečno na ishranu,
- upoznatost ispitanika sa velnes stilom života i
- utvrđivanje iznosa finansijskih sredstava koji ispitanici troše mesečno na velnes.

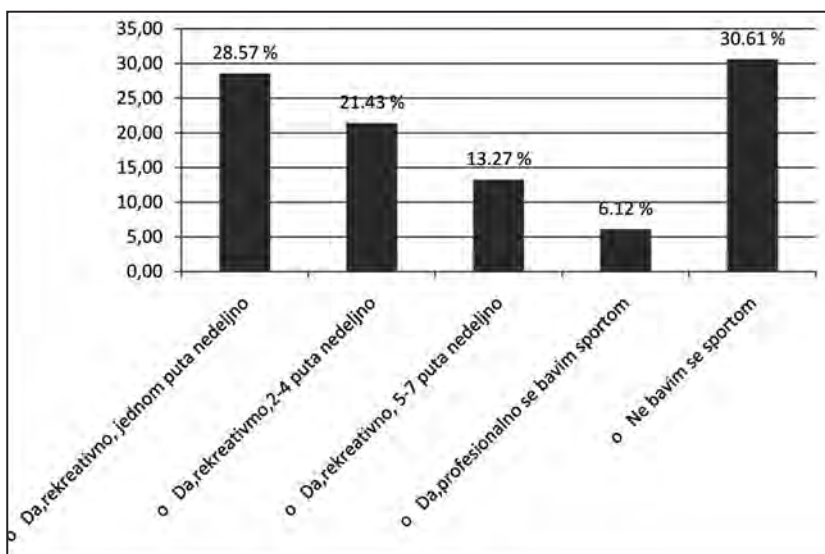
### 3.2. Prikaz rezultata istraživanja

Jedan od ciljeva empirijskog istraživanja ovog rada je upoznatost ispitanika sa zdravim načinom života. Ispitanici su odgovarali na pitanja, da li se bave sportom i koliko časova dnevno provode spavajući. Navedena pitanja postavljena su u cilju dalje analize zdravog načina života, kroz analizu zdravog načina ishrane i velnes stila života.

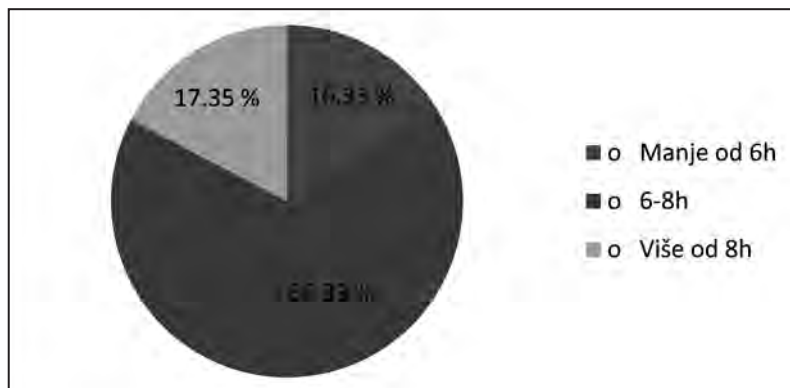
Ispitanici tvrde da se njih 30,61 % ne bavi sportom, dok se njih 28,57 % bavi sportom jednom nedeljno, što je prikazano na grafikonu 1. Ukoliko se upražnjavaju sport i druge fizičke aktivnosti, telo prirodno zahteva unošenje visokoenergetske hrane i pravilan izbor namirnica. Pravilna i zdrava ishrana podrazumeva da je u način života neophodno uvrstiti najmanje 20 minuta fizičkih aktivnosti dnevno i što više boraviti na svežem vazduhu, aktivno se odmarati i relaksirati.

S obzirom na značaj sna za zdravlje, ispitanici su kao deo upoznatosti sa zdravim načinom života odgovarali na pitanje, koliko časova dnevno provode spavajući. U tom smislu, 66,33 % ispitanika tvrdi da spavajući provodi 6-8 časova dnevno, što je nedovoljno za regeneraciju organizma tokom sna. Na grafikonu 2 prikazani su odgovori ispitanika na prethodno navedeno pitanje.



**Grafikon 1:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: Da li se bavite sportom?

Izvor: izrada autora

**Grafikon 2:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: Koliko časova dnevno provodite spavajući?

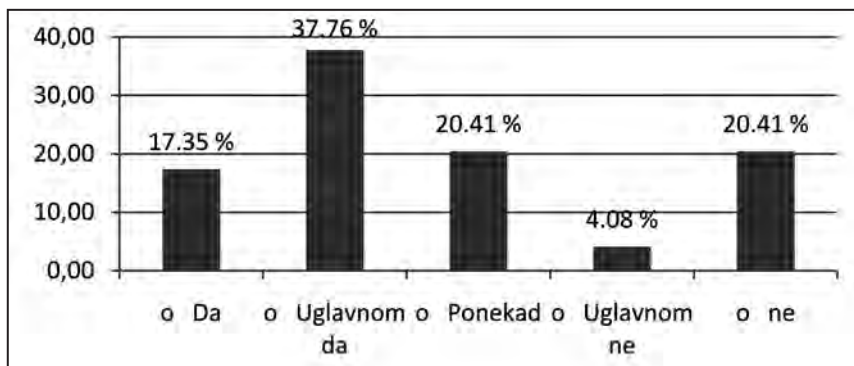
Izvor: izrada autora

Pravilna i zdrava ishrana postala je jedan od najvažnijih problema savremenog čoveka. Čovekovo zdravlje, kreativnost, efikasnost i raspoloženje direktno su uslovljeni načinom ishrane koji svakodnevno primenjuje. Pravilna i zdrava ishrana pomaže pojedincu da se lakše suoči sa životnim teškoćama i da se zaštiti od mnogobrojnih fizičkih i psihičkih bolesti. Od davnina je poznato da smo onakvi kakvu hranu uzimamo, jer sve što postoji na našoj planeti ima

svoju vibraciju i dejstvo na okolinu. Tako, od onog što unosimo u svoj organizam zavisi funkcionisanje našeg celokupnog sistema, misli i osećanja, ponašanje, odnos prema životu i, naravno, zdravlje. Još je poznati grčki lekar Hipokrat rekao: „Tvoja hrana biće tvoj lek“.

Više od 90 % ispitanika upoznato je sa principima pravilne ishrane, dok je na pitanje, da li mislite da se pravilno hranite, 37,76 % ispitanika odgovorilo da se uglavnom hrani zdravo. Rezultati odgovora na postavljeno pitanje, takođe, pokazuju da približno 20 % ispitanika (tačnije 20,41 %) smatra da se ponekad hrani zdravo i isti broj ispitanika smatra da se hrani nezdravo (grafikon 3).

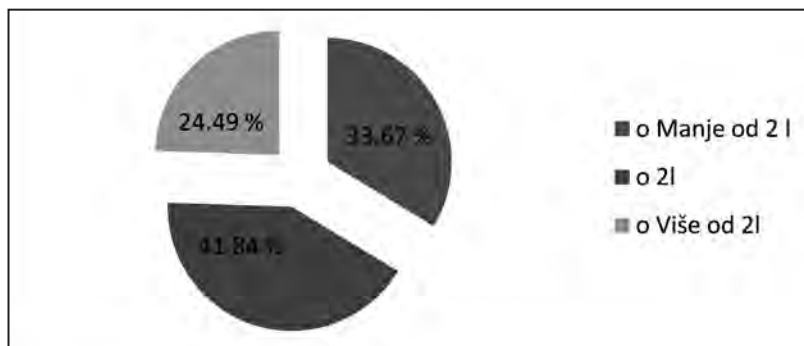
**Grafikon 3:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: Da li mislite da se pravilno hranite?



Izvor: izrada autora

Jedna trećina ispitanika unosi dnevno manje od 2 litra tečnosti, dok nešto više od 40 % ispitanika unosi 2 litra (grafikon 4). Nedovoljno unošenje vode postepeno i neprimetno menja fiziologiju organizma i dovodi do niza hroničnih degenerativnih promena tkiva i organa. Da bi se izbegle ove nevolje, potrebno je ustanoviti svesnu disciplinu i piti 2 litra ili 8 običnih čaša vode dnevno.

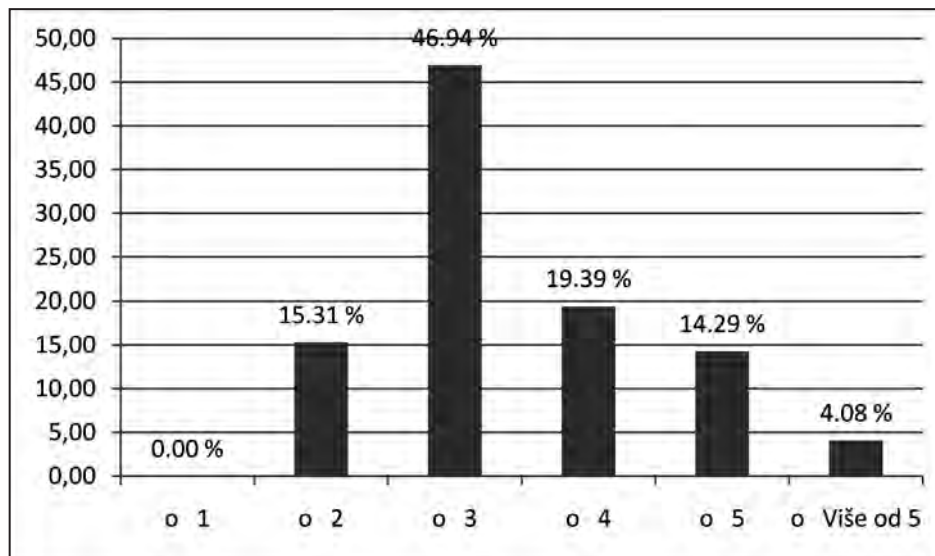
**Grafikon 4:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: Koliko tečnosti dnevno unosite?



Izvor: izrada autora

Da bi se hranili pravilno, veoma je važno pridržavati se odgovarajućeg vremena za obrok i ne uzimati hranu nekontrolisano, u svako doba, bez razmišljanja. Međutim, obroke ne treba preskakati i dovoditi organizam u stanje izgladnelosti, jer tada dolazi do uništavanja određenih moždanih ćelija, nestabilnosti nervnog sistema i smanjenja otpornosti celokupnog organizma. Istraživanjem je utvrđeno da 46,94 % ispitanika ima 3 obroka dnevno (grafikon 5), što je nedovoljno i negativne posledice se ispoljavaju kroz usporavanje metabolizma.

**Grafikon 5:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: Koliko obroka dnevno imate?

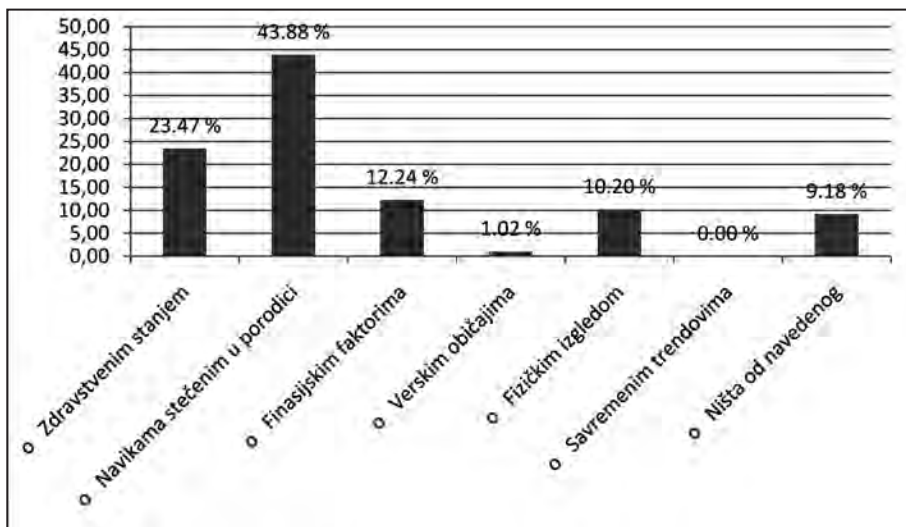


**Izvor:** izrada autora

Nepravilna ishrana, pre svega, pogrešan izbor i kombinovanje namirnica, u ljudskom organizmu izazivaju procese koji negativno utiču na duhovno i fizičko zdravlje. Pored toga, mnoge bolesti su izazvane deficitarnom ishranom i nedovoljnim unošenjem neophodnih hranljivih materija, uglavnom vitamina i minerala.

Na osnovu podataka dobijenih anketom, skoro 44 % ispitanika smatra da se u ishrani rukovodi navikama stečenim u porodici, dok se skoro za polovinu manji broj ispitanika (23,47 %) zdravstvenim stanjem, a takođe, skoro za polovinu ispitanika manje (12,24 %) smatra da se u ishrani rukovodi finansijskim faktorima (grafikon 6).

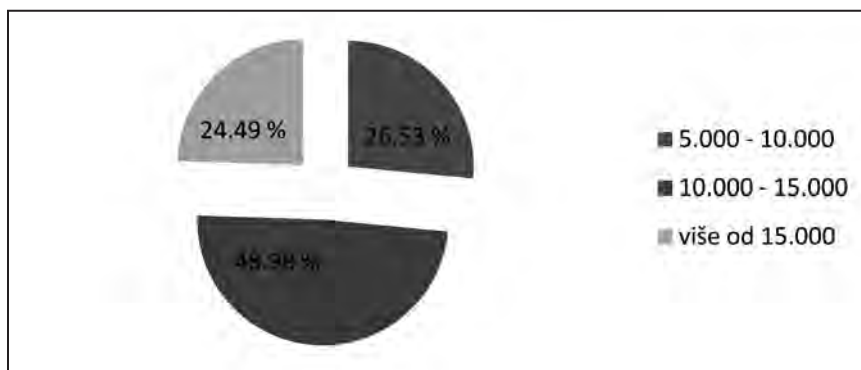
**Grafikon 6:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: *Kojim faktorima se rukovodite u ishrani?*



Izvor: izrada autora

Finasijske navike ljudi su, pre svega, odraz vaspitanja, životnih okolnosti i karaktera. Cilj istraživanja je, takođe, utvrditi iznos finasijskih sredstava koje ispitanici troše na ishranu mesečno. Skoro polovina ispitanika je odgovorila da troši od 10.000 do 15.000 dinara mesečno na ishranu, dok po jedna četvrtina ispitanika troši od 5.000 do 10.000 mesečno i više od 15.000 dinara mesečno na ishranu (grafikon 7).

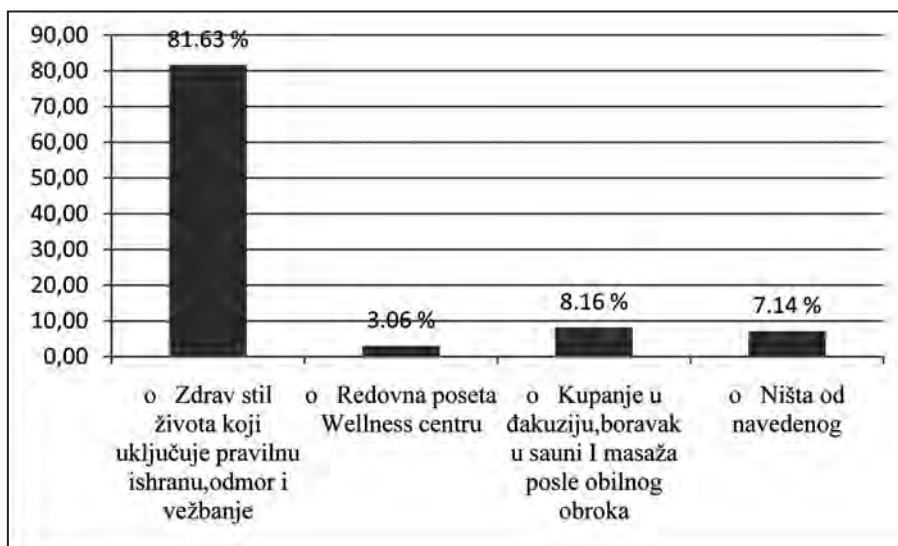
**Grafikon 7:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje: *Koliko finasijskih sredstava trošite mesečno na ishranu?*



Izvor: izrada autora

Više od tri četvrtine ispitanika smatra da zdrav način života koju uključuje pravilnu ishranu, odmor i vežbanje opisuje pojam velnesa (grafikon 8), što je u skladu sa postavljenim ciljem istraživanja upoznatosti ispitanika sa velnesom kao stilom života. Velnes predstavlja holistički pristup, jer ne uključuje samo fizičku prirodu tela, već i psihološku, preko mentalnog i duhovnog blagostanja.<sup>15</sup>

**Grafikon 8:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje:  
Šta po Vašem mišljenju najbolje opisuje pojam velnesa?

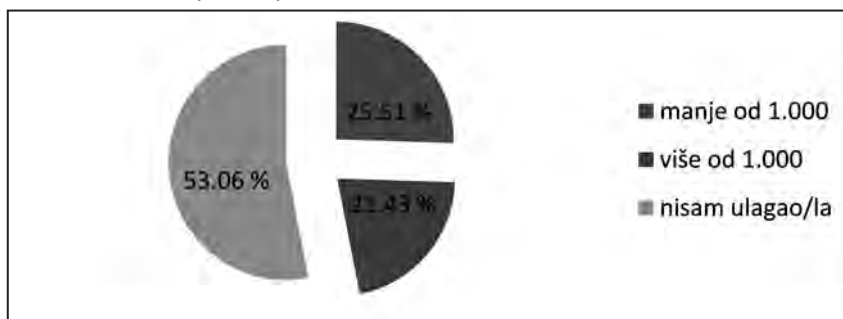


**Izvor:** izrada autora

Više od jedne polovine ispitanika nije ulagalo u velnes (53,06 %), dok je nešto više od jedne četvrtine ispitanika izdvajalo manje od 1.000 dinara mesečno za velnes i nešto manje od četvrtine ispitanika – više od 1.000 dinara (grafikon 9).

<sup>15</sup> G. Demirisa, H. Thompson, B. Reedera, K. Wilamowskaa, O. Zaslavskyb, „Using informatics to capture older adults’ wellness“, *International Journal of Medical Informatics*, 2011, str. 1-10.

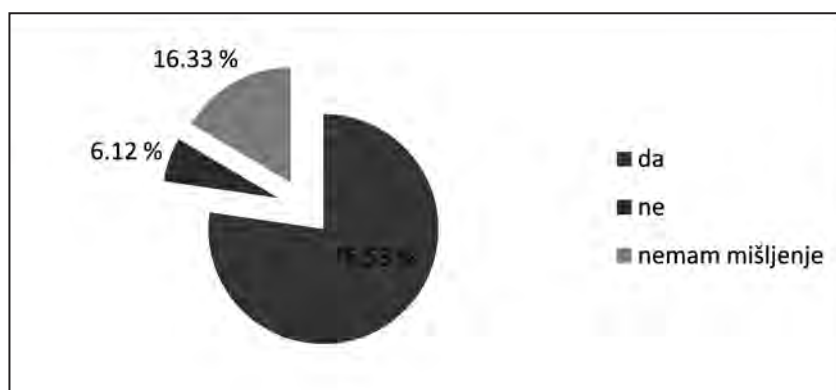
**Grafikon 9:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje:  
Koliko finansijskih sredstava trošite mesečno na velnes?



**Izvor:** izrada autora

U skladu sa postavljenim ciljem istraživanja, utvrđeno je da više od dve trećine ispitanika smatra da je ulaganje u velnes dobra investicija, dok ostali nemaju mišljenje ili ne smatraju da je dobro ulagati u velnes (grafikon 10). Koristi od ulaganja u velnes su višestruke, ali pre svega, primarna je uticaj na poboljšanje zdravlja. Velnes, u smislu faktora koji utiče na poboljšanje zdravlja, predstavlja suprotnost bolesti, odnosno komponentu dobrog zdravlja.

**Grafikon 10:** Prikaz odgovora ispitanika na pitanje:  
Da li je po Vašem mišljenju ulaganje u velnes dobra investicija?



**Izvor:** izrada autora

Iz dobijenih rezultata možemo zaključiti da velnes ne predstavlja prolazni trend, već životni stil koji obogaćuje život pojedinca. Ubrzani životni tempo, nedovoljno kretanje, ekološko zagađenje, a posebno izloženost stresu ugrožavaju psihičko i fizičko zdravlje. Izlaz se traži u sadržajima slobodnog vremena, pri čemu je velnes „odgovor“ na aktuelne potrebe savremenog sveta.

S obzirom na rezultate ovog istraživanja, da najveći broj ispitanika smatra da je ulaganje u velnes dobra investicija zbog mnogobrojnih, prethodno navedenih prednosti po zdravlje, ali da veliki broj njih ne ulaže u velnes, potrebno je povećati svest o ulaganju.

#### 4. Zaključak

Stres je pojava koja se sreće svuda tamo gde ljudi žive i rade i dobro poznata činjenica je da stres predstavlja prokletstvo današnjeg doba. Psihološki efekti stresa su raznoliki simptomi i obuhvataju stanja kao što su anksioznost, nedostatak koncentracije, frustriranost, nemir, agresivnost, nesanicu, a u težim slučajevima i depresiju. Pozitivno korišćenje stresa je bitna stavka u prevenciji stresa. Fizička aktivnost ima bitnu ulogu u prevenciji stresa, jer može uveliko smanjiti stres i intenzitet reakcija na stres. U tom smislu, ističe se velnes koji se zasniva na osnovnim postulatima: dobro se osećati i biti fit.

U velnes ustanovama, kako je dokazano, postoji mnoštvo pozitivnih faktora koji utiču na zdravlje, npr. lekovi protiv arteroskleroze. Krvni pritisak pacijenta je čak i mesecima nakon primene lekova i terapije bio niži, a koncentracija holesterola i genetskih vlakana u krvi je poboljšana. Takođe se pokazalo da se cirkulacija krvi u mozgu poboljšala nakon kupanja u vodi bogatoj ugljenik-dioksidom. Boravak u velnes ustanovama pokazuje pozitivne učinke kod osoba koje su pod stresom (poboljšanje raspoloženja, kvaliteta sna, ali i celokupnog fizičkog stanja). U interesu svakog čoveka je da izbegava sve ono što negativno utiče na njegovo zdravlje i opšte stanje. To su, pre svega, stres, nedovoljno sna i nesanica (koji je posledica stresa), visokokalorična hrana, nedovoljna fizička aktivnost i manjak svežeg vazduha.

Rezultati istraživanja pokazuju da su ispitanici upoznati sa pravilima zdrave ishrane i sa velnesom kao stilom života koji uključuje pravilnu ishranu, odmor i vežbanje. Sprovedeno istraživanje je pokazalo da najveći broj ispitanika smatra da postoje mnogobrojne koristi od ulaganja u velnes, ali da, s druge strane, u velnes ne ulažu dovoljno finansijskih sredstava. Jedan od glavnih uslova za povećanje korisnika velnesa je pristupačnost cene. U tom smislu, cena proizvoda i usluga velnesa mora biti formirana u skladu sa njihovom finansijskom dostupnošću, odnosno, da se sa prosečnom platom može priuštiti poseta velnes centru jednom ili više puta mesečno. Glavni moto je velnes kao način života, a ne luksuz.

Najznačajnije prednosti korišćenja velnesa ogledaju se u poboljšanju kvaliteta života i zdravlja ljudi. S obzirom na navedene prednosti, preporuke koje treba primeniti i pravci daljeg istraživanja u ovoj oblasti odnose se na poboljšanje promocije velnesa kao zdravog načina života, koji smanjuje stres i utiče na smanjenje bolesti. Zdravo društvo se sastoji od zdravih ljudi – ta činjenica mora postati kamen temeljac u savremenom svetu. Stoga je promocija velnesa kao zdravog

načina života od velikog značaja. Osnovni cilj je da značaj velnesa za opšte zdravlje dopre do ljudske svesti. Zato kroz povećanje informisanja treba razvijati svest kod ljudi o zdravom načinu života i negovanje veština za vođenje takvog načina života. Promocija velnesa kao stila života ima veći efekat i na zdravstvenu zaštitu, jer ima veliki potencijal za smanjenje troškova zdravstvene zaštite stanovništva tokom određenog perioda. Stoga, kao jedna od prednosti povećanja korisnika velnesa je, upravo, smanjenje izdvajanja iz državnog budžeta za zdravstvenu zaštitu stanovništva.

### Literatura

- Demirisa, G. – Thompson, H. – Reedera, B. – Wilamowska, K. – Zaslavsky, O.: „Using informatics to capture older adults’ wellness“, *International Journal of Medical Informatics*, 2011, str. 1-10.
- Dobson, R. – Lepnurm, R.: „Wellness activities address inequities“, *Social Science & Medicine* 50, 2000, str. 107-121.
- Dunn, H. L.: *High-Level Wellness*, R. W. Beatty, Ltd., Virginia, 1961.
- Hrabovski Tomić, E.: *Destinacije zdravstvenog turizma*, Prometej, Novi Sad, 2009.
- Jovanović, M. – Okanović, M. – Stanković, A.: „Managerial stress in auditing companies“, XIII International Symposium *Symorg 2012*, Zlatibor, 2012.
- Leplat, J.: „The factors affecting workload“, *Ergonomics* 21, 2008, str. 143-149.
- Macaulay, D.: *Successful Manager’s Handbook*, A Dorling Kindersley, London, 2010.
- Mellor, N. – Mackay, C. – Packham, C. – Jones, R. – Palferman, D. – Webster, S., Kelly, P.: „Management Standards’ and work-related stress in Great Britain: Progress on their implementation“, *Safety Science* 49, 2011, str. 1040-1046.
- Mihailović, D.: *Psihologija u organizaciji*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
- Ong, L. – Linden, W. – Young, S.: „Stress management What is it?“, *Journal of Psychosomatic Research* 56, 2004, str. 133-137.
- Spasojević, M. – Šušić, V.: „Savremene tendencije u razvoju zdravstvenog turizma u svetu i Srbiji“, *Ekonomске teme* br.1, 2011, str. 149-162.
- Stainsby, B. – Porr, J. – Kim, P. – Collinge, A. – Hunter, J.: „A Survey OF Wellness Management Strategies Used by Canadian Doctors of Chiropractic“, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Volume 34, Number 6, 2011, str. 388-393.



- 
- Williams, J. M. – Tonymon, P. – Anderson, M. B.: „Effects of life-event stress on anxiety a peripheral narrowing“, *Behavioral Medicine*, 2008, str. 174-184.
  - <http://www.experienceispa.com>, International SPA Association, 23. 7. 2012.
  - <http://www.hse.gov.uk/index.htm>, Health and Safety Executive, 23. 7. 2012.
  - <http://www.nationalwellness.org/>, National Wellness Institute, 24. 7. 2012.

Rad primljen: 27. 8. 2012.

Odobren za štampu: 16. 9. 2012.

TEACHING ASSOCIATE ALEKSANDRA STANKOVIĆ, MSc  
*Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,  
University of Kragujevac*

TEACHING ASSISTENT VIKTORIJA ARTINOVIĆ, PhD  
*Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,  
University of Kragujevac*

TEACHING ASSISTENT ELJA ELJVIRA GORDON, M.A.  
*Faculty of Hotel Management and Tourism, Vrnjačka Banja,  
University of Kragujevac*

## INVESTMENT IN WELLNESS IN FIGHTING STRESS AND IN HEALTH IMPROVEMENT

### Summary

*Wellness is a complex concept that includes the elements of lifestyle, physical, mental and spiritual well-being, but also the individual's relationship with themselves, others and the environment. From the psychological aspect wellness significantly contributes to mental health, supporting a holistic concept of health. There are a number of measures by which individuals can reduce the causes and effects of stress, wellness being one of them. In this paper we have conducted a survey of what wellness means for respondents and whether and to what extent they take care about healthy eating and healthy lifestyle. In addition, this study points to the main advantages of the above mentioned facts. Specifically, in order to minimize the potential of occurrence of various diseases and induce the improvement of health, it is necessary to take certain preventive measures, with the goal of bringing the importance of wellness for general health to human consciousness.*

**Key words:** *wellness, stress, healthy way of life, health improvement*

**JEL classification:** I12, L83

MR DINKO PRIMORAC\*

Visoka poslovna škola „Libertas“, Zagreb, Hrvatska  
Primorka d.o.o, Zagreb, Hrvatska

MIRKO SMOLJIĆ

Ministarstvo nauke, obrazovanja i sporta RH, Zagreb, Hrvatska

NIVES BOGI

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska

## MOGUĆE STRATEGIJE BANKE U POBOLJŠANJU USLUGA INTERNET BANKARSTVA – ANALIZA OBELEŽJA KORISNIKA

**Sažetak:** Bankarstvo je dinamičan sistem, te je vidljivo njegovo svakodnevno me-njanje i prilagođavanje novim trendovima u poslovnim modelima. Razvoj i širenje novih tehnologija, posebno interneta, doprinosi razvoju savremenog bankarstva. Razvoj bankarskih usluga u razvijenom svetu pokazuje težnju da se klijentu bude na raspolaganju u svakom trenutku, bez obzira gde se nalazi. Banke uvode nove strategije u poslovanje koje teži individualnom pristupu svakom klijentu. Internet bankarstvo javlja se kao novi kanal distribucije bankarskih proizvoda i usluga, te kao novi način komunikacije između banke i njenih klijenata. Internet bankarstvo predstavlja najbrži, najekonomičniji i najefikasniji način obavljanja bankarskog poslovanja. Prednosti se ogledaju u vremenskoj i prostornoj neograničenosti, brzini obavljanja transakcija, niskoj ceni i širokom asortimanu bankarskih proizvoda i usluga, te se ostvaruje brža interakcija sa vlastitim i potencijalnim klijentima. U radu je obuhvaćeno istraživanje koje se odnosi na obeležja i ponašanje korisnika internet bankarstva u Hrvatskoj. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 500 ispitanika, odabranih namernim izborom, a osnovni skup (populacija) je stanovništvo Hrvatske starije od 18 godina. Rezultati istraživanja pokazuju da su korisnici dobro upoznati sa uslugom i sa prednostima koje im nudi internet bankarstvo.

**Ključne reči:** bankarstvo, internet bankarstvo, kanali distribucije, strategija poslovanja

**JEL klasifikacija:** L1, J11, M30

---

\* E-mail: primoracdinko@gmail.com

## 1. Uvod

Predmet ovog rada je pojasniti i opisati internet bankarstvo kao novi način obavljanja finansijskih aktivnosti koje su banke uvele u svoje poslovanje. U ovom radu, zadatak je pružiti sliku o internet bankarstvu iz perspektive banaka kao finansijskih institucija i građana, kao potrošača usluga. Cilj je povezati marketinšku teoriju s internet tehnologijom i pružiti celovitu sliku o mogućim primenama interneta u poslovanju građana s bankama. U radu su prikazani rezultati istraživanja koji se odnose na korišćenje internet bankarstva među hrvatskim stanovništvom. Problem ovog istraživanja je da li su korisnici bankarskih usluga upoznati s korišćenjem internet bankarstva i njegovo korišćenje u svrhu obavljanja bankarskih aktivnosti i koristi koju im ova uslugu pruža. Kako bi pronašli odgovore na ove probleme, u ovom istraživanju pokušaćemo da pružimo odgovore na sledeće dileme:

- otkrivanje ponašanja korisnika internet bankarstva;
- da bi se utvrdilo da li su korisnici bankarskih usluga uvedeni u korist korišćenja usluga internet bankarstva;
- odrediti učestalost i svrhu korišćenja internet bankarstva među hrvatskim stanovništvom.

Kako bi se postigli ciljevi rada, biće sprovedena sekundarna i primarna istraživanja. Središnje istraživanje će se temeljiti na objavljenim podacima iz knjiga, članaka, radova i veb-stranica koje će se koristiti za uzeti u obzir teorijski deo. Primarno istraživanje je sprovedeno u upitniku, kako bi se dobio bolji uvid u svojstva i ponašanje korisnika internet bankarstva.

## 2. Uvod u internet bankarstvo

U poslednjih nekoliko godina razvoj svetskih bankarskih usluga pokazuje dominantnu težnju za pružanje usluga klijentima u svakom trenutku, bez obzira na to gde se nalazili. Pod pojmom internet bankarstva, smatra se da korisnici preko interneta mogu obavljati transakcije i prikaz računa. Razvoj informacione tehnologije omogućio je razvoj novih povoljnih načina komunikacije između klijenata i banaka, tzv. elektronsko bankarstvo. Među prvim izmenama je telefon kao novi medij komunikacije (banka-klijent), a zatim faks, računar, bankomat, i konačno internet. Elektronsko bankarstvo je napravilo bankarstvo sa fizičkim osobama vrlo atraktivnim. Banka je postala dostupnija kupcima i došlo je do značajnog smanjenja troškova i održavanja velikog broja klijenata.<sup>1</sup> Internet bankarstvo koristi internet kao distribucijski kanal po kojem se obavljaju bankarske aktivnosti, kao što je prenos sredstava, plaćanje računa, pregled i proveru stanja

<sup>1</sup> Waite, Harrison, 2004.

računa, i drugo. Početak internet bankarstva u pravom smislu reči počinje 1995. godine, kad je Fargo banka izradila prvi program za veb-bankarstvo za poslovanje na internetu, iste godine osnovao je prvu specijalizovanu internetsku banku u svetu – bezbednost prve banke na mreži, sa sedištem u Atlanti, USA.<sup>2</sup> Razvoj elektronskih bankarskih usluga koji se temelji na internetu ima dva modela, tj. virtuelne banke (e-banke) i elektronske grane. Virtuelna banka je isključivo na internetu i nema fizičko sedište ili podružnice, dakle, ne postoji geografski uz vremensko ograničenje kao u tradicionalnom bankarstvu. Elektronska grana je prva faza u razvoju internet bankarstva, kada banke već rade svoj klasični, stari način poslovanja i šire svoje usluge na internet bankarstvo.<sup>3</sup> Kako je banka po svojoj prirodi konzervativna institucija, uvođenje internet bankarstva napredovalo je polako i u fazama. Na početku, veb-stranice banaka postojale su samo za informativne svrhe. Uvođenjem interneta u svoje poslovanje, banke su počele da prezentuju vesti i nude svoje usluge na veb-stranicama, koje se svode na prepisivanje pisanih brošura na internetu. Na taj način veb je postao elektronski papir s jednosmernom komunikacijom, međutim, to nije dobro jer se ne koriste prednosti interneta i dvosmerna komunikacija. Sledeći korak bio je postići bankovnu interaktivnost s njihovim kupcima. Neki od načina bio je da se omogućí korisnicima slanje elektronske pošte na razne upite o visini kamata i sprovođenje finansijskih transakcija na internetu. Najviši stepen interaktivnosti između banke i štediša je mogućnost obavljanja finansijskih transakcija.<sup>4</sup>

### 3. Internet bankarstvo u Hrvatskoj

Uvođenje internet bankarstva hrvatske banke počele su 2000. godine. Hrvatske banke počele su da koriste internet kao marketinški kanal kroz koji su dale korisnicima informacije o banci, njenim uslugama i slično, a kasnije se pojavila mogućnost uvođenja na račun. Jedan od razloga zašto je internet bankarstvo uvedeno tek nedavno, u hrvatskim bankama bio je relativno mali broj korisnika interneta, tako da je broj potencijalnih korisnika te usluge bilo nedostavno. Takođe, ne postoji zakon, jer je stvaranje pravnog okruženja u Hrvatskoj počelo s donošenjem Zakona o elektronskom potpisu u januaru 2002. i Zakona o elektronskoj trgovini u novembru 2003. godine. Ključni faktor za intenzivni razvoj internet bankarstva je reforma platnog prometa, što je povećalo količinu rada u bankama, a banke su morale pronaći način uz najmanju moguću cenu i kvali-

<sup>2</sup> G. Perišić Kranjčec, *Marketinška strategija za primjenu Interneta u poslovanje banke s građanima*, Zagreb, 2001.

<sup>3</sup> M. Jan, S. Cai, „The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, No. 7, 2001.

<sup>4</sup> Waite, Harrison, 2004.

tetnu uslugu prema većem broju ljudi.<sup>5</sup> Internet bankarstvo u Hrvatskoj, od 2000. do 2004. g. imalo je značajnu razvojnu fazu. Sprovedena istraživanja u 2000. g. Pokazala su da 23 od 43 banke u Hrvatskoj (53,5 %) imaju osnovnu komunikaciju s klijentima putem veb-stranice ili koriste internet kao kanal komunikacije i distribucije proizvoda i usluga. Jedna od glavnih prednosti korišćenja internet bankarstva je kvalitet i brzina sprovođenja plaćanja, racionalno korišćenje vremena i ubrzavanje dostave naloga za plaćanje, pravovremeno izveštavanje izvršenih transakcija, mogućnost on-line upita o stanju i transakcijama, i slično. Internet, e-bankarstvo i mobilno bankarstvo značilo je da je banka izašla van zgrade. Sama komunikacija između banke i njenih klijenata u ovim uslugama obavlja se putem interneta; osim toga, način provere autentičnosti takođe se promenio. Rukopisni potpis u elektronskom poslovanju zamenjuje se elektronskim potpisom, ili skup podataka u elektronskom obliku koji su pričvršćeni ili logički povezani s drugim podacima u elektronskom obliku, a služe za identifikaciju potpisnika i verodostojnost potpisanog elektronskog dokumenta.<sup>6</sup>

### 3.1. Korisnici usluga u internet bankarstvu

Općenito, korisnik internet bankarstva može biti svako lice koje je otvorilo račun u banci i ima pristup internetu. Da bi razumeli prihvatanje internet bankarstva od strane korisnika, važno je prepoznati da su korisnici koji su prihvatili ovu uslugu, veoma različiti. Istraživanje je pokazalo da su inovatori i rani korisnici poželjni kupci, i oni su spremni da prihvate rizike povezane s korišćenjem internet bankarstva. Kada pogledate korisnike internet bankarstva, jasno je da neki korisnici u potpunosti prihvataju i koriste većinu bankarskih aktivnosti. Drugi deo korisnika službeno je klasifikovan kao korisnici internet bankarstva, a razlog je da oni imaju internet korisnički račun, ali u stvarnosti usluge retko koriste. Tu je i skupina korisnika koji nikada nisu koristili usluge internet bankarstva, a i korisnici koji su pokušali koristiti uslugu, ali su odustali. Korisnici su podeljeni u grupe: pasivni i aktivni korisnici.<sup>7</sup>

Aktivni saradnici koriste usluge internet bankarstva za proveru stanja računa i bankovnih transakcija, kao što su prenos novca i plaćanje računa i sl., a internet bankarstvo smatraju primarnim načinom za obavljanje bankarskog poslovanja. Najvažnije obeležje ove skupine korisnika je njihova veza s upotrebom interneta za razne aktivnosti, a internet bankarstvo im je logičan nastavak. Neki korisnici su privučeni internet bankarstvu radi nižih kamatnih stopa i nižih naknada, samim korišćenjem usluge.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Kotoraš, 1999.

<sup>6</sup> M. Kotoraš, *Razvoj internet bankarstva u Republici Hrvatskoj*, magistarski rad, Split, 2007.

<sup>7</sup> D. Sarel, H. Marmorstein, „Marketing online banking services: The voice of the customer“, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, no. 2, 2003.

<sup>8</sup> D. Sarel, H. Marmorstein, *ibid.*

Pasivni korisnici internet bankarstva su skupine banaka klijenata koji koriste usluge povremeno. Oni su registrovani za uslugu, no usluga se retko koristi, obično za proveru stanja računa, a većinu svojih finansijskih transakcija urade u prostorijama banke. Ti korisnici spadaju u skupinu koja prepoznaje prednosti korišćenja interneta i novih mogućnosti obavljanja bankarskog poslovanja i svesni su prednosti koje pruža mogućnost internet bankarstva. No, s druge strane, oni nisu sigurni u služenju s njim i radije se odluče za korišćenje drugih kanala poslovanja. Većina korisnika u ovoj skupini registrovana je kao korisnici internet bankarstva samo zbog snažnih uticaja banaka, one nameću finansijske podsticaje kao što su niske naknade ili nagrade za pristup usluzi, odnosno za registraciju. Razlog za slabo korišćenje internet bankarstva pripisuje se nedostatku potražnje za ovom vrstom usluga koje banke pružaju. Istraživanja su pokazala da potrošači i dalje veruju dolasku u banke ili korišćenju bankomata i ne koriste preterano internet bankarstvo.<sup>9</sup> Štaviše, većina smatra da je lakše koristiti tradicionalne kanale provođenja bankarskog poslovanja nego se stalno prijavljivati i odjavljivati s interneta. Jedan deo pasivnih korisnika se žali na loše internet veze, pad veb-stranica i lošu ponudu usluga preko interneta, dok drugi smatraju da je za dobijanje složene usluge potrebno otići u banku i napravite fizički kontakt s pružaocem usluga; da je za rešavanje problema ili pitanja o bankarskim uslugama potrebno razgovarati s osobljem. Glavni razlog za slabo korišćenje internet bankarstva te skupine korisnika je običaj poslovanja kroz tradicionalne bankarske kanale. Pasivni korisnici koji su u potpunosti prestali da koriste usluge internet bankarstva iz nekoliko razloga, uključujući: uplate koje nisu stigli na vreme, menja adresu primaoca, što uzrokuje kašnjenja i nedostatak poverenja u službu putem interneta.<sup>10</sup>

#### 4. Istraživanje obeležja korisnika internet bankarstva

U radu je sprovedeno istraživanje o ponašanju korisnika internet bankarstva, koliko često i u koje svrhe hrvatsko stanovništvo koristi ovu uslugu. Ovo istraživanje će pomoći u određivanju stanja koliko su korisnici bankarskih usluga uopšte upoznati s internet bankarstvom i koristi koje oni pružaju. Ovo istraživanje ima za cilj da ispita činjenice o tome koliko je internet bankarstvo zastupljeno među korisnicima bankarskih usluga, npr. istraživanje kako će banka poboljšati svoje strategije da bi proširila broj svojih klijenata u tom segmentu svog poslovanja. Za potrebe ovog istraživačkog projekta primarni podaci su prikupljeni i oni su usmereni na probleme istraživanja koje je sprovedeno. Ispitna metoda je korišćena za dobijanje podataka o percepcijama, ponašanju, stavovima, navikama

<sup>9</sup> D. Sarel, H. Marmorstein, *ibid.*

<sup>10</sup> E. Lee, K. Kwon, D. Schumann, „Segmenting the non-adopter category in the diffusion of internet banking“, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 23, no. 5, 2005.

i motivima ispitanika o internet bankarstvu. Pitanja su postavljana u pisanom obliku u vidu ankete. U istraživačkom procesu, e-mail je poslat na 500 različitih adresa i valjani odgovori dobijeni su od 342 ispitanika. Veličina uzorka zavisi od dostupnosti uzorka, a mi možemo govoriti o uzorku lančane reakcije (proces odabira uzorka korišćenjem mreže) jer su neki ispitanici koji su primili upitnik putem e-maila prosledili upitnik drugim članovima istog uzorka. Nadalje, anketa je objavljena na različitim društvenim mrežama.

#### *4.1. Rezultati istraživanja*

Sledeći podaci će prikazati odgovore koji su dobiveni u ovom istraživanju i njihove grafičke prikaze kako bi videli strukturni odgovor. S obzirom na završetak stepena obrazovanja ispitanika, gotovo 62 % ima visok nivo obrazovanja, nakon čega sledi 24 % ispitanika sa srednjom školom, a 12 % ispitanika odgovorili su da imaju viši stepen obrazovanja. Na pitanje da li su ispitanici koristili usluge internet bankarstva, od ukupno 342 ispitanika, 77 % je reklo da su koristili usluge, dok je 23 % izjavilo da ne koriste uslugu. Istraživanje je pokazalo meru koliko često i u koje svrhe ispitanici koriste usluge internet bankarstva. Rezultati dobijeni analizom odgovora na ovo pitanje doveli su do zaključka da većina ispitanika često koristi internet bankarstvo za proveru stanja računa (46,9 %), 18,8 % njih nikada nije koristilo uslugu za tu svrhu, a 8,3 % ispitanika retko koriste ovu uslugu. Ispitanici su dali odgovor da 54,2 % od njih često koristi usluge plaćanja računa. Rezultati pokazuju da 26 % ne koristi internet bankarstvo za plaćanje računa, a 7,3 % ih retko koristi. Istraživanje je takođe pokazalo koje se finansijske usluge često koriste u internet bankarstvu, odnosno verifikacija hipoteka, troškova kamata i kontrola kartica, gde je 91,7 % ispitanika izjavilo da ne koriste ove usluge. Kupovina i prodaja strane valute i pretvaranje valute i nije toliko prisutno u internet bankarstvu, jer 88,6 % je odgovorilo da oni ne koriste internet bankarstvo za te svrhe. Međutim, čak 6,3 % ispitanika izjavilo je da često koriste internet bankarstvo za navedene aktivnosti. Iz rezultata možemo videti da 90,6 % ispitanika ne koristi mogućnost kupovine i prodaje udela u investicionim fondovima. Osim toga, na to pitanje samo 2,1 % njih odgovorilo je da često izvode takve finansijske transakcije. Platni promet u inostranstvu i kupnja bonova za mobitel putem internet bankarstva takođe nisu bitno zastupljene aktivnosti među korisnicima internet bankarstva. Na prvoj slici prikazano je koliko znanje korisnici poseduju o internet bankarstvu. Iz dobijenih rezultata možemo zaključiti: većina ispitanika (75,8 %) smatra da im korišćenje internet bankarskih usluga povećava kontrolu nad ličnim finansijama, dok se samo 5 % ne slaže s tom tvrdnjom. Ispitanici su pozitivno ocenili tvrdnju da internet bankarstvo omogućava jednostavan pristup bankovnim transakcijama (94 % ispitanika), a samo 1 % ispitanika složilo se s tom tvrdnjom.

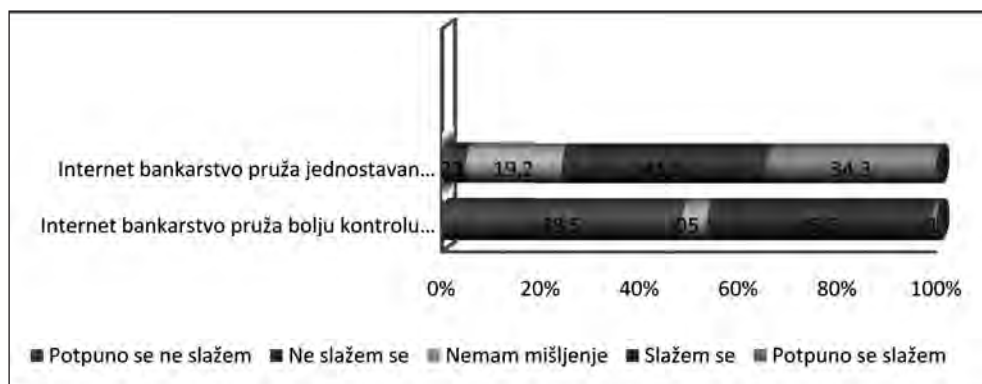


Tabela 1: Stavovi ispitanika, koliko često i u koju svrhu koriste internet bankarstvo

	Nikad	Retko	Ponekad	Često	Vrlo često
Provera stanja računa	18,8 %	8,3 %	26 %	24 %	22,9 %
Plaćanje troškova	26 %	7,3 %	12,5 %	24,8 %	29,4 %
Prenos novca na druge račune	31,4 %	14,5 %	14,5 %	18,8 %	20,8 %
Provera hipoteka, kamata...	47,4 %	11,6 %	18,9 %	10,5 %	11,6 %
Kupovanje i prodaja stranih valuta	77,1 %	14,6 %	4,2 %	3,1 %	1 %
Plaćanja u inostranstvu	79,2 %	9,4 %	5,2 %	0 %	6,3 %
Prenos udela u fondovima	83,3 %	7,3 %	7,3 %	0 %	2,1 %
Kupovina bonova za mob. telefone	66,7 %	8,3 %	8,3 %	10,4 %	6,3 %

Izvor: Izradio autor

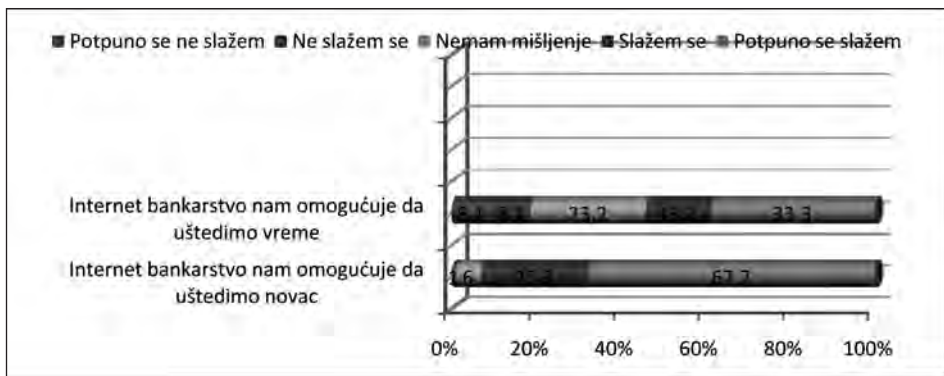
Slika 1: Znanje ispitanika o internet uslugama koje se pružaju na tržištu – prvi set pitanja



Izvor: Izradio autor

Na drugoj slici je prikazano da su se ispitanici, njih 56,6 %, složilo da nam internet bankarstvo omogućava da spremimo novac, dok je samo 16,2 % u odgovoru reklo da se ne slažu s tom tvrdnjom. Takođe, iz najvećeg broja odgovora (93 %) proizlazi zaključak da su saglasni s tvrdnjom koja kaže da nam internet bankarstvo omogućava da uštedimo vreme. Samo 1 % ispitanika odgovorilo je da se ne slaže s tom tvrdnjom.

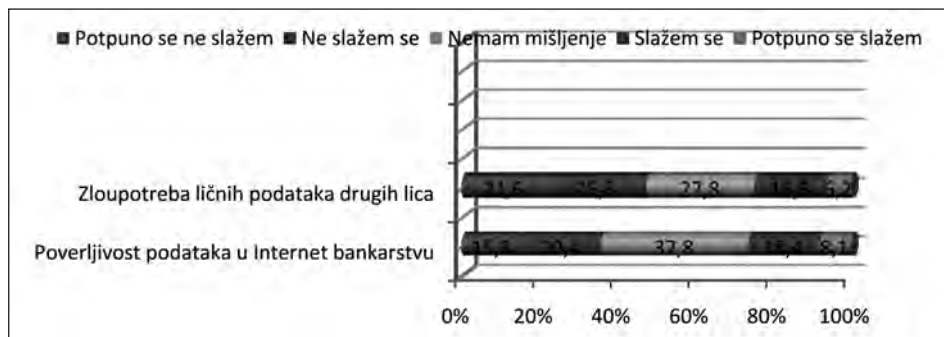
Slika 2: Znanje o internet uslugama koje se pružaju na tržištu – drugi set pitanja



Izvor: Izradio autor

Sledeće važno obeležje koje je istraživano je, da li ispitanici veruju u bezbednost platnog prometa i zaštitu podataka pomoću internet bankarstva. Od ukupnog broja ispitanika, 38,1 % njih smatra da je internet bezbedan masovni medij, a 27,3 % ne slaže se s tom tvrdnjom. Istraživanje je pokazalo da 50,5 % ispitanika smatra da veb-stranice banaka sadrže elemente bezbednosti s kojima su korisnici upoznati, dok se 14,1 % ne slaže s njima. Među pojedincima, 54,6 % se složilo da nedostatak potvrde transakcije putem internet bankarstva smanjuje poverenje u bezbednost finansijskih transakcija, dok se 19,2 % njih ne slaže s tom tvrdnjom. Prema odgovorima koje smo dobili, 32,6 % ispitanika deli mišljenje da korišćenje internet bankarstva ne može biti zloupotrebljeno, dok 28,5 % smatra da je to moguće. Sledeći rezultati pokazuju da je 47,4 % ispitanika izjavilo da se slaže s mišljenjem da drugi ljudi mogu dobiti informacije o njihovim finansijskim transakcijama. Takođe, rezultati, na pitanje o bezbednosti korišćenja internet bankarstva, pokazuje kako se korisnici (43,9 %) ne boje da bi mogli uraditi loše transakcije, dok se 32,6 % ispitanika boji da bi mogli da učine loše napraviti transakcije putem interneta bankarstva.

Slika3: Mišljenja o bezbednosti informacija u internet bankarstvu



Izvor: Izradio autor

U četvrtoj slici vidimo kako su se ispitanici izjasnili jesu li zadovoljni internet bankarstvom svojih banaka. Njih 63,7 % izjavilo je da su zadovoljni, a 5 % ispitanika nisu zadovoljni uslugom internet bankarstva njihove banke.

Slika 4: Zadovoljstvo u pogledu usluge internet bankarstva



Izvor: Izradio autor

## 5. Zaključak

Današnja globalizacija dovela je do tehničkog napretka, posebno u okviru novih informacionih tehnologija, gde zauzima posebno mesto kao internetska baza komunikacione tehnologije. Do uticaja novih tehnologija, razvoj bankarskih usluga poprima novo značenje. Tradicionalni bankarski poslovni modeli nisu u stanju da odgovore na nove zahteve tržišta i brzinu poslovnih procesa. Promene uzrokovane novim tehnologijama i novim elektronskim plaćanjima umanjile su ulogu klasičnog bankarstva. Razvoj informacione tehnologije omogućio je razvoj bitno jeftinijih načina komunikacije između banaka i klijenata. Primena novih tehnologija banci povećava efikasnost i smanjuje troškove kroz istovremeno brzu interakciju s klijentima bankarskih usluga. Banke treba da usmere svoje strategije na zadovoljavanje potreba klijenata i održavanje konkurentne prednosti, što se manifestuje kroz razvoj novih kanala distribucije i stvaranje novih oblika poslovanja, npr. elektronskih načina poslovanja. Internet bankarstvo je najbrži, vrlo ekonomičan i efikasan način za bankovno poslovanje. Internet bankarstvo omogućava nam da sprovedimo bankarsko poslovanje 24 časa na dan, 365 dana godišnje, od kuće ili s bilo kojeg mesta u svetu gde postoji računar i priključak na internet. Prednosti internet bankarstva u odnosu na tradicionalno bankarstvo su koliko vremenske toliko i prostorne, tiču se brzine transakcija, niskih cena i širokog spektra bankarskih proizvoda i usluga. Internet bankarstvo ima određene nedostatke, prvenstveno izražene u obliku nedostatka pravne bezbednosti, regulative, averzije prema inovacijama i rizika od zloupotrebe internet bankarstva u kriminalne svrhe. Bankarski poslovi i usluge koje su najčešće u upotrebi

u internet bankarstvu odnose se na proveru stanja računa, plaćanje računa i prenosa novca i informacijama o banci. Kao što se internet pojavljuje kao novi distribucionni kanal, banke moraju promeniti svoju strategiju poslovanja i prilagoditi se novim korisnicima. Veb-stranice banaka postaju najvažniji komunikacioni medij kroz koji banka prezentuje svoje usluge i privlači kupce.

Internet bankarstvo kao novi oblik komunikacije između banke i njenih klijenata u početku se susreo s vrlo malim krugom korisnika usluga. Za bankarski sektor stanovništva, to je novi distribucionni kanal, koji nudi kraće vreme potrebno za obavljanje bankovnih transakcija. Internet korisnik bankarstva može biti svako lice koje je otvorilo bankovni račun i ima pristup internetu. Međutim, iako broj korisnika usluga internet bankarstva raste, još uvek postoje prepreke za njegovo korišćenje.

Istraživanje korisnika internet bankarstva u Hrvatskoj pokazuje kontinuirani rast iz godine u godinu. U ovom radu sprovedeno je istraživanje o ponašanju korisnika internet bankarstva. Putem upitnika sprovedli smo anketu koliko često i u koje svrhe hrvatsko stanovništvo koristi ovu uslugu. Na temelju teorijskih znanja i istraživačkih rezultata navedenih u radu, dolazimo do zaključka da internet bankarstvo sve više dobija na važnosti kao jedna od alternativa u korišćenju bankovnih usluga, odnosno za obavljanje finansijskih transakcija. Kroz istraživanje smo došli do spoznaje da je većina ispitanika upoznata s internetskim bankovnim uslugama koje nude njihove banke i da su vrlo dobro upoznati sa prednostima korišćenja iste, kao što su povećana kontrola osobnih finansija, te štednja vremena i novca. Najveći problem ostaje pitanje bezbednosti i zaštite podataka. Iako su rezultati pokazali da dobro obavljaju finansijske transakcije i pritom ne zahtevaju neposredan kontakt s pojedincima, potrošači još uvek izražavaju nepoverenje za transakcije provedene putem internet bankarstva. Osim bezbedonosnih elemenata veb-stranica, u koje banka mora stalno da ulaže, veliku ulogu za korisnike ima kako je banka predstavljena na internetu i kako predstavlja svoje proizvode / usluge. Učestalost korišćenja internet bankarstva je u porastu, a gotovo sve su banke izvestile o rastu tih usluga i povećanju broja korisnika, međutim, još uvek je potrebno unapređivati marketinško poslovanje i na najbolji mogući način predstaviti usluge i privući nove i zadržati postojeće kupce.

---

### Literatura

- Garau, C.: „Online banking in transition economies: the implementation and development of online banking systems in Romania“, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, no. 6, 2002.
- Gerrard, P. – Baroton Cunningham, J. – Devlin, J.: „Why consumers are not using internet banking: a qualitative study“, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 20, no. 3, 2006.
- Grabner Kautier, S.: „Consumer acceptance of internet banking: the influence of internet trust“, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, no. 7, 2008.
- Jan, M. – Cai, S.: „The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, No. 7, 2001.
- Kesić, T.: *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb, 1999.
- Kotoras, M.: *Razvoj internet bankarstva u Republici Hrvatskoj*, magistrski rad, Split, 2007.
- Laukkanen, P. – Sinkkonen, S. – Laukkanen, T.: „Consumer resistance to internet banking: postponers, opponents and rejectors“, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, no. 6, 2008.
- Lee, E. – Kwon, K. – Schumann, D.: „Segmenting the non-adopter category in the diffusion of internet banking“, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 23, no. 5, 2005.
- Leko, V.: *Financijske institucije i tržišta I*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2004.
- Mattila, M. – Karjaluoto, H. – Pento, T.: „Internet banking adoption among mature customers: early majority or laggards?“, *Journal of services marketing*, vol. 17, no. 5, 2003.
- Perišić Kranjčec, G.: *Marketinška strategija za primjenu Interneta u poslovanje banke s građanima*, Zagreb, 2001.
- Sarel, D. – Marmorstein, H.: „Marketing online banking services: The voice of the customer“, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, no. 2, 2003.
- Thomas, A. W. – Golden, L.: „Bank Promotion Strategy“, *Journal of Advertising Research*, vol. 24, no. 2, 1984.

Rad primljen: 30. maja 2012.

Odobren za štampu: 13. jula 2012.

Original scientific paper

DINKO PRIMORAC, MA

*Libertas Business School, Zagreb, Croatia*

*Primorka Ltd., Zagreb, Croatia*

MIRKO SMOLJIĆ

*Ministry of Science, Education and Sport of the Republic of Croatia,  
Zagreb, Croatia*

NIVES BOGI

*Faculty of Economics, University of Zagreb, Croatia*

## POSSIBLE BANK STRATEGIES IN IMPROVEMENT OF INTERNET BANKING SERVICES - ANALYSIS OF USERS CHARACTERISTICS

### Summary

*Banking is dynamic system and it has seen its daily changing and adaptation to new trends in business models. Development and expansion of new technologies, especially the Internet, contribute to the development of modern banking. The development of banking services in the developed world shows a tendency for the client to be available at any given moment, no matter where it is. Banks are introducing a new strategy in business which tends to an individual approach to every each client. Internet banking appears as a new channel of distribution of banking products and services, as well as a new way of communication between the bank and its clients. Internet banking represents the faster, most economical and efficient way of doing banking business. The advantages are reflected in the temporal and spatial concern, the speed of transaction handling, low cost and wide range of banking products and services and achieving faster interaction with their own potential customers. The paper also covers the research related to characteristics and behavior of users of Internet banking in Croatia. The study was conducted on a sample of 500 respondents, selected by a deliberate choice, and the basic pool is the Croatian population over the age of 18 years. The results indicate that the users are familiar whit the service and the benefits offered by Internet banking.*

**Key words:** *banking, internet banking, channels of distribution, business strategy*

**JEL classification:** L1, J11, M30

VALENTINA MUCUNSKA PALEVSKA, PhD\*  
*University of Tourism and Management, Skopje, FYR Macedonia*

## CHALLENGES OF THE INFORMATION SOCIETY AND PUBLIC RELATIONS

**Summary:** *The convergence of communication media and new technologies have revolutionary changed the world. This is reflected in the dictionary of our society which now is full of modern expressions such as: internet, cyberspace, digitalization, e-mail and superhighway information. The consequences of this cultural transformation are magnificent and scary at the same time, they represent the challenge of the politicians, sociologists and philosophers.*

**Key words:** *public relations, information technology, media, ethics, virtual public*

**JEL classification:** O33, L82

### 1. Introduction

The convergence of communication media and new technologies have revolutionary changed the world. This is reflected in the dictionary of our society which now is full of modern expressions such as: *internet, cyberspace, digitalization, e-mail and superhighway information*. The consequences of this cultural transformation are magnificent and scary at the same time, they represent the challenge of the politicians, sociologists and philosophers.

*Convergence* (from Latin word *convergentia* – mutual approaching) as the newest term in the technologic dictionary has more than one meaning, but anyway it revolutionary changes the way we communicate. Mobile phones, for example, may work as internet terminals, computer may serve as television, wireless technology becomes favourite way of making calls, internet access nowadays is enabled by local cable TV companies.

This technologic transformation shouldn't be accessed with panic and fear, even though the high-tech revolution is developing very fast. Regulations are one more unregulated domain of the World Wide Web, but still it won't stimulate cultural chaos or complete reorganization of the media industry. The phenomenon of cyberspace is oriented towards future and tradition at the same time.

---

\* E-mail: valpal@t-home.mk

Transition from traditional forms of communication, such as newspapers and electronic media, to distribution of information from one computer to another, produced growing industry of collecting and distributing information. This has led to an explosion of the number of information consumers, which is evidenced by the growing number of internet providers. Some of them get the information directly from the media house, where consumers can choose information from the unlimited menus and databases. On the other side, it has increased the number of relations (the potential moral agents) in the communication chain of producing and distribution of data (Dej, 2008).

The new technologies have changed our vision of media, especially the term mass media. There are three key changes that have their implication on public relations: first of all, public have become fragmented so they choose smaller media space for their specified needs instead of being part of undefined mass; second of all, public is now more active so they choose two way media thereby permitting hyperactivity instead of one way media which enable only passive reception of information; third of all, nowadays “reporter” can be anyone who has camera on the phone and internet access, unlike the educated professionals who report news. Internet often enables skipping the reporters, editors and whole media organizations.

Public relations managers use printed words, words that are already said, pictures and combinations of all this communication shapes; thereby they can use controlled and uncontrolled media.

## 2. Traditional media, new functions

Traditional media are news, magazines, professional publications, radio, television, cable television, books and etc. Public relations managers must know that media are limited by its technical possibilities, values, rules and the obligation to provide audiences for advertisers. Mass media get to every home, every work place, providing more information than the citizens can absorb.<sup>1</sup>

Newspapers are still main mean of public informing. When publicity is mentioned, the first thought people have is newspapers because it's still the basis of the most of the information programs.<sup>2</sup>

Magazines are wide and diverse variety of communication media designed for readers of common interest. Magazines have diverse advantages; one of them

<sup>1</sup> First Serbian and South Slavic periodic publication “Slovenian – Serbian magazine”.

<sup>2</sup> Widest circulated daily newspaper in the world (according to the list published in the Congress of the world association of press, held in Dublin from 8 to 14 July 2003, are: the first five places take Japanese media (“Jomiuri Shimbun”, about twelve and a half million samples); sixth place takes the German newspaper “Bild” (about four and a half million samples); seventh place takes the British newspaper “San” (about three and a half million samples).



is that the leaders of public opinion read magazines – information published in magazines are more permanent than information published in newspapers. Magazines shape the opinion, create addiction to fashion and products, influence projecting and decoration of houses, create standards in professions, mobilize political support and etc. Although the most of the magazines are now available on the internet, surveys show that about 70% of the respondents say that they still enjoy reading printed version of magazines (Solman, 2007).

Public relations managers study the topic of magazines, their politics, styles, trends, formats and other features in order to apply that knowledge to adjusting the news and articles in the concrete magazines.

Radio provides many opportunities for publicity; it's a mobile media suitable for mobile people. The radio doesn't impede the work, but it provides us permanent information and fun. Even though radio is mass media; it also has its characteristic: it transfers the messages with spoken words. On the radio, a person talks to another person; contact programs contribute to the determination of public priorities and creating conditions for public debate about a lot of local and national issues. Public relations managers use radio statements and audio records and send them to their consumers by specific networks. Time of broadcasting content in public service is usually not the time of largest audience, but it has its value; beyond that term there is less competition for radio time, than in more preferred and more convenient terms.

Television is communication phenomenon of the twentieth century.<sup>3</sup> No other media is as good as television in the way it presents the world. Television transmits scenes, sounds, feelings; it's a media that merges written words, spoken words, moving pictures, color, music, animations and sound effects in one message, which gives it immeasurable power... Public relations managers should intrigue the TV producers with interesting ideas. Producers decide if they are going to present the new book, or interview its author.

Cable and satellite television, nowadays, is also entering into people's homes by cables and satellites, not only by public networks. The new technologies have increased the capacity of channels. Optical fiber networks and asymmetric digital subscriber lines (ADSL) connect viewers 24 hours a day to the central computer, which enables receiving and sending information.

---

<sup>3</sup> In the United States 1.759 TV stations emit their programs almost day and night, and their programs are watched by almost every homestead. On average, more than 104 cable channels give more options than the viewers could take in consideration. The average time when the TV is on is larger than the common work time – 8 hours and 14 minutes. Children spend approximately 3,5 hours per day watching television. ("Media Trends Track") ([www.onetvworld.com](http://www.onetvworld.com)).

### 3. New media environment

Internet the most widespread exponent of communication revolution, because every new media is based on it. From the aspect of public relations, the new media environment (first of all the internet) comes along with at least three challenges: following the new technologies, maintaining media relations with untraditional “journalists”, representing an organization in the new media environment. New media technology directly influences and changes public relations in practice, which is shown in the results of some relevant researches:<sup>4</sup>

- Almost all public relations experts (98 %) agree that technological progress such as electronic mail and internet have changed the way they do their jobs;
- Almost all of them (91 %) also say that nowadays they keep in touch with more people in the business and their professional environment, than they did before the invention of the e-mail;
- Most of them (90 %) agree that the possibility of immediate sending written announcements and present information by the internet, means fast decision making in journalism dealing with news;
- Public relations experts spend between 15 and 19 hours on the internet per week, and they connect to the internet 5,8 days during an average week. Every third expert says that he is on the internet every day;
- 69 % of them choose the computer connected to the internet if they were allowed to have only one media when staying alone somewhere far away.<sup>5</sup>

### 4. Ethics and Information technology

Ethics is a system of values, which is a base of deciding what is right or wrong, fair or unfair, justly or unjustly. Ethics manifests through the moral behavior in certain situations. And only behavior has its history, when we talk about the whole human race.

From an universal aspect, there are two periods in the development of the human behavior. The first one is related to pre-Alphabetization, and the other one is related to a historical era which started with Gutemberg's printing galaxy. Elaborating such an approach, Macluan and some other explorers after him, decades ago, created a new scientific discipline – *communicology*, showing that the discovery and practice of the alphabetization have been a source of fundamental

---

<sup>4</sup> G. M. Broom, “Toward a concept and theory of organization – public relations”, *Public Relations Research*, 9 (2), 1997, p. 249.

<sup>5</sup> D. K. Wright, “The magic communication machine: Examine the Internet's Impact on Public Relations, Journalism, and the Public”, 2001, pp. 37-39.

changes in people's behavior and perspectives.<sup>6</sup> In the pre-alphabetical situation human was only part of a tribe, even organic not only socially, because it was a situation which was dominated by oral and visual stimulus; space and time were multivariable, the human behavior was uncultivated and the individualism was not defined yet.

With the progress of literacy, based on the alphabet, all these and other aspects of human governance changed. The human became an individual and he had an individualistic behavior; most of his feelings were "destroyed" with the necessity to read, to understand the word as a continuity of logic series of things and events. Time and space became linear in a certain way.

Today, all these analyses, made more than three decades ago are even more respected. It proves that the internet doesn't give us enough time for fine analysis of its developing phases. Just for technical limitations, internet started as a system for transferring words and it was fully based on the alphabet as the only way. Though, even in the earliest phase of its development not only letters, but words and phrases were used, but the usage of sound and visual effects were reduced to a minimum.

But, in a few years, internet turned alphabetic forms into visual and oral forms. Changes caused by the internet made in only one decade, influenced the human behavior more than any other changes during the centuries. For example, after Gutenberg's discovery of the printing machine, it took two centuries of practice for the developing European communities to celebrate the "capitulation" of speech before the alphabet.

Many have welcomed this significant progress of the internet technology, understanding it as a progress of the social development. But as we can see from the studies of the first communicologists, communities based on oral or audio-visual communication belong to the organic type of communities which do not tend to the structure of open societies. In other words, audio-visual culture which showed up as a result of the researches of the communication founders, belongs to a closed type of oral communities; describing that kind of communities, the first communicologists actually described something that didn't exist in that time – they described the internet.

The whole world became a closed community, a big "global village"<sup>7</sup>, where there are no possibilities for individualization and individual life; everything is available to everyone, under one condition that "everyone" possesses "authorization" to take over "recording" practically limitless possibilities. Therefore the safety and freedom of the individual are reduced to zero.

In a certain way, it is shown that for the internet and the closed community, where safety is a global issue (so it doesn't exist), it is not important. The closed community is pretty closed for internal and external influences. The internet

<sup>6</sup> Macluan, 1971; Eco, 1973; Tomich, 2003.

<sup>7</sup> Ibidem

became network of all networks, it doesn't have centralized structure. It became conglomerate of different substructures and each one of them can react in a specific way, which leads to reduction of the safety.

Even though the individual's behavior is not only determined by his conscience, it is also influenced by generally accepted norms. Difficulties that occur when determining what is moral, come from the fact that every individual has its own standards and perceptions of what is right and what is wrong; the situations usually are not black and white, they fall within the "grey zone".

Ethical issues that arise from this technological revolution are very important and that is why some of them are going to be explained in the section below. Anyway, all this new dilemmas (as a result from the electronic information) can be solved through the ethic structures which exist more than two millenniums. The fact that nowadays we approach information digitally, not analogue, doesn't mean that we need a new ethic perspective. Everything that is not allowed in the real world is not allowed in the virtual world either.<sup>8</sup> Media employees, who collect and distribute data, face immoral members of the modern era, so for now we have only the tip of an iceberg. Thus, for example the changed privacy has already opened some uncomfortable ethical questions in the media, but, on the other hand, privacy presupposes a renewed sense of urgency in the age of interactive media. Two-way media, electronic mail, database access via computers and purchase from home, represent mechanisms that provides collection of information about individuals. Since it is considered that the information is a commodity that has economic value, it is often processed and sold to marketing firms. In addition, information obtained from the computer can be very useful in the news, especially when they are related to public media and other interesting famous people.

Individual access to the Internet has created great concern, legal and ethical, in connection with the use of cyberspace for uncontrolled and unregulated spread of pornography and theft of intellectual property. The best illustration of the danger of unregulated web we can see in the example of "Napster", whose program for sharing files allow users to download music for free from each other. Since the sale of compact discs brings millions of dollars, the music industry was organized and accused "Napster" for copyright infringement.

In today's communication system everyone can become a direct participant in the democratic process, which involves creation and treatment of knowledge. On the other hand, ethicists inevitably raise the question if the "infocracy" has an unethical influence on the creation of a good society. If we look back, in our democracy, news organizations have always been the primary guards in the process of information flow. Such a system, which consists of methods developed by reporters and editors, creates public confidence and leads to a relatively high level of reliability and quality of information. With unlimited access to the Inter-

<sup>8</sup> J. Janićijević, *Etika*, Beograd, 2010, p. 96.

net and other sources of information by computer, there is a fear of decline in the quality of information, and a decline in the quality of democratic discourse, both for individual communicators, as well as the recipients. In the *American Journalism Review* magazine, the commentator asked a question that indicates one of the problems: "Now that we can be editors to ourselves and read only the topics that interest us, who will participate in the public debate?"<sup>9</sup>

The integration of computers and digital technology opens up some of the thorniest ethical dilemmas. Digitization is the process of electronic conversion of images, sound and text, and their retention in a form of numbers, which can be decoded and returned to the original product or its modified form. Since the "reconstructed" product is a perfect copy of the original product, it is impossible to detect any transformation of the original content.

Democratizing the aspect of cyberspace has increased the interest of Internet users in ethical issues. The subject of media ethics is no longer the exclusive privilege of those who earn from collecting, processing and distributing information to mass audiences. In this context, Tim Atsef, Chairman of the Editorial Board for Ethics Associated Press (Ethisc Committee of the Associated Press Managing Editors) said: "What we used to discuss in newsrooms and at annual meetings, is now a subject of daily conversation in newsgroups and forums on the Internet. Something happens and everyone has an opinion on the ethical implications immediately."

Ethicists are beginning to explore the ethical dimensions of our new technological universe systematically. There is a danger that the technology itself will become collateral damage due to the increase of dishonorable behavior of media workers and other participants in the communication chain, where, in fact, the technology can only support unethical behavior, or it may offer compelling excuses for that. The potential of new media can be impressive, but their technological charisma still should not fascinate mankind to the point that our blind loyalty will lead to technological slavery. If indeed "high-tech" revolution leads to an increase in moral chaos, it will be a result of dishonest conduct of moral agents, not their ethical passive tools. Traditional ethical values and principles should always be taken in mind (personal respect, fairness, justice, honesty, etc.), because they go beyond the information age innovations, so the strategy of restricting the new technologies, from an ethical perspective, have to put the individual at the center of the moral universe.

Unfortunately, the acceleration of technology and the transfer of information do not allow hesitation in considering, although under such pressure it can be challenging to shift all responsibility on lawyers and politicians. Certain legislation is inevitable and essential. But a free and democratic society functions best when the resolving of the ethical dilemmas is left to the reasonable judgment of the people, and self-evaluation, not the government.

---

<sup>9</sup> A. L. Day, *Ethics in Media*, Belgrade, 2008.

## 5. Virtual public

New media are not only used for one-way dissemination of information from the organization to the public. Instead, the new media allow public participation in what one author called “unmediated conversations” in which the Internet has increased the intensity of thought and made everyone an expert who is able, when he pleases, to share their perceptions through the channels for content distribution, such as You Tube, Twitter, Yahoo, Facebook and many others.<sup>10</sup> For managers of public relations this means building relationships with organizational audiences not only in the real world but also in the virtual world. The issue of meeting the audience – viewers, listeners, readers - in cyberspace is becoming a reality, but their out-put from the meeting room to the general public is weak or does not exist at all, so there is provocation to the general public or major social effects.<sup>11</sup>

In the conditions of modern technology, especially the Internet, the subject of interest of managers in public relations nowadays should be: how to ensure the possibility of finding the small organization they represent. Therefore, the search engine optimization has become another tool of managers. In fact, it is about how to achieve the name of the organization represented by the manager of public relations at the top of the list which generates when the user browses the Internet on a specific topic.

One of the main tasks of managers of public relations is knowing the media, knowing how to work with any media, produce content for each of them, respect their deadlines, adhere to their specific requirements regarding the style and everything else, and to call upon their audiences. Managers of public relations have a “media gatekeepers” in order to build and maintain relationships of mutual trust and respect. Although these relationships are mutually beneficial, they remain in practice, as being a journalist and manager of public relations is not the same profession and often these people do not have the same communication goals.

In order to be successful in their mediating role, managers of public relations must have the confidence of the leadership of the organization and the media. Managers of public relations and journalists operate in a mutually dependent and mutually beneficial relationship, sometimes as rivals, sometimes as colleagues who work in the joint, and also in their own interest. Occasionally, managers of public relations manipulate the media as they may have more resources and be able to control the access to information resources. In the same way media may hinder the manager for public relations to reach the public with some information. It is permanent rivalry. In short, the relationship between the manager of public relations and journalists is dynamically tensed “it is firmly rooted in

<sup>10</sup> Greece, 2008, pp. 19-20.

<sup>11</sup> M. Nikolić, “Etika medija – između ličnog, profesionalnog i društvenog odgovornosti”, *Kultura*, 127, 2010, p. 48.

the culture of journalism".<sup>12</sup> However, neither employers nor journalists often understand the role of linking, that managers of public relations have in establishing and maintaining relationships with the media.

## 6. Internet and Public Relations

In the professional and scientific community it is considered that experts for public relations should bear in mind the following important facts about the internet:

- Given that the Internet is available all over the world, a message which is intended only for a particular area, or is intended for local people, can lead to unexpected and surprising reactions at all other sites and domains.
- The content of the Internet, practically, is not possible to be controlled. In today's world of electronic media, the traditional custodians "passes" in the media lose its strength and importance. On the Internet there are no censorship editors, so anyone can say or show whatever he wants. The lack of editors, who are responsible for the content control, provides unrestricted freedom of speech and the written word, and also a distribution of inaccurate, unconfirmed and even defamatory material. Distribution of unverified information may result with widespread damage.
- Using internet search for topics is much faster and more effective. In recent times there are even services that monitor the news on the Internet and notify users when a relevant topic is shown. Such monitoring web practitioners can monitor what competitors, opponents and the general public says. Informed in this way, practitioners can develop the ideas and tactics even better. Thus, they can to react and prevent unchecked and unverified stories that can catch hold and cause great damage on time.

The internet also has drawbacks, as there are obvious, great advantages. In designing programs to communicate over the Internet we should keep in mind the following:

- When finding information in a global network of complex computer systems, there are problems that irritate and bother some users. One of them is that the priorities of the search engines are becoming those sites whose services are charged, which decreases the search for information.
- Issues that remain unresolved are related to security and legal issues. This applies in very specific topics such as: the right of protection of authorship, preventing defamation, NON privacy, pornography, etc.
- Creating doubts about the efficiency and reliability of the network as a mean of communication causes lengthy procedures in various business

---

<sup>12</sup> Ryan Martinson, 1988, p. 256.

transactions, or the subsequent response of the unsuccessful registration of products over the Internet. Such events could seriously harm the assertion that public relations create positive relationships with the desired target groups.<sup>13</sup>

The Internet is a mean of mass communication that fascinates its visitors. New Media – New Challenges! The Internet is the most common superscript of communication revolution. Digital world has changed the communication within the organization and between the organization and its various public.<sup>14</sup> Advanced technology has changed the mode of production, distribution, presentation and storage of information. However, although many recognize this new reality and are experimenting with this media technologies, few of them know the importance of daily practice, the importance of these new technologies, the reasons for their introduction, and the consequences of their use. The Internet allows two-way communication that previously was not possible. Interconnected networks of communication technology mean paradigmatic shift in the way corporate connotations in all aspects, including in terms of behavior.

## 7. Communication via the Internet

Technological progress in the field of satellite communications has resulted with change of the ways of holding meetings and conferences. Important speakers who can not travel and attend the meeting in person, can now participate in the conference via teleconference call. Conferences can also take place in several cities simultaneously. Speakers connect electronically, and meeting participants monitor their exposure on large television screens. A teleconference can also be made via text messages. Teleconferences directly contribute to the time and travel costs, accommodation, etc. All this is a result of the new technologies.

Teleconference can consist of people from all over the world, and at the same time with the same message. Closed-circuit television team with more centers provides simultaneously live broadcasting. Both the video and film presentations and slides are used. Movies and video clips also show their advantages in the teleconferences: it combines the effect of the image, sound, drama, movement, color, music, so there is a compelling record of events.

At present teleconferences are processes that usually can not be seen with the naked eye: the viewers acquainted with the past and remote areas; objects may exaggerate, minimize, simplify; abstraction is shown with the help of photographs, drawings, prints, and finally, the audience is watching.

---

<sup>13</sup> A. L. Day, *Ethics in Media*, Belgrade, 2008.

<sup>14</sup> M. Đorđević, *Digitalne komunikacije*, Beograd, 2008.



Teleconferences are invaluable in dealing with the public. With the help of computers, users can “communicate” with customers, suppliers, or participate in the forums, so technical issues are discussed among colleagues and other experts in various fields, who are involved in public relations. List of exchanged messages can be stored in the computer, or be printed on a printer.

Working on a computer using laptops, mini notebooks, or on a palm-sized computer, which stored all the necessary information, provides making conferences out of the office, while traveling, etc. That is why that kind of conferences over the Internet have become more common, and also provides a free software such as “NetMeeting” and others.

Around the world there are many companies that electronically submit press releases from large newspaper companies and other media companies. The procedure consists in the fact that the statement is stored in computers, and later reviewed by editors on monitors and video displays. Companies that submit press releases from the media, pay to those who create these announcements, and thus media have no costs. Forwarding services are only link for the transmission, because they do not choose the submitted material, and for the service are paid in advance. However, forwarding services affect standards in editorial policy and occasionally refuse some news as unsuitable for publication.

The great advantage of sending news electronically in comparison to the traditional way, is that the information is transmitted much faster and takes more attention of editors than the news arriving by ordinary mail.

Company “Newswire”<sup>15</sup> first began with sending news via satellite. The company, through its computers every day forward over 150 press releases and public statements, and to the media directly to computers for more than 7500 organizations. All these statements are stored in several commercial databases.

## 8. Electronic mail

To get to the text printing, it is necessary for the author to write and revise the text, then save it to disk and forward it to the shop. As over time printing will be better equipped and electronically interconnected, without the use of paper, will be provided direct electronic transfer of the text - from the writer’s computer to computers in the shop. The computer can load the text into the system for

---

<sup>15</sup> “Bussiness Wire” is one of the largest companies of its kind. This company with the help of electronic circuits and satellite links can reach out to 1600 media in the U.S. and Canada, and to over 500 media in Europe, Latin America, East Asia and Australia, all at the same time. In addition, it can provide fast forwarding of financial statements to the public, and to more than 600 companies engaged in investment and securities around the world. On average, it can send 175 news daily, to the addresses of all of its 9000 clients.

the fototextual preparation of text processing, from where it will be ready to be reproduced together with the titles.<sup>16</sup>

When both sides use compatible software for word processing, graphics, and / or home publishing, then all the necessary documents are sent directly, or as an attachment to e-mail, can be opened, edited and (re) decorated back. It is not an obstacle if you are using different systems: if, for example, one person uses the Macintosh and other Windows, even incompatible systems can communicate with the help of such a software, such as Adobe Acrobat Reader.<sup>17</sup>

## 9. Sites World Wide (www)

Through the internet organizations using their Web sites (www) have the possibility to present themselves to a much wider audience, wider than it was possible before the existence of the Internet), and to present their plans and projects to the public, to defend their positions and so on. For example, the company “Edelman Public Relations Wild World” provides regular information about their customers through its website. Agency for Public Relations “Cetchum” offers recipes of their clients who are engaged in the production of food and so on.<sup>18</sup>

Technical training of communication, also provides web-conferences that are based on the principal “I see you – you see me”, with camera and microphone attached to the PC monitor. That way it allows two users to communicate through the Internet version of the video phone.

In addition, the web “www” already serves as a “window” of data, or as an inexpensive and efficient mechanism for collecting information about anything and from anywhere in the world. Internet is a source which, even from a distance, can not be compared to any library. As a method of sending and receiving text, picture and voice messages from any connected individuals, commercial organizations, government bodies and institutions, the Internet can not supplant many traditional primary data collection techniques, in other words, the internet becomes an indispensable and important research technique.

---

<sup>16</sup> Frequent cooperation of experts in public relations with clients and colleagues, have improved them the possibility of sending preliminary sketches, photographs and documents via e-mail.

<sup>17</sup> Using this system, documents can be read, or messages can be added as an attachment, but in fact, the document can not be opened or changed (PDF).

<sup>18</sup> Cutlip et al., 2003.

## 10. Instead of conclusion: Internet in relation to other media

According to what was previously presented, we can conclude that the Internet is, indeed, not only a media, but it is much more than that. However, the media and the Internet can (and should) work together as the classic media changes and adapts to the Internet. After 20 years of web, you could say that this is a bit much. An important fact is that more and more people under the age of 45 years, are being informed through the Internet. It says a lot about the ability of the Internet to transmit the contents of all other media. Generally speaking, the most important conclusion is that the Internet is growing while other media stagnate or decrease.<sup>19</sup> For example, in the world, according to statistics, advertisements in newspapers in 2008 decreased ten percent, and Internet advertising has grown seven percent. It is expected that the global crisis will only further accelerate this trend because advertisers will decide for a more transparent model of advertising and thus accelerate this trend.

The progress of computer technology has enabled the creation of a highly professional newsletters and performed graphically illustrated material on the computer in the office. It is so called desktop publishing. With it, author and editor, in charge of public relations, can design and display reports, articles, brochures, presentations, etc. and all this on the computer rather than doing it on the board, as before. When ready sites can be printed offset; new types of high-quality printers can produce material in small (enough) amounts at a certain place. With the production of the material on the site the costs and delays that are in the earlier periods were common can be avoided.

The company "Apple Computers" (Apple Computers) estimates that this method can produce a 16-page newsletter in just eight hours, while the traditional method of printing took twice as long. Modern equipment for the professional publishing press material makes it possible to separate the facts and to add embedded information later. This "just in time" printing enables the maximum possible news content, without losing either the appearance or the quality.

Corporations also use this form of communication. This is a very effective way in which they can successfully promote their products and services, using celebrities and well-known promoters as their representatives.

---

<sup>19</sup> For example, "New York Times" (New York Times) three years ago, had a problem that has been called the "problem of ten percent." Circulation has fallen by ten percent, and the number of readers of the weekly edition was ten times less than the number of visitors to the site, the total revenue from advertising, Internet advertising impact is only ten percent. – A. L. Day, *ibid.*

---

## References

- Baskin, A. – Craig, O.: *Public relations: the profession and practice*, Dubuque, William C. Brown, IA, 1992.
- Bell, S. H. – Bell, E.: “Public relations: Functional or functionary?”, *Public Relations Review*, 2, 1976, pp. 51-52.
- Broom, G. M.: “Toward a concept and theory of organization – public relations”, *Public Relations Research*, 9 (2), 1997, pp. 83-98.
- Broom, G. M.: *Effective Public Relations*, Zagreb, 2010.
- Day, A. L.: *Ethics in Media*, Belgrade, 2008.
- Đorđević, M.: *Digitalne komunikacije*, Beograd, 2008.
- Dozier, D.: “The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies”, *Public Relations Research Annual*, 2, 24, 1990.
- Grunig, E. et al.: “Strategic Management, Public, and Issues”, in: *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 1992, pp. 135-137.
- Jakovljević, D. (ed.): *Savremena filozofija morala*, Podgorica – Beograd, 2002.
- Janićijević, J.: *Etika*, Beograd, 2010.
- Kohlberg, L.: *The Meaning and Measurement of Moral Development*, Clark University Press, Worcester, 1981.
- Kornić, D.: *Information Ethics*, Belgrade, 1999.
- Kunczik, M. – Zipfel, A. M.: *Introduction to the Science of Media and Communication*, Zagreb, 2006.
- Long, L. W. – Hazleton, V.: “Public relations: a theoretical and practical response”, *Public Relation Review*, 13 (2), 1989, pp. 3-13.
- McErlcath, M.: *Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns*, Brown & Benchmark, 1997.
- McQual, D.: *Mass Communication Theory*, Oaks, 2000.
- Nikolić, M.: “Etika medija – između ličnog, profesionalnog i društvenog odgovornosti”, *Kultura*, 127, 2010, pp. 35-50.
- Parsons, P.: *Ethics in Public Relations*, Kogan Page, London, 2004.
- Pavlović, M. – Aleksić, M.: *Odnosi s javnošću*, Beograd, 2011.
- Pearson, R.: *Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the dialogue of ISEA*, Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- Radović, V.: *Mediji i e-obrazovanje*, Beograd, 2006.
- Seib, P. – Fitzpatrick, K.: *Public relations ethics*, Fourth Worth, Harcourt Brace, TX, 1995.
- Smith, B. L.: “When Oprah’s Battle Cattle Came to Amarillo”, *Public Relations Tactis* 5, 4, 1998.
- Smith, P.: *Marketing Communications*, Belgrade, 2002.

- Solman, G.: *Old Media'Still resonant, Survey Says*, Ad Week. Com, 2007.
- Turban, E. et al.: *Information Technology Management*, Institute of Textbooks, Belgrade, 2003.
- Weaver, W. – Claude, E. Sh.: *The Mathematical Theory of Communication*, Univ. of Illinois, 1963.
- Weaver, W.: “The Mathematics of Communication”, in: *Communication and Culture*, New York, 1996.
- Wiener, N.: *Cybernetics*, Belgrade, 1972.
- Wilcox, D. et al.: *Public Relations*, Belgrade, 2006.
- Wright, D. K.: “The magic communication machine: Examine the Internet’s Impact on Public Relations, Journalism, and the Public”, 2001, pp. 37-39.

Paper received: February 7<sup>th</sup>, 2012

Approved for publication: September 18<sup>th</sup>, 2012

Pregledni naučni članak

DR VALENTINA MUCUNŠKA PALEVSKA

*Univerzitet za turizam i menadžment, Skoplje, Makedonija*

## IZAZOVI INFORMATIČKOG DRUŠTVA I ODNOSI S JAVNOŠĆU

### **Sažetak**

*Konvergencija komunikacionih medija i novih tehnologija revolucionarno je promeni svet u kojem živimo. To se odražava i na rečnik našeg društva koji je sada prepun modernih izraza kao što su internet, sajberspejs, digitalizacija, elektronska pošta i informacioni super-autoput. Posledice ovog kulturnog preobražaja istovremeno su veličanstvene i zastrašujuće, te predstavljaju izazov političarima, sociolozima i filozofima.*

**Ključne reči:** *odnosi s javnošću, informacione tehnologije, mediji, moral, virtuelna javnost*

**JEL klasifikacija:** O33, L82

# OBAVEŠTENJE AUTORIMA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

**1. Pismena potvrda o tome da je rad originalan.** - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pismenom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslani bez pismene 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.

---

# NOTICE TO THE AUTHORS

We kindly asks the authors to take into consideration the following.

**1. A written confirmation that the paper is original.** – When submitting a paper the author is required to confirm in writing that his work is original, i.e. that it has not been published elsewhere. The papers that are sent without the author's written confirmation on their originality, will not be taken into account.

**2. The paper which has already been published elsewhere.** - If for any reason the author submits a paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), they are obliged to specify precisely where the work has been published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the review in which the paper was originally published. If these requirements are met, and the editorial board of *Megatrend Review* (*The Review* in the further text) conclude that the paper is particularly interesting for some reason and that it should be published, the paper will be published, but it will be indicated where it was first published and that it is printed with permission.

However, if the paper has already been published, but also submitted for publication to *The Review* with no information about that, it will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of *The Rview* the information that the author has tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published by *The Review* in the future.

**3. Plagiarism.** - Should the editorial board of *The Review* by themselves or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information will be published that a particular author has plagiarized work, 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 *The 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.

---