

HORIZONTI MENADŽMENTA
1/2021

BROJ I
GODINA I

Niš 2021.

ISSN 2812-7153

Published by:

Faculty of Law, Security and Management, "Constantine the Great",
Union-Nikola Tesla

Publisher: Gruja Kostadinović, PhD

Editor - in - Chief: Dejan Dašić, PhD

Editorial Board:

Aleksandar Prnjat, PhD (Alfa BK University), Boban Stojanović, PhD, Sonja Jovanović PhD (Faculty of Economics University of Niš) Dejan Riznić, PhD (Technical Faculty in Bor, University of Belgrade); Ivana Mladenović Ranisavljević, PhD (Faculty of Technology in Leskovac, University of Nis), Miloš Papić, PhD (Faculty of Technical Sciences, University of Kragujevac), Predrag Terzić, PhD (Institute for Political Studies, Belgrade), Radovan Radovanović, PhD (Criminal Police University), Kristian Jerić, PhD (Faculty of Philosophy, University of Belgrade), Samuel Sánchez Caballero, PhD (Institute for Automotive Manufacturing and Design, Polytechnic University of Valencia, Spain), Vasily Ignatevich Gerasimchuk, PhD (Faculty of Economics, NTUU «KPI», Kiev (Ukraine), Gavril Grebenișan, PhD (Faculty of Management and Technological Engineering, University of Oradea, Oradea (Romania); Domenico Guida, PhD (Faculty of Mechanical Engineering, University of Salerno, Fisciano, Italy); Iliya Zhelezarov, PhD, (Technical University of Gabrovo Bulgaria); Drago Cvijanović PhD (FHiT, University of Kragujevac), Jamila Jaganjac PhD, (Faculty of Tourism and Foreign Trade, University of Dubrovnik), Marija Ilievska Kostadinović, PhD, Ivan Kostadinović, PhD, Milan Stanković, PhD, Vladan Vučić, PhD, Saša Ivanov, PhD (Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great"),

Journal Advisory Board:

Andon Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management, Union-Nikola Tesla), David Dašić, PhD, Svetolik Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management, Union-Nikola Tesla)

Proofreading: Proofreading team Faculty of Law, Security and Management, Union-Nikola Tesla University Niš – Serbia

English proofreading: Dejana Cvetković

Prepress: Saša Ivanov, PhD

Editorial Board address and administration:

Mezanin 2-4, 18 000 Niš

Tel: 018 423 82 88

hm@konstantinveliki.edu.rs

Print:

Nikolić MN, G. Han

Frequency:

per year

Circulation: 50

<http://konstantinveliki.edu.rs/>

Journal of the Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great" Nis, Union University - Nikola Tesla Belgrade.

All papers in the journal are reviewed anonymously.

Izdaje:

Fakultet za pravo bezbednost i menadžment
„Konstantin Veliki“, Univerzitet Union-Nikola Tesla

Za izdavača: dr Gruja Kostadinović

Glavnik urednik: dr Dejan Dašić

Redakcija:

Aleksandar Prnjat, PhD (Alfa BK Univerziteta), Boban Stojanović, PhD, Sonja Jovanović PhD (Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu), Dejan Riznić, PhD (Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu); Ivana Mladenović Ranisavljević, PhD (Tehnološki fakultet u Leskovcu Univerziteta u Nišu), Miloš Papić, PhD (Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Kragujevcu), Predrag Terzić, PhD (Institut za političke studije, Belgrade), Radovan Radovanović, PhD (Kriminalističko policijski Univerzitet), Kristian Jerić, PhD (Filozofski fakultet Univerzitet Beograd), Samuel Sánchez Caballero, PhD (Institut za proizvodnju i dizajn, Politehnički univerzitet u Valensiji, Španija), Vasily Ignatevich Gerasimchuk, PhD (Ekonomski fakultet, NTUU “KPI”, Kiev Ukraina), Gavril Grebenišan, PhD (Fakultet za menadžment i tehnološki inženjering, Univerzitet Oradea, Rumunija); Domenico Guida, PhD (Mašinski fakultet Univerziteta u Salermu, Fisciano, Italija); Iliya Zhelezarov, PhD, (Tehnički univerzitet u Gabrovu Bugarska); Drago Cvijanović PhD, (FHiT, Univerzitet Kragujevac), Jamila Jaganjac PhD (Fakultet za turizam i spoljnu trgovinu, Sveučilište u Dubrovniku), Marija Ilievska Kostadinović PhD, Ivan Kostadinović, PhD, Milan Stanković, PhD, Vladan Vučić, PhD, Saša Ivanov, PhD (Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš)

Savet časopisa:

Andon Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great" Nis, Union University - Nikola Tesla Belgrade),
David Dašić, PhD, Svetolik Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great" Nis, Union University - Nikola Tesla Belgrade)

Lektura i korektura: Lektorski tim Fakulteta za pravo bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“ Niš
Lektura za engleski jezik: Dejana Cvetković
Priprema za štampu: dr Saša Ivanov

Uredništvo i administracija:

Mezanin 2-4, 18 000 Niš

Tel: 018 423 82 88

hm@konstantinveliki.edu.rs

Štampa:

Nikolić MN, G. Han

Учесталост:

Годишње

Tiraž: 100

<http://konstantinveliki.edu.rs/>

Časopis fakulteta za pravo bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“
Niš, Univerzitet Union –Nikola Tesla Beograd.
Svi radovi u časopisu se anonimno recenziraju.

SADRŽAJ

HORIZONTI MENADŽMENTA
1/2021

REČ UREDNIKA

STUDIJE I ČLANCI

- Milovan Vuković, Aleksandra Vuković**
KLASIČNI PRISTUPI I SAVREMENI TEORIJSKI MODELI U
RAZMATRANJU KLASNO/SLOJNE NEJEDNAKOSTI U
DRUŠTVU 19
- Milan Stanković, Andjela Marčetić**
ISTRAŽIVANJE PROCESA DONOŠENJA ODLUKA I
KLJUČNA ULOGA ORBITOFRONTALNOG KORTEKSA -
NOVI PRISTUP 47
- Nataša Đorić, Šćepan Sinanović, Ivan Vukosavljević**
UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO DETERMINANTA
ZADOVOLJSTVA KORISNIKA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE 69
- Sasa Ivanov**
MODEL NAPREDOVANJA U SISTEMU ADAPTIVNOG
E-UČENJA ZASNOVAN NA ISHODIMA UČENJA 93
- Vladan Vučić**
FINANSIJSKA ANALIZA I NJENI INSTRUMENTI U
FUNKCIJI POSLOVNOG UPRAVLJANJA 109
- Miloš Zečević**
UPRAVLJANJE KLJUČNIM NALOGOM: ANALIZA
KLIJENATA I IZBOR-KREIRANJE DODATNE VREDNOSTI 135
- Krstan Borojević, Olgica Nestorović, Nebojsa Borojević**
STOPA EKONOMSKOG RASTA KAO DETERMINANTA
PRILIVA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U ZEMLJAMA
U TRANZICIJI 153

Slobodan Adžić GREŠKE U MARKETINGU RAKIJE I KAKO IH IZBEĆI	167
---	------------

OSVRTI I PRIKAZI

Nebojša Đokić POLICIJSKI HELIKOPTERI U JUGOSLAVIJI 1960 – 1990. GODINE	199
---	------------

Goran Jeličić MENADŽMENT OBRAZOVANJA I VASPITANJA	219
--	------------

AUTORI U OVOM BROJU	222
----------------------------	------------

UPUTSTVO AUTORIMA	228
--------------------------	------------

SPISAK RECENZENATA 1/2021	230
----------------------------------	------------

CONTENTS

MANAGEMENT HORIZONS

1/2021

EDITOR'S WORD

STUDIES AND ARTICLES

- Milovan Vuković, Aleksandra Vuković**
**CLASSICAL APPROACHES AND CONTEMPORARY
THEORETICAL MODELS OF EXPLANATION OF
CLASS/STRATUM SOCIAL INEQUALITIES** 19
- Milan Stanković, Anđela Marčetić**
**A NEW APPROACH TO DECISION-MAKING RESEARCH
AND THE KEY ROLE OF THE ORBITOFONTAL CORTEX** 47
- Nataša Đorić, Šćepan Sinanović, Ivan Vukosavljević**
**QUALITY MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF
HEALTHCARE USER SATISFACTION** 7 69
- Sasa Ivanov**
**PROGRESSION MODEL IN ADAPTIVE E-LEARNING
SYSTEM BASED ON LEARNING OUTCOMES** 93
- Vladan Vučić**
**FINANCIAL ANALYSIS AND ITS INSTRUMENTS IN THE
FUNCTION OF BUSINESS MANAGEMENT** 109
- Miloš Zečević**
**KEY ACCOUNT MANAGEMENT: CUSTOMER ANALYSIS
AND SELECTION; CREATION OF ADDITIONAL VALUE** 135
- Krstan Borojević, Olgica Nestorović, Nebojsa Borojević**
**THE ECONOMIC GROWTH RATE AS A DETERMINANT OF
FDI INFLOW IN TRANSITION** 153
- Slobodan Adžić**
**RAKIA MARKETING MISTAKES AND HOW TO AVOID
THEM** 167

REVIEW

Nebojša Đokić

POLICE HELICOPTERS IN YUGOSLAVIA 1960-1990 199

Goran Jeličić

MANAGEMENT OF EDUCATION AND EDUCATION 219

AUTHORS IN THIS ISSUE 222

INSTRUCTIONS TO AUTHORS 228

LIST OF REVIEWERS 1/2021 230

REČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci i autori,

Kao glavni urednik časopisa *Horizonti menadžmenta* radujem se izazovu stvaranja časopisa. Časopis omogućava autorima publikovanje dvostruko anonimno recenziranih radova koji sadrže prethodno neobjavljene rezultate istraživanja. Časopis sadrži naučne radove iz oblasti menadžmenta, prava, bezbednosti i ekonomije, kao i radove koji se bave interdisciplinarnim istraživanjima navedenih naučnih disciplina. Ideja izdavača Fakulteta za pravo bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" i uredništva, bila je i da časopis podstakne razvoj i razmenu naučnih istraživanja na širem geografskom području, što je već u prvom broju primetno. Takođe, bez obzira što je časopis prvenstveno naučnog karaktera, objavljuje originalne naučne radove, pregledne članke, stručne radove, prethodna saopštenja i prikaze knjiga, namera uredništva je da prihvati i tekstove koji imaju drugačiji stil pisanja. Upravo zato, u prvom broju se nalaze i radovi koji nemaju ili ne u dovoljnoj meri, naučnu struktuiranost i uniformisanost, ali daju interesantne i korisne podatke na određene teme, kako za akademsku zajednicu tako i za šru čitalačku publiku.

U ovom, prvom broju, imamo osam radova, jedan osvrt i jedan prikaz. O problemu socijalnih nejednakosti, klasa, klasnih odnosa i klasne srukture društva, bave se autori Milan i Aleksandra Vuković u prvom članku. Podsećaju da su Marks, Dirkem i Veber začetnici klasičnih pristupa u proćavanju višedimenzionalnog fenomena kao što je nejednakost u društvu, iz ćijih ućenja je proistekla većina savremenih teorija o klasama i stratifikaciji, autori prezentuju argumentaciju, da sagledavanje klasićnih i novijih teorija o društvenim klasma i stratifikaciji obezbeđuje koristan konceptualni okvir za produktivo integrisanje razlićitih perspektiva o socijalnim nejednakostima.

Kolege Stanković i Marćetić, bave se procesom donošenja ključnih odluka, a kao najvažniji faktor, odgovoran za svaku odluku koja biva donesena, navode Orbitofrontalni Korteks, smešten u prednjem delu

čovekovog mozga. Uvidom u značaj Orbitofrontalnog Korteksa i korišćenjem poznatog znanja u oblasti „prediktivne analitike“, autori, poseban značaj i osvrt posvećuju studiji slučaja, u sferi poljoprivrede (sprovedenoj na teritoriji Donjeg Srema), u kojoj prikazuju na koji način, odluke pojedinih poljoprivrednika mogu dovesti do mogućih rizičnih i opasnih scenarija u budućnosti. Kolege sa Fakulteta medicinskih nauka, Univerziteta u Kragujevcu, bave se kvalitetom usluga u zdravstvu, što je i njihovo profesionalno opredeljenje. Autori u svom zaključku tvrde, da je unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova, odnosno zdravstvene zaštite, kao sastavnog dela svakodnevnih aktivnosti zdravstvenih radnika i svih ostalih zaposlenih u zdravstvenom sistemu, kontinuiran proces čiji je cilj postizanje viših nivoa efikasnosti, kao i većeg zadovoljstva korisnika. Kvalitetna zdravstvena zaštita je ona koja omogućava organizovanje resursa na najefikasniji način, kako bi se na bezbedan način, bez nepotrebnih gubitaka i na visokom nivou njihovih zahteva, zadovoljile zdravstvene potrebe pacijenata za prevencijom i lečenjem. Sledeći rad autora Saše Ivanova, bavi se modelima napredovanja u adaptivnom sistemu e-učenja, zasnovanim na ishodima učenja. On navodi, da u većini slučajeva ljudskog učenja, posebno u slučajevima učenja složenih radnji, retko postoji nivo koji se ne može prevazići. Rezultati koji se postižu u tim slučajevima su uvek manje-više relativni. Oni pre svega zavise od brojnih motivacionih faktora i od ličnih osobina učenika: potreba i zahteva, postavljenih zadataka, veličine nagrade, društvenog priznanja, ambicije i drugih ličnih motiva, od inercije pojedinca, od njegove istrajnosti, na nivou težnje, na njegovom/njenom zadovoljstvu postignutim, ili naprotiv, na stalnom nezadovoljstvu postignutim rezultatima. S druge strane, autor podseća, da stepen postignutog uspeha zavisi od broja ponavljanja ili količine vežbe, kao i od metoda koje se koriste.

Rad Vladana Vučića, “Finansijska analiza i njeni instrumenti u funkciji poslovnog upravljanja”, bavi se problemima savremenog poslovanja, koje karakterišu konstantne promene i intenzivna konkurencija. Upravo zato, navodi autor, preduzeća moraju da reaguju na vreme i da ulože finansijske i ljudske resurse u merenje učinaka, kako bi ostvarila poslovne ciljeve. Zaključuje se da će

preduzeća biti uspešna u postizanju planiranih ciljeva, kao što su profit, konkurentnost i povećanje tržišnog udela, ako kontinuirano procenjuju svoje performanse i prate njihov napredak. Takav napredak se može oceniti kao finansijski, ali i nefinansijski. Autor predstavlja i objašnjava alate i instrumente koji se koriste za merenje finansijskih učinaka privrednih subjekata. Mnogobrojni autori iz oblasti marketinga ali i menadžmenta, kao najvažnije pitanje u svom poslovanju navode upravljanje odnosima sa sa potrošačima (kupcima). Ovom problematikom, bavi se i Miloš Zečević u svom radu, navodeći da je cilj menadžmenta ključnih kupaca, uspostavljanje dugoročnog odnosa sa kupcima koji su za preduzeće od bitnog značaja, radi ostvarivanja njegovih strategija i ciljeva, kao i sticanja konkurentne prednosti na tržištu. Autor definise kriterijume za izbor ključnih kupaca, bavi se analizom portfolija kupaca i konačnoj selekciji, ukazuje na potrebu stvaranja dodatnih vrednosti za proizvode i usluge, za kupce koje nakon selekcije smatramo ključnim za poslovanje.

Sledeći rad, Krstana Borojevića i ostalih kolega, razmatra jedno od najvažnijih pitanja ekonomske politike svake države, privlačenje stranih investicija. Autori tvrde, da je privlačenje stranih direktnih investicija, jedna od ključnih pretpostavki modela ekonomskog razvoja i privrednog restrukturiranja, pogotovo u zemljama u tranziciji. Autori preporučuju da zemlje u tranziciji treba da podstiču priliv stranih direktnih investicija, zato što je to u pozitivnoj korelaciji sa njihovim privrednim rastom, ali pri tome treba voditi računa o nekoliko stvari, u prvom redu o strukturi stranih direktnih investicija. Poslednji, ali ne manje važan rad, veoma interesantne i nesvakidašnje tematike, je rad kolege Slobodana Adžića, koji se bavi marketingom rakije, najpoznatijeg srpskog proizvoda. On navodi, da od četiri (osnovnih) elementa marketing miksa izvesno je da svega dva možemo da koristimo u cilju izgrađivanja konkurentne tržišne prednosti: proizvod i cenu (zbog čega su i dobili najviše mesta u ovom tekstu). Kao glavni problem srpskih proizvođača rakije, autor navodi određivanje nerealno visokih cena iznad platežne mogućnosti potrošača, a što je rezultat totalno nerealnog i neutemeljenog stava da je srpska rakija u rangu najkvalitetnijih jakih alkoholnih pića.

Izuzetno interesantan osvrt autora Nebojše Đokića, priža nam uvid na istorijat, na upotrebu i dešavanja u vezi toga, policijskih helikoptera u Jugoslaviji u periodu 1960 do 1990. godine. Autor navodi, da je literatura o upotrebi helikoptera u policiji, čak i u svetu, vrlo siromašna i svodi se na desetak ozbiljnijih tekstova. Poslednji tekst u prvom broju časopisa je prikaz knjige gorana Jeličića, “Menadžment obrazovanja i vaspitanja”, autora, Dragana Živkovića, Olge Zorić, Stefana Milojevića Đorđa Mihailovića. Autori opserviraju značajne teme iz oblasti obrazovanja i vaspitanja, akcentujući prezentaciju gradiva na času kao, pre svega, odgovornost nastavnika prema učeniku.

U Narodnoj biblioteci Srbije, ostaće zapisano ime urednika ovog prvog broja časopisa, ali želim da se zahvalim i ukažem na veliki doprinos u stvaranju ove publikacije, pre svega mojih kolega sa Fakulteta za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki” iz Niša. Takođe, i mnogobrojnim saradnicima, kolegama, prijateljeima, pa i studentima poslediplomskih studija, kojima sam ja, po njihovim rečima “životni mentor”, a koji su svojim radovima ili sugestijama pomogli da ovaj broj izađe iz štampe.

Upravo zato, izabrano uredništvo će se truditi da bude podstrek i podrška svim zainteresovanim za publikovanje stručnih, naučnih i informativnih sadržaja. U narednom periodu uredništvo će raditi na što boljem pozicioniranju časopisa u akademskoj zajednici, prvenstveno u pogledu kvaliteta objavljenih članaka, a takođe i u tehničkom, organizacionom i promotivnom smislu, obezbeđivanjem što bolje “vidljivosti” časopisa na internetu.

Prof. dr Dejan Dašić
Niš, 1. Decembar, 2021. godine

UDK: 316.344.26/27

Originalni naučni rad
Rad je primljen/ Received: 14.09.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 18.11.2021.

KLASIČNI PRISTUPI I SAVREMENI TEORIJSKI MODELI U RAZMATRANJU KLASNO/SLOJNE NEJEDNAKOSTI U DRUŠTVU

Milovan Vuković¹

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru

Aleksandra Vuković²

Akademija tehničko-umetničkih studija, Beograd

JEL: Z1, Z 13

Sažetak: *Dobro je poznato da se pitanja socijalnih nejednakosti, klasa, klasnih odnosa i klasne strukture društva proučavaju unutar sociološke, politikološke ili ekonomske perspektive. Marks, Dirkem i Veber su začetnici klasičnog pristupa u proćavanju višedimenzionalnog fenomena kao što je nejednakost u društvu, iz ćijih ućenja je proistekla većina savremenih teorija o klasama i stratifikaciji. Cilj ovog rada je da ponudi argumentaciju da sagledavanje klasićnih i novijih teorija o društvenim klasama i stratifikaciji obezbeđuje koristan konceptualni okvir za produktivo integrisanje razlićitih perspektiva o socijalnim nejednakostima. Takav pristup se zasniava na socioloćkim tradicijama ukorenjenim u delima Marksa, Dirkema i Vebera. Rad naglašava praktićnu vrednost stratifikacione teorije u nastojanju da se pronikne u kompleksnost savremenih društvenih nejednakosti koje su, pretežno, oblikovane procesom globalizacije i prevlašću neoliberalne ideologije. Ovaj ćlanak pokazuje da, uprkos novijim studijama o irelevantnosti koncepta klase, klasna analiza ostaje i dalje neizbećni pristup za razumevanje i objašnjavanje strukture i nejednakosti u društvu.*

Ključne reći: *društvene nejednakosti, stratifikacija, klasa, klasna struktura, klasni odnosi, sloj, zanimanje, marksistićka tradicija, veberovska tradicija.*

¹ mvukovic@tfbor.bg.ac.rs; (<https://orcid.org/0000-0003-1715-1078>)

² dr.aleksandra.vukovic@gmail.com; (<https://orcid.org/0000-0003-4864-2080>)

1. Uvod

Socijalna misao oduvek se zanimala za nejednakosti među ljudima kao činjenicu društvenog života koja se lako uočava u svakom društvu. Ciljevi socioloških istraživanja najčešće se odnose na identifikovanje elemenata iz kojih se društvo sastoji, kao i objašnjenje njegove strukture, odnosno rasporeda i međusobnog odnosa elemenata koji čine društvo. Sastav i struktura društva su vrlo promenljive kategorije: „neki elementi nestaju, neki novi se pojavljuju”, dok su promene društvene strukture još dinamičnije (Šljukić i Šljukić, 2018: 607). Veliki deo svog „naučnog legitimiteta”, kako to primećuju Petrović i Marković, sociologija crpi upravo iz proučavanja socijalnih nejednakosti (2018: 18). Ovaj fenomen je bio u žiži interesovanja mnogih sociologa koji su izučavali strukturu nekadašnjeg jugoslovenskog socijalističkog društva (Davidović, 1985).

Promena odnosa elemenata društvene strukture tokom perioda tranzicije odrazila se na mnoge pojave poput, recimo, raspodele društvene moći, delikvencije ili kulturne potrošnje što potvrđuju i rezultati novijih studija (Mitrović, 2012; Pavićević, 2013; Tomić, 2016). Socijalno-zdravstvena krizna situacija u vezi sa pandemijom kovida 19, kao i prethodne zaraze, ukazuju takođe na nesrazmernost njihovih posledica gledano kroz prizmu društvenih klasa/slojeva.

Za izražavanje društvene nejednakosti u sociologiji koristi se dobro poznata metafora „stratifikacije” pozajmljena iz geologije, poput drugih termina (na primer, funkcije ili evolucije) razvijenih u okviru biologije i ekologije. Termin „stratifikacija”, preveden u sociologiju, odnosi se na nejednakosti koje vladaju među ljudima po osnovu pripadnosti različitim društvenim slojevima. Društvena stratifikacija, kao poseban vid društvene nejednakosti, označava „prisutnost društvenih skupina koje su rangirane jedna iznad druge prema moći, ugledu i bogatstvu”, pri čemu je kod pripadnika svake skupine (sloja) razvijena, u većoj ili manjoj meri, svest o zajedničkim interesima i identitetu, te sličan način života (Šljukić i Šljukić, 2012: 14). Stratifikacija je, sažetije rečeno, na sistematičan način uređena nejednaka raspodela moći, bogatstva i ugleda (Kerbo, 2000).

Teorije o društvenoj stratifikaciji najčešće se dele na teorije društvenih sukoba (među njima je marksistička najuticajnije), strukturalno-funkcionalističke i teorije zavisnosti – objašnjavaju uzroke i posledice nejednakosti na nivou međunarodne zajednice, odnosno „svetskog društva”. Stratifikacija međunarodne zajednice (nacija, odnosno država) objašnjava se razlikama u bogatstvu i moći između naroda zasnovanim na održavanju postojeće strukture odnosa, koja pogoduje povećanju zavisnosti nedovoljno razvijenih prema najrazvijenijim delovima sveta.

Klasa zauzima istaknuto mesto u različitim sistemima društvenog raslojavanja. Podela društva na hijerarhijski rangirane klase ili slojeve, po osnovu razlika u sticanju *bogatstva, ugleda i moći*, jeste univerzalna osobina ljudske strukture te se, sledstveno tome, od davnina nalazi u žiži interesovanja filozofa i sociologa (Bottomore, 1978: 11). Nije dovoljno samo konstatovati da postoje nejednakosti da bi se moglo pristupiti klasnoj analizi društva. Nejednakosti u određenom društvu mogu da se zasnivaju i na razlikama po osnovu etničke ili religijske pripadnosti, jezika i sl. Uprkos velikim razlikama u prihodima među članovima društva, ono ne mora neminovno biti i klasno. Društvena klasa predstavlja više od toga a klasni pristup u analizi društvene strukture prate izvesne nedoumice. Jedna od njih se odnosi na terminološka određenja budući da sociolozi uglavnom analiziraju „klasne odnose”, „klasnu strukturu”, „lokaciju (poziciju) klase”, „formiranje klase”, „klasne interese”, „klasne konflikte” i „klasnu svest”. Nasuprot navednim pridevima koji stoje uz „klasnu” ona se može posmatrati i kao imenica kada se objašnjava određena klasa; na primer, „radništvo”, „buržoazija” i sl. Erik Olin Rajt smatra da je „produktivnije” koristiti termin „klasa” kao pridev i težište analize usmeriti na klasne odnose i klasnu strukturu (Wright, 2005: 8).

Poslednje tri decenije pojavljuju se studije koje obrazlažu tezu o smanjenju značaja klasnog koncepta u analizi socijalnih nejednakosti (Beck, Pakulski i Waters, 1996; Beck, 2000; Bottero, 2005). Bek, na primer, tvrdi da značaj klase opada u savremenom društvu koje karakteriše individualizacija prisvajanja prihoda, s jedne, i socijalizacija svih oblika rizika (uključujući i štetne posledice po životnu sredinu), s druge strane (Beck, 1992). Gidens takođe ukazuje na činjenicu da se u uslovima globalizacije ne može govoriti o klasama u tradicionalnom smislu budući da se količina plaćenog

rada sa protokom vremena sve više smanjuje, te da se savremena društva kreću ka tzv. kapitalizmu bez rada (1973). Botero iznosi stav da je sve teže analizirati konkretno društvo polazeći samo od ekonomske kategorije te je, saglasno tome, neophodan otklon sociologije od pretežno ekonomskog sagledavanja koncepta klase (Bottero, 2005). Rajt u tom smislu jasno razlikuje „statusne grupe” od „socijalnih klasa” dok je pre više od pola veka Lokvud razvio svoju tročlanu shemu klasne strukture koju čine „radna situacija”, „tržišna situacija” i „statusna situacija” (Wright, 2005; Lockwood, 1958).

Klasni pristup u sagledavanju sastava i strukture savremenih društava, na sreću, ima svoje pobornike koji se zalažu za primenu klasne analize (Westergaard, 1996; Castells, 2000, Goldthorpe, 2001). Prema mejnstrim mišljenju, s druge strane, koje stvaraju politički zvaničnici, mediji pa i veći deo akademske zajednice, kako to ističe Vestergard, moglo bi se reći da nejednakosti gube svoju „socijalnu, moralnu i političku snagu” premda stvarnost pokazuje da se jaz između bogatih i siromašnih neprestano produbljuje (1996: 141). O razmerama tih nejednakosti na globalnom nivou najbolje govore podaci predočeni u studijama o najnovijem talasu globalizacije (Pečujlić, 2002; Milanović, 2007, 2016). Kastels ističe potrebu da se savremena društva tumače na osnovu izvorne klasične klasne teorije, a u strukturi tih društava (uključujući i najrazvijenija) uočava postojanje „potklase” i „lumpenproleterijata” (Castells, 2000). Goldtorp tvrdi da klasni pristup zadržava svoju ulogu u analizi starih i novih nejednakosti koje se pojavljuju u visokorazvijenim kapitalističkim društvima u doba globalizacije (Goldthorpe, 2001). U sličnom tonu Kuljić primećuje da u savremenim društvima, oblikovanim silama neoliberalne globalizacije, nastaje „heterogena i prekarizovana najamna klasa” koja se okuplja oko sekundarnih faktora manjinskih politika kao što su, recimo, pitanja roda, ekologije itd (2018: 454).

U okviru ovog rada pažnja se najpre usmerava na različite koncepcije sagledavanja klasne strukture u evropskoj socijalnoj misli. Potom se izlažu osnovne postavke Marksovog i Veberovog tumačenja društvene slojevitosti. U nastavku rada težište razmatranja se pomera na savremene teorije klasne strukture, posebno u svetlu novijih tumačenja o slabljenju uloge klasnog pristupa, njegove zastarelosti pa i

irelevantnosti. U završnom delu rada se obrazlaže argument u prilog korišćenja klasnog koncepta u analizi stratifikacije savremenih društava, kao segmenta integrisanog pristupa, ne bi li iznašlo odgovarajuće rešenje za prevazilaženje nejednakosti koje se iz godine u godinu, iz decenije u deceniju, povećavaju do neslućenih razmera kako na globalnom nivou tako i unutar društava.

2. Konceptije klasne strukture

Nastanak stratifikacije i različite izvore nejednakosti izučavali su mnogi autori, počev od Aristotela, preko Rusoa, Sen-Simona, Marksa, Vebera, Lenjina, pa do Gurviča, Vornera (Warner), Parsonsa, Dejvisa (Davis), Mura (Moore) i Darendorfa. Kolos starogrčke filozofije, Aristotel, nejednakosti među ljudima u društvu pripisuje prirodnim faktorima. Utemeljenje robovlasničkog sistema, samim tim, jeste postavka „da su jedni ljudi po prirodi slobodni, a drugi robovi i da je za robove i korisno i pravedno da robuju” (Aristotel, 1960: 11). Tek će filozofija prosvetiteljstva u XVIII veku postaviti osnove za sociološki prisup za sagledavanje fenomena društvenih nejednakosti. Nemerljiv doprinos u ovom smislu dao je Žan Žak Ruso budući da izvore društvene nejednakosti nije tražio u prirodi ili božjoj volji već u društvenim činiocima. Ruso u društvu uočava dva vida nejednakosti među ljudima: prvi, uslovljen prirodnim ili fizičkim faktorima kao što su uzrast, zdravlje, snaga tela, duhovne sposobnosti i sl., dok je drugi posledica moralne ili političke nejednakosti. Ova vrsta nejednakosti se „sastoji od različitih povlastica koje neki uživaju na štetu drugih, kao biti bogatiji, poštovaniji, moćniji od drugih, ili ih čak prisiliti na poslušnost” (Ruso, 1978: 29). Rusoova misao je utrla put nastanku socioloških shvatanja o društvenim nejednakostima.

Sen-Simon postavlja osnove, po mnogim ocenama njegovog dela, klasnom pristupu u tumačenju društvenih nejednakosti. U objašnjenju bipolarne strukture društva Sen-Simon izdvaja dve osnovne klase: najpre, *vlasnike* i *nevlasnike* sredstava za proizvodnju, a zatim, u kasnijoj fazi svog intelektualnog stvaralaštva (posle Velike francuske buržoaske revolucije), razlikuje *industrijsku* od *neradne klase*, odnosno proizvođače od neproizvođača. Industrijsku klasu čine fabrički radnici, poljoprivrednici, trgovci,

bankari, fabrikanti, zanatlije, naučnici, umetnici i dr. U neradnu klasu, ili „parazite”, svrstani su plemstvo, sveštenstvo, vojska i birokratija. U svom učenju Sen-Simon po značaju posebno izdvaja industriju. Pošto društvo u potpunosti počiva na industriji, ona je jedina garancija njegovog postojanja – jedini izvor bogatstva i svakog prosperiteta. Uprkos tome što se Sen-Simon interesovao za sudbinu radnika, to jest za sudbinu „najmnogoljudnije i najbjeđnije klase”, ovaj francuski socijal-utopista u klasnim protivrečnostima i klasnoj borbi nije video pokretačku snagu društvenog razvoja i smene pojedinih društvenih epoha (Fiamengo, 1987: 51).

Istorija evropske socijalne misli iznedrila je nekoliko koncepcije klasne strukture. Najčešće su, naime, korišćene (1) binarna (dihotomna) shema, (2) shema gradacije (jednostavna ili sintetička) i (3) funkcionalna shema (Ossowski, 1981: 80). Dihotomna struktura društva se izražava podelama na (1) vladajuće i one kojima se vlada, (2) bogate i siromašne, te (3) one za koje se radi i one koji rade. Ovaj najjednostavniji oblik društvene stratifikacije ujedno je i najpopularniji, a svoj oslonac nalazi i u religiji (u vidu, na primer, poznate hrišćanske metafore o „raju i paklu”). Pretpostavlja se da u društvu uvek postoji antagonistički odnos između dve društvene grupe (suprotne klase), koji se uopštava na čitavo društvo.

„Jednostavna gradacija” u sistemu društvenih klasa podrazumeva takvu društvenu strukturu u kojoj sistem viših i nižih klasa počiva na stepenovanju nekog objektivno merljivog obeležja. Najčešće se, pri tome, koristi ekonomska gradacija. Antičku Atinu je posle Solonovih reformi obeležavalo timokratsko uređenje jer je stanovništvo bilo podeljeno na četiri klase prema veličini prihoda. Svaka klasa je uživala institucionalno ustanovljene političke povlastice. „Sintetička gradacija” osim ekonomskog kriterijuma uzima u obzir i druga obeležja kao što su profesija, izvor prihoda, tip i mesto stanovanja. Skala koja se utvrđuje na osnovu dva objektivna kriterijuma ili više njih ne mora da bude validna ukoliko kriterijumi koji se odnose na odabrana obeležja nisu samerljivi.

„Funkcionalna shema” klasne strukture društvo deli na određeni broj klasa koje se razlikuju prema funkcijama za koje su zadužene u društvenom životu. Aristotel je razlikovao ratnike i građane koji upravljaju državnim poslovima, dok je radne ljude delio na poljoprivrednike i zanatlije, te na one koji rade u službi pojedinca i one

koji rade u javnoj službi. Staleškim društvima XVI i XVII veka odgovarala je podela na sveštenstvo, viteštvo i kmetove, tj. na one koji se mole, bore i rade. Adam Smit je u vreme nastanka savremenog kapitalizma uveo novu tročlanu podelu, zasnovanu na ekonomskom kriterijumu, koja razlikuje tri osnovne klase – vlasnike zemlje, vlasnike kapitala i radnike.

3. Marksovo tumačenje klase

Marks je u želji da pojednostavi slojevitost kapitalističkog društva najpre odredio dve korelativne klase. Početna postavka je da u svakom klasičnom klasnom društvu postoje „osnovne” i „posredne” klase (međuklase). Opstanak osnovnih klasa vezuje se za postojeći način proizvodnje u društvu. Međuklase uključuju sve one strukture klasnog društva koje ne pripadaju ni jednoj ni drugoj osnovnoj klasi, već zauzimaju položaj između njih. Ta pozicija može biti bliža jednoj ili drugoj osnovnoj klasi, a može biti i središnja (na primer, trgovci, zanatlije, seljaštvo, razne javne profesije i sl.). Međuklase egzistiraju „ili kao ostatak starog, ili kao nagoveštaj novog društveno-ekonomskog sistema” (Petković, 1998: 107). Prema Marksovom tumačenju, industrijsko kapitalističko društvo XIX veka obeležavaju dve osnovne klase – najamni radnici, koji proizvode višak vrednosti, i kapitalisti, koji prisvajaju taj višak vrednosti. Višak vrednosti predstavlja razliku između upotrebne vrednosti rada i vrednosti rada radnika na tržištu. Radnici čine klasu ugnjetenih, a kapitalisti klasu ugnjetača. Potpuniju (tročlanu) shemu strukture ovog društva, polazeći od odnosa prema sredstvima za proizvodnju, čine kapitalisti, malograđanstvo i proletarijat.

Odnos između dve osnovne klase nije stabilan. Kako se kapitalizam razvija, sa umnoženom akumulacijom kapitala dolazi do sve veće disproporcije brojčanog odnosa. Krajnji ishod ovog procesa „pauperizacije” predstavlja obrazovanje neznatne manjine kapitalista nasuprot ogromnoj armiji radnika. Rastuća polarizacija osnovnih klasa, usled „progresivne proletarizacije”, klasnu borbu dovodi do kritične tačke – raspada čitavog klasnog sistema – koji se revolucionarnom društvenom promenom transformiše u novi tip društva.

Uprkos čestim interpretacijama opisanog viđenja klasne strukture kao binarne, jer se uglavnom razmatra odnos „kapitalisti – radnici”, Marks je u analizama francuskog i nemačkog društva sredine XIX

veka ukazivao i na postojanje drugih klasa (međuklasa). Tako je povukao granicu između buržoazije, radnika i seljaka, ali i unutar klase kapitalista, razlikujući sitnu, srednju i krupnu buržoaziju, kao i industrijsku, trgovačku i finansijsku (bankarsku) buržoaziju. Heterogena je i radnička klasa jer obuhvata nekvalifikovane, kvalifikovane i visokokvalifikovane radnike, gradske i seoske radnike itd. Marks je preuzeo sva tri osnovna tipa shvatanja klasne strukture, prisutna u istoriji evropske socijalne misli, o kojima je govoreno u prethodnom odeljku.

Za marksiste je srednja klasa manje značajna, jer donekle prigušuje konflikt, ali ne dovodi u pitanje antagonističku strukturu društva. Marksovo poimanje srednje klase je u suprotnosti sa Aristotelovim tumačenjem prema kojem su „bogati i siromašni odstupanja u odnosu prema srednjoj klasi koja garantira i održava društvenu ravnotežu” (Kuvačić, 1989, 92). Tek početkom XIX veka, u stvari, nastaje „moderna srednja klasa”, sastavljena od sitnih sopstvenika, trgovaca, zanatlija i pripadnika slobodnih profesija, koja je kao društvena grupa određena u ekonomskom, socijalno-psihološkom i političkom smislu.

Do polarizacije klasa dolazi zbog same dinamike klasne borbe – svrstavanjem pripadnika različitih klasa u jednu (na primer, okupljanje seljaka i zanatlija uz radnike). A da bi proletarijat bio u stanju da izvede revolucionarnu promenu, trebalo bi da postane svestan svoga položaja i da postane „klasa za sebe” (*klasse für sich*) – klasa u pravom smislu reči. Reč je o kvalitativno novom realitetu koji nadilazi svaku „partikularnost i individualnost” (Marinković, 2008: 122). U delu *Beda filozofija* Marks poredi ovaj pojam sa pojmom „klase po sebi” (*klasse an sich*), odnosno, sa „neosvešćenom” klasom – prostim agregatom pojedinaca istog klasnog položaja koje jedino povezuje zajednička pozicija na tržištu.

Problemom klasa u okviru marksističke orijentacije intenzivno se bavio Vladimir Iljič Lenjin, koji je u tekstu *Velika inicijativa* (1919) ukazao na četiri osnovna obeležja suštine pojma „društvene klase”. Prvo se tiče *mesta* određene društvene grupe u istorijskom, određenom sistemu društvene proizvodnje; drugo se dotiče *odnosa* prema sredstvima za proizvodnju; treće sagledava *ulogu* u društvenoj organizaciji rada, a četvrto razmatra *način učestvovanja u raspodeli* društvenog proizvoda – bogatstva kojim raspolažu. Lenjin je takođe

razradio Marksove zamisli o klasnoj borbi, odnosno klasnom ratu (Antonić, 2010).

Klasa u marksističkoj teoriji društva predstavlja opšti pojam koji objedinjuje različite karakteristike koje proističu iz nejednakosti.

„Način života se objašnjava kao klasno ponašanje; ideje su takođe klasne pojave: vladajuće ideje su ideje vladajuće klase, drugim rečima, svet ideja, vrednosti, svet umetnosti, prava, politike, ne odvaja se od pojava društvenih klasa. Isto tako, pojave moći su klasne pojave. Ne postoji moć različita od moći društvene klase koja je vladajuća u datom trenutku. Država u društvu, u kojem je buržoaska klasa vladajuća, može biti samo buržoaska država, tj. sredstvo kojim buržoazija štiti svoje privilegije i potvrđuje svoja prava. Država je instrument vladajuće klase, a ne presuditelj između različitih klasa” (Mandra, 2001: 188).

Pojam klase u Marksovoj misli teško je odvojiti od filozofije istorije. Kao što je već istaknuto, i prethodne društveno-ekonomske formacije, osim prvobitne zajednice, sagledavane su preko binarnih klasnih struktura. Marksov pojam klase je apstraktan budući da nastoji da razvije idealan tip i opštevažeći model makro društvenih odnosa. Društvena klasa sagledava se i kao politička, socijalna i antropološka kategorija. Zbog toga Marksov klasni koncept nije moguće operacionalizovati, odnosno praktično primeniti za utvrđivanje konkretne klasne stvarnosti. Najveća ranjivost marksističkog tumačenja klase ogleda se „u uprošćavanju klasne borbe i pregrupisanju u dve glavne klase” (Mandra, 2001:

188). Kod ovog prigovora treba imati u vidu da se Marksovo viđenje binarne strukture odnosi samo na jedan način proizvodnje, to jest kapitalistički način proizvodnje u njegovom čistom obliku. U tom slučaju je moguće govoriti samo o radnicima i kapitalistima. Međutim, u okviru iste društvene formacije „najčešće koegzistira nekoliko načina proizvodnje, a jedan je dominantan” (Kuvačić, 1989: 91).

Savremeni društveni procesi osporavaju, čini se, mnoge postavke marksističkog klasnog modela. Na primer, ne samo da ne dolazi do povećanja procentualnog udela radnika u strukturi društva, bar

kada je o industrijskim zemljama reč, već se njihov broj iz godine u godinu smanjuje. U Velikoj Britaniji je radništvo, u tradicionalnom značenju ovog termina, činilo oko 40% zaposlenog stanovništva tokom ranih 70-ih godina XX veka, a već sredinom 1990-ih godina radništvo je činilo 18% zaposlenih u proizvodnji. Mnogo važnije je, međutim, da oko polovine ovih radnika dostiže materijalni status pripadnika srednje klase.

Srednja klasa – osnovna tema u analizama klasnih sistema u građanskoj sociologiji – okončava, kako je to nagovestio Georg Zimel (prvi kritičar marksističkog pojma klase krajem XIX veka), klasnu borbu između buržoazije i proletarijata. Procvat srednje klase u razvijenim zemljama vezuje se za period izgradnje potrošačkog (masovnog) društva po okončanju Drugog svetskog rata, što odgovara nastanku države socijalnog blagostanja. „Nova srednja klasa”, za razliku od „stare srednje klase” uključuje narastajući broj stručnjaka, službenika i tehničara raznih struka. Razvijene zemlje Zapada se ponekad imenuju kao „društva srednje klase” (Šijaković, 1999: 5). Tom idealu se približava i Kina u kojoj je, zahvaljujući ogromnom bogatstvu nastalom tokom perioda ekonomske liberalizacije, stvorena srednja klasa od 340 miliona ljudi koji godišnje zarađuju između 15.000 i 75.000 dolara. Brojnost srednje klase u NR Kini mogla bi do sredine ovog veka, prema novijim predviđanjima, da naraste do 500 miliona (Korkodelović, 2021).

4. Pojam klase u Veberovoj teoriji stratifikacije

Marks Veber je, kritikujući Marksovo učenje o klasama zbog jednostavnosti i prevelikog oslanjanja na proizvodne osnove života, razvio svoj model za objašnjenje društvene nejednakosti u društvu koji pridaje veći značaj sferi distribucije dobara. Vreme je pokazalo da je Veber uticao na razvoj savremene sociologije najviše svojim shvatanjem društvene strukture, koje za mnoge sociologe predstavlja „najbolji, najširi i najadekvatniji okvir” za proučavanje ovog fenomena (Đurić, 1987: 152).

Veber je, koristeći umesto termina „klasna nejednakost” novu sintagmu („socijalna slojevitost”), razvio tročlanu pojmovnu shemu koja upućuje na tri posve različita vida socijalne stratifikacije. Socijalna slojevitost, naime, uključuje: (1) društvene *klase* u pravom

smislu (ograničene su na ekonomsko područje i ukazuju na sličnost životnih mogućnosti određenih grupa ljudi); (2) hijerarhiju društvenih *statusa* (stepen društvenog ugleda koji se pridaje pojedincu ili grupi); i (3) hijerarhiju političkih *moći* (svojstva pojedinca, „političke klase ili stranaka da nametnu svoju volju uprkos protivljenju drugih”). Društvena struktura se saglasno ovom tročlanoj shemi sastoji od društvenih klasa, društvenih slojeva (staleža) i političkih partija. Naposljetku, u skladu sa ovim modelom, ljudi ostvaruju različite vrste moći: ekonomsku, političku i društvenu. U tabeli 1 prikazana su osnovna obeležja Veberovog višedimenzionalnog sistema stratifikacije. Tri osnovne dimenzije društvene slojevitosti su relativno samostalne i nije ih moguće svesti na zajednički imenitelj.

Tabela 1. Veberov sistem društvene slojevitosti (Antonić, 2009: 482)

Strukturalna grupa	Osnov grupisanja	Vrsta moći
Klasa (radno-tržišna grupa)	Imovina i stručnost (tržišni položaj)	Ekonomska moć
Stalež (statusna grupa)	Ugled (socijalni položaj)	Socijalna moć
Partija (interesna grupa)	Interes (institucionalni položaj)	Politička moć

Veberovo poimanje klase i klasnih odnosa polazi od osnovnih Marksovih pretpostavki, ali se, po mnogim elementima, i razlikuje od njih. Veber prihvata Marksovo stanovište da je klasna podela društva po svom karakteru dihotomna. U svakom društvu postoje dve osnovne klase – „vladajuća klasa”, koja poseduje materijalno bogatstvo, odnosno sredstva za proizvodnju ili neka druga sredstva za sticanje zarade, i „podvlašćena klasa”, koja oskudeva u svim resursima (Đurić, 1987: 157). Veber klasu određuje strogo ekonomski, a klasnu situaciju posmatra kao šansu svojstvenu pojedincu, koja mu omogućava sticanje dobara, sticanje položaja u životu i postizanje unutrašnjeg zadovoljstva (Veber, 1976: 241). Društvene nejednakosti se ne zasnivaju samo na klasnim razlikama, već su značajni i neklasni izvori kao što su „lične sposobnosti, talenti, veštine, snalažljivost, ili pak neke duboke unutrašnje, psihološke

karakteristike ličnosti kao što su harizmatičnost ličnosti” (Marinković, 2008: 123).

U formiranju klasa važniju ulogu imaju raznoliki činioци neekonomske prirode, poput školskih i drugih kvalifikacija, stručnog znanja itd. Sve ovo stvara preduslove za dobijanje određenog tipa radnog mesta. Umesto dominantnosti razlika po osnovu imovinskog stanja (kako je Marks smatrao), značajnija je, po Veberovom shvatanju, pozicija pojedinca na tržištu. Poznato je da zaposleni na menadžerskim i profesionalnim poslovima (na primer, lekari i advokati) zarađuju više i imaju bolje uslove za rad nego industrijski radnici. Pitanje svojine (ili odsustva svojine) – premda važi kao osnovna kategorija svih klasnih situacija – razlikuje se od situacije do situacije u zavisnosti od konkretnih tržišnih uslova.

Veber pojam društvene klase, nasuprot Marksu, ne sagledava kao političku, socijalnu ili antropološku kategoriju. Ukoliko su za Marksa društvene klase osnovni društveni entitet, koji najbolje objašnjava istorijsko preoblikovanje društva, iz Veberovog tumačenja sledi da se klasa svodi na „agregat individua” (Saunders, 1999: 121), što je u skladu sa njegovim nominalističkim pristupom.

Druga razlika između dvojice klasika sociološke misli odnosi se na shvatanje statusa, koji uključuje razlike između društvenih grupa u pogledu pripisanog poštovanja (časti) i prestiža. Marks je smatrao da razlike u statusu proističu iz klasne podele društva, dok je Veber verovao da se status menja nezavisno od klasne podeljenosti društva. Prema Veberovoj teoriji, status pojedinca ne određuje se samo po osnovu njegovog materijalnog stanja, već i po osnovu usvojenog stila života. Najčešći simboli i obeležja statusa su mesto stanovanja, odeća, način govora ili zanimanje. U savremenim društvima pojedinci stiču preimućstvo nad drugima i po osnovu statusa kao što su državljanstvo, etnicitet, rod (pol) i sl. (Antonić, 2009).

Čini se korisnim na kraju osvrta o Veberovom konceptu društvene slojevitosti ukazati na nešto drugačije viđenje političke moći. Botomor, na primer, primećuje da je Veber razlikovao dva tipa stratifikacije koji egzistiraju u modernim društvima: (1) klasnu stratifikaciju na način kako ju je sagledao Marks i (2) stratifikaciju prema društvenom ugledu. Veber je, kako to vidi Botomor, raspodelu političke moći u društvu posmatrao kao nezavisan fenomen (Bottomore, 1978: 17-18). Đurić takođe ukazuje na činjenicu da se Veberov

neprolazan doprinos ogleda u tome što je pokazao da „društvena moć nije pasivan odblesak ni ekonomske moći ni društvenog ugleda” (1987: 161). Iz Veberovog razmatranja povezanosti ekonomije i politike proističe da je odnos autoritarne moći svojstven određenom tipu ljudskih asocijacija, što upućuje na to da su klase posledica odnosa moći. To, u stvari, „znači da se sva bitna pitanja ljudske povijesti odvijaju na razini uskih upravljačkih grupa koje koncentriraju u svojim rukama sredstva društvene moći” (Kuvačić, 1989: 93). Ovo tvrđenje protivreči Marksovoj teoriji u čijem središtu je pretpostavka o presudnoj uticaju proizvođača, odnosno načina proizvodnje, na bitna pitanja ljudske istorije.

Veber klasni polažaj nije posmatrao iz ugla društveno-posledične delatnosti. Dirkem, međutim, smatra da je društveni status primarna kategorija iz koje proističe prihod, i sledstveno tome, bogatstvo. Status se temelji na zanimanjima, odnosno profesijama koje ljudi obavljaju, u skladu s propisanim normama, što vodi ostvarenju harmoničnih odnosa. Dirkem, pri tom, ignoriše asimetrični karakter odnosa moći u društvu, primarnu kategoriju u Veberovom učenju, kao i pitanje vlasništva koje ima centralnu važnost u Marksovom sagledavanju klasne prirode industrijskog društva. Naznačena tri empirijska domena na koja su ukazali klasici moderne sociologije – struktura vlasništva, struktura zanimanja i odnosi moći – neophodno je integrisati kako bi se dobila što realnija slika o društvenoj slojevitosti, odnosno stratifikaciji, savremenih društava.

5. Savremena tumačenja klase

Tokom druge polovine XX veka činjeni su pokušaji da se učenje o klasama klasika moderne sociologije nadogradi, preuzimanjem nekih elemenata iz njihovih modela. Teorije o klasama nastale u ovom periodu nastaju pod uticajem tri dominantne perspektive ili tradicije: marksističke, veberovske i, u manjoj meri, funkcionalističke (Lee & Turner, 1996: 2). Onoliko koliko su Marksove ideje predstavljale podsticaj za nastanak savremenih teorija društvene stratifikacije toliko Veberovo viđenje predstavlja „najširi okvir” savremene sociologije u proučavanju ovog fenomena i služi kao polazna osnova za empirijske studije društvene slojevitosti (Marinković, 2008: 120).

Gurvič prihvata Marksovu tvrdnju da su društvene klase „pravi društveni svijetovi s vlastitim determinizmom i da ih treba prihvatiti u čitavom bogatstvu njihovih aspekata i nijanasa” kao što su, recimo, buđenje klasne svesti, politička uloga ili mesto i uloga u proizvodnji, razmeni i raspodeli privrednih dobara (Gurvitč, 1966: 212). S druge strane, Gurvič prihvata ideje građanskih sociologa koji se zalažu za korišćenje više kriterijuma u definisanju klase kao i viđenje društvene klase kao strukture sastavljene od mnogobrojnih slojeva i grupacija. Društvene klase su, po Gurviču, „totalni društveni fenomeni” koji su po svom sadržaju bogatiji od grupa koje ih izgrađuju. Svojstveno društvenim klasama je da su natfunkcionalne, sasvim nespojive među sobom, otporne na prožimanje s globalnim društvom, usmerene ka postizanju intenzivne strukturiranosti te predstavljaju kolektivne jedinice za uspostavljanje socijalne distance (Gurivitch, 1966: 213).

Erik Olin Rajt (Wright), kombinujući elemente Marksove i Veberove teorije o klasnim odnosima, razvija sopstvenu teoriju koja objašnjava tri dimenzije kontrole nad ekonomskim resursima. U modernoj kapitalističkoj proizvodnji se uspostavljaju tri oblika kontrole nad resursima: (1) kontrola nad investicijama ili novčanim kapitalom; (2) kontrola nad fizičkim sredstvima za proizvodnju kao što su zemljište, fabrike i poslovni prostor; te (3) kontrola nad radnom snagom (Wright, 1978). Kapitalistička klasa ima kontrolu nad svim ekonomskim resursima. Radništvo, s druge strane, ne ostvaruje nijedan vid kontrole. Između ovih polova, po mišljenju Rajta, formira se dosta širok i heterogen po sastavu srednji sloj sa protivrečnim klasnim pozicijama. Kao kriterijume za diferencijaciju u okviru srednje klase Rajt predlaže *odnos prema rukovodstvu* i *posedovanje veština ili stručnog znanja*. Menadžeri pri tom zauzimaju veoma važnu poziciju.

Već po završetku Drugog svetskog rata najavljena je „menadžerska revolucija” uz nagoveštaj nastanka „nove menadžerske upravljačke klase” (Burnham, 1945). Moć menadžera se ispoljava u procesu donošenja odluka ne samo u korporativnom svetu već i u vladi i društvenim institucijama (Enteman, 1993). Rajt otuda smatra da se uz pravni osnov vlasništva sve ogoljenije ispoljava efektivno „posedovanje” kontrole nad sredstvima proizvodnje i nad radnim procesima (Wright, 1985: 283). Iz ovih razloga proističe privilegovaniji položaj menadžera u odnosu prema rukovodstvu od radnika na izvršilačkim poslovima. Menadžeri su odgovorni za kontrolu, odnosno

nadgledanje rada, zaposlenih, te zbog toga i dobijaju određene povlastice. Istovremeno, menadžeri ostaju pod kontrolom vlasnika kapitala. U tome se i ogleda „protivrečnost” njihovog položaja (Wright, 1976). Menadžeri u svom delovanju suštinski zavise od vlasničkih deoničara u smislu obezbeđenja budućeg kapitala i podrške za sprovođenje usvojene strategije (Scott, 1997). Samo se „top menadžment”, odnosno menadžeri koji se nalaze na najvišim pozicijama u hijerarhijskoj strukturi organizacije, može smatrati delom kapitalističke klase.

Posedovanje veština i stručnog znanja, drugi Rajtov kriterijum za diferenciranje srednje klase, omogućava nekim pripadnicima ove klase sticanje posebnog oblika moći. U savremenim uslovima, ovo se posebno pokazuje tačnim na primeru unosnih radnih mesta u oblasti informacionih tehnologija. Ponekad je zaposlene iz ove kategorije i teže kontrolisati, te se njihova lojalnost obezbeđuje većim zaradama.

Pjer Burdije smatra da klasna pozicija pojedinca u savremenom društvu zavisi od posedovanja različitih količina oblika kapitala kao što su *ekonomski, kulturni, socijalni* i *simbolički* kapital (Burdije, 1986). Kulturni kapital odnosi se na obrazovanje osobe, njene interpersonalne sposobnosti, navike, manire, govorni stil i sl. Socijalnim kapitalom izražava se položaj pojedinca u grupama i na društvenim mrežama. Poslednji oblik kapitala, simbolički, odnosi se na ideologiju kojom može da se opravda posedovanje ostala tri oblika kapitala. Pripadnike različitih društvenih klasa karakterišu različiti iznosi i međusobne kombinacije pomenuta četiri oblika kapitala. Burdije u tom smislu klasni sistem sagledava na tri nivoa, izdvajajući vladajuću, srednju i nižu klasu.

Pred deset godina je, uzimajući u obzir Burdijeov kulturološki pristup fenomenu društvenih klasa, sprovedeno jedno od najopsežnijih empirijskih istraživanja klasne strukture na primeru Velike Britanije, na uzorku od 161.400 ispitanika. Kriterijumima koji su ranije (1970-ih godina) dominirali u određivanju klasne strukture britanskog društva – tip zanimanja i oblik radnog odnosa – pridodati su elementi socijalnog, kulturnog i ekonomskog kapitala. Sevidž i saradnici su razvili sedmočlanu klasnu shemu koja dobro opisuje kako socijalnu polarizaciju britanskog društva tako i fragmentaciju srednje klase (Savage et al., 2013). Najviša klasa („elita”) je svojim

bogatstvom jasno odvojna od „srednje klase” kao i od „klase tehničkih eksperata” i „obogaćenih radnika” dok donji deo društvene lestvice zauzimaju „tradicionalna radnička klasa”, „prekarijat” te klasa „uslužnih radnika” koja se sve više uvećava.

6. Klasna struktura savremenog društva

Klase bi u cilju analitičkog sagledavanja strukture savremenog društva trebalo posmatrati kao „društvene grupe čiju osnovu čine isti i sličan položaj u društvenoj podeli rada, stepen ekonomskog bogatstva, određeni socijalni status, vrsta i nivo obrazovanja, blizina centrima političke moći, kulturni tokovi, sistem vrednosti, stil i način života, te prema tome, i određena svest o svojoj socijalnoj grupi, određeni nivo klasne svesti” (Šijaković, 2008: 118). U analizi strukture društva, osim klase, koriste se još dva pojma: „sloj” i „segment”. Sloj je uža i homogenija društvena grupa u odnosu na klasu, dok je segment uža i homogenija grupa u odnosu na sloj.

Darendorfovo razlikovanje klase i sloja, čini se, može donekle otkloniti nedoumice kod korišćenja ova dva koncepta. Stratum, ili sloj, čine „osobe koje zauzimaju slične položaje na hijerarhijskoj lestvici po osnovu izvesnih situacionih obeležja kao što su prihod, ugled ili životni stil” (Dahrendorf, 1959: IX). Nasuprot sloju, koji predstavlja deskriptivnu kategoriju, stoji koncept klase koji po shvatanju Darendorfa jeste analitička kategorija koja ima svoje značenje jedino u okviru teorije klasa. Klase pak nisu ništa drugo do posebne „interesne grupe” koje nastaju u izvesnim strukturalnim uslovima i deluju kao akteri strukturne promene (Darendorf, 1959: X).

Britanski sociolog Džon Goldtorp (Goldthorpe) klasnu strukturu savremenog društva objašnjava polazeći od dva kriterijuma: *tržišne situacije pojedinca* i *situacije na radnom mestu*. Svoj stratifikacioni sistem razvio je na osnovu zvanične klasifikacije zanimanja, identifikujući jedanaest društvenih slojeva i klasa: (1) službenička (profesionalci, menadžeri i viši rukovodioci), (2) međuklasa (srednja klasa) i (3) radnička klasa. U kasnijim radovima faktor situacije na radnom mestu zamenio je kriterijumom radnog odnosa. Radničku klasu karakterišu ugovori o radu (tiču se uglavnom samo visine zarade), dok su za službeničku klasu osobeni ugovori o zaposlenju, koji regulišu i

pitanja koja se odnose na budućnost (na primer, povećanje plate, razvoj karijere, napredovanje i sl.).

Klasne modele zasnovane na zanimanjima, poput Goldtorpovog, nije lako primeniti na radno neaktivne, kao što su nezaposleni, studenti, deca i penzioneri. Modeli ovog tipa takođe nisu u stanju da ukažu na značaj *vlasništva* i *bogatstva* pri određivanju socijalne klase. Goldtorpov stav da veoma bogate članove društva treba izostaviti iz klasnog modela zbog njihove malobrojnosti – kasnije je osporavan.

Entoni Gidens, na primer, u svom modelu identifikuje četiri klase: višu, srednju, radničku i potklasu (1993). Uprkos tome što se udeo poljoprivrednog stanovništva neprestano smanjuje, čini se opravdanim, uz višu, srednju i radničku klasu, uvrstiti i seljaštvo.

Višu klasu čine oni socijalni slojevi i segmenti nosilaca kapitala koji imaju neposredan uticaj na glavne ekonomske i naučno-tehnološke tokove industrijskih i postindustrijskih zemalja. „Bogati” posredno utiču i na ostale oblasti društvenog života – kako unutar nacionalnih granica tako i na međunarodnom planu. Iako ova klasa nije heterogena, njeno jezgro čine nosioci krupnog kapitala (finansijskog, industrijskog i trgovačkog), uglavnom vlasnici, akcionari i menadžeri. Sve je veći broj „novih bogataša” koji imetak stiču bez nasleđivanja imovine, uglavnom u novim oblastima ekonomije, oslanjajući se na znanje, informacije, fleksibilne tehnologije i organizacije, te mala početna finansijska ulaganja.

Pripadnici srednje klase čine većinu stanovništva u industrijski razvijenim zemljama. „Beli okovratnici” obuhvataju urbane društvene slojeve, zapravo vlasnike u proizvodnim i tercijarnim delatnostima, kao i specifične nevlasničke kategorije zanimanja i delatnosti koje karakteriše visok stepen slobode i nezavisnosti u radu. U strukturi srednje klase savremenih društava najbrže se, zahvaljujući razvoju modernih organizacija, uvećava broj profesionalaca (poput lekara, advokata ili profesora), menadžera i administrativnih radnika.

Srednja klasa je izrazito heterogena po svom sastavu, njeni pripadnici ne potiču iz istog socijalnog i kulturnog miljea, te nema unutrašnju koheziju poput radničke klase. Moguće je u tom smislu izdvojiti četiri posebna sloja (Šijaković, 2008). Prvom pripadaju *vlasnici u proizvodnom sektoru*; oni mogu da deluju samostalno ili pod okriljem srednjeg ili većeg preduzeća. Drugi sloj predstavljaju *vlasnici u*

tercijarnom sektoru, odnosno uslužnim delatnostima. Reč je o imaoima trgovačkih i ugostiteljskih objekata, servisa, zanatskih radnji, benzinskih pumpi, različitih agencija, modnih, terapijskih, medicinskih i rekreativnih salona. Treći sloj uključuje *samostalne delatnosti i zanimanja u oblasti kulture i sporta*. U širokom spektru ovih zanimanja izdvajaju se profesionalni sportisti, treneri, slobodni agenti, samostalni menadžeri u sportu i „šou-biznisu”, pevači, dizajneri, manekeni, fotomodeli, novinari, naučnici, umetnici (pisci, glumci, reditelji itd.), kao i tradicionalne „slobodne profesije” (lekari, advokati, profesori). Pripadnici ovog sloja su prema ukupnom statusu, ugledu, stilu i načinu života međusobno sličniji nego sa ostalim slojevima unutar srednje klase i sa drugim klasama. Četvrti sloj obuhvata *službenike i stručnjake* koji obavljaju poslove u velikim korporacijama i javnim ustanovama. U ovaj sloj, najmanje „nezavisan” sloj srednje klase, ubrajaju se istraživači, komercijalisti, stručnjaci za marketing, propagandu i reklamu u kompanijama i medijima, zatim specijalni savetnici za pojedina pitanja iz oblasti prava, finansija, međunarodnih odnosa i komunikacija, stručnjaci za međuljudske odnose, oficiri, profesionalni političari, menadžeri srednjeg i nižeg nivoa, službenici u javnoj upravi. Ljudi zaposleni na pomenutim poslovima relativno su dobro plaćeni budući da poseduju specijalna znanja, informacije i sposobnosti. Uživaju i solidan ugled, premda ne u tolikoj meri kao kod nekih zanimanja trećeg sloja.

U razvijenim zemljama neprestano se smanjuje broj radnika u tradicionalnom smislu, odnosno zaposlenih manualnih radnika u industriji, rudarstvu i drugim sličnim delatnostima. Priroda radničke klase u savremeno doba je posve drugačija u odnosu na vreme pretprošlog veka. Sadašnji joj je standard izrazito viši i približava se onom svojstvenom srednjoj klasi.

I linije podele radništva su višestruke, kako po pitanju kvalifikacija tako i prema nacionalnoj i verskoj pripadnosti. Najizraženija je ona na tradicionalno radništvo („plave kragne”) i zaposlene na izvršilačkim poslovima u „uslužnoj ekonomiji” (banke, trgovina, osiguravajuća društva, saobraćaj, mediji, servisi, turizam itd.).

Termin *potklasa* koristi se kako bi se opisao segment ukupne populacije koji se nalazi na dnu klasne strukture. Najniže skupine su beskućnici, trajno nezaposleni, bez ikakvog zdravstvenog osiguranja,

lišeni vođenja načina života svojstvenog većini populacije. Status marginalizovanih se katkad pripisuje i zapostavljenim etničkim manjinama, koje postoje i u najrazvijenijim društvima (na primer, u SAD, Velikoj Britaniji ili Francuskoj).

Potklasu je, za razliku od ostalih klasa, najteže opisati atributima svojstvenim pojmu klase – pre se radi o određenom, nepovoljnom statusu. Ona nema ni radnu funkciju, niti predstavlja rezervnu armiju potencijalnih radnika. Većinu pripadnika potklase karakteriše višestruko siromaštvo, društvena zapostavljenost, te zavisnost od socijalne pomoći. Trajno izopštenje iz sveta rada dovodi do izraženog fatalizma, te do različitih oblika socijalne patologije.

Klasne podele postoje i u postindustrijskom društvu uprkos tome što je ponekad teško nekome sa apsolutnom sigurnošću odrediti pripadnost određenoj klasi. Na primer, auto-mehaničar često zarađuje više novca od medicinske sestre, pa čak i od hirurga, ali auto-mehaničar se svrstava u fizičke radnike, a medicinska sestra u službenike. Mnogo manje nedoumica ima u razlikovanju pripadnika više i radničke klase, odnosno najniže klase – potklase (Tarner, 2009)

7. Zaključna razmatranja

Pojam klase je tokom dosadašnjeg razvoja sociologije zauzimao centralno i, moglo bi se reći, povlašćeno mesto. Reč „klasa” se verovatno najčešće koristila u sociologiji (Darendorf, 1959: VIII). Kolinsonov *Sociološki rečnik* (1995) koji na više od 30 stranica izlaže odrednice koje se odnose na klasni fenomen ukazuje takođe na to da je istraživanje klasno/slojne strukture društva zaista deo glavnog toka razvoja razvoja sociologije (Šljukić i Šljukić, 2012: 16). Stanje je počelo da se menja tokom minulih pola veka u smislu slabljenja uticaja klasne stratifikacije na društvo.

Savremena društva, u skladu sa Darendorfovom teorijom, prikladnije opisuje delovanje mnoštva interesnih grupa svih vrsta nego klasa. Te grupe u industrijskim društvima – profesionalne grupe, grupe od uticaja, ekonomski sektori, ideološke, političke itd. – nalaze se u stanju neprestanog sukobljavanja. Sukobi su mogući, u kontekstu bivših realsocijalističkih društava koja izgrađuju kapitalizam, unutar svih klasa: nove kapitalističke klase u nastajanju, između različitih slojeva koji čine srednju klasu, te pripadnika radništva. Stalna potreba za iznalaženjem

nove ravnoteže, kako bi se usaglasili često antagonistički interesi između grupnih makrokoalicija, stvara privid neprestane promene.

U nekoliko studija se obrazlaže teza o zastarelosti klasnog koncepta. Sve više je empirijskih dokaza koji, navodno idu u prilog tome. Jan Pakulski i Malkolm Voters (Waters) u studiji *Smrt klase (The Death of Class, 1996)* konstatuju da se klasa može shvatiti kao jedna, ne posebno važna, podela u društvu, uz podeljenost po osnovu pola, uzrasta, etniciteta i sl. Stratifikacioni sistem je, prema ovim autorima, prošao kroz tri faze. Prva etapa odnosi se na „društvo ekonomskih klasa” XIX veka, koje obeležava osnovni „rascep” na vlasnike i nevlasnike. Tokom druge faze, koja traje prvih 75 godina XX veka, uspostavlja se „društvo organizovanih klasa” sa državom kao dominantnom društvenom silom. Poslednja faza predstavlja ulazak u „statusno-konvencijsko” društvo koje obeležava stratifikacija ne na ekonomskoj, već na kulturnoj osnovi. Identiteti dobijaju veliku ulogu, a stratifikacioni sistem savremenog društva podseća na „pokretni mozaik”. U takvom sistemu, na primer, nisko plaćeni posao u medijima može doneti pojedincu viši status nego dobro plaćen posao u industriji koja nije u modi (Haralambos i Holborn, 2002: 1191).

Opisano viđenje Pakuskog i Votersa ima dodirnih tačaka sa Turenovim tumačenjem dosadašnjih metamorfoza u razvoju društava na Zapadu, koje francuski sociolog sagledava u svetlu smenjivanja dominantnih paradigmi: religiozne, političke, društvene i kulturne. Društvena paradigma je iznedrila industrijsko društvo (1820-1970), oblik povezivanja prevela iz „zajednice” u „društvo” te uvela brojne koncepte kao što društvene klase, klasna borba, investicije, kapital, konkurencija, profit itd. Prve decenije XXI veka uveliko pokazuju obrise najnovije transformacije društva ka njegovoj destruciji u vidu dekompozicije brojnih kategorija moderne. Kulturnu paradigmu pre svega karakteriše odvajanje sistema od aktera (Turen, 1998).

U postindustrijskom društvu klase i društveni pokreti postaju zastareli a pojedinci sa svojim potrebama i kultura postaju nosioci promena. Najočiglednija promena u različitim sferama društva (u politici, ekonomiji, porodici itd), sa sve većim stepenom društvene organizacije po osnovu kulture, manifestuje se u slabljenju hijerarhijske diferencijacije što, neminovno, uzrokuje i smanjenje značaja klasnih odnosa za društveni život. Svekolike promene vode uspostavljanju novog obrasca društvene stratifikacije, odnosno

trendu koji se može opisati kao „fragmentacija stratifikacije” (Clark i Lipset, 1996: 42-48). Mnoštvo kulturnih identiteta, kojima pojedinac pripada, preti da potisne u drugi plan ekonomsku osnovu nejednakosti u savremenim društvima. Heterogena i prekarizovana najamna klasa se okuplja oko sekundarnih manjinskih politika, poput rodnih, ekoloških i sličnih tema, tako da klasnu svest, kako to primećuje Kuljić, potiskuju „novi kulturni i protesni identiteti, beskonačno elastični i deljivi”, što, sa svoje strane, vodi usitnjavanju struja levice i desnice (Kuljić, 2018: 457).

Rast udela srednje klase u sastavu savremenih društava, premda ne vodi binarnoj klasnoj podeljenosti svojstvenoj nekadašnjem industrijskom kapitalizmu, kreira ipak potencijal za nastanak društvenih sukoba. Ovo proističe iz „interkonfliktnog karaktera” srednje klase i lociranja njenih interesa unutar širokog opsega; katkad su oni bliži vladajućoj klasi (eliti) a ponekad slojevima na začelju socijalne lestvice. Srednja klasa usled strukturalne neuhvatljivosti, kako to sagledava Pavićević, može da se pozicionira kao vladajuća klasa, kao „tampon” klasa između dva pola, ili kao klasa koja je sve bliža nižim društvenim slojevima ukoliko joj se smanjuje realna društvena moć (2007: 101). U uslovima dugotrajne tranzicije, koju prate urušavanje starih vrednosti (poput obrazovanja, poštovanja ili odlaganja gratifikacije) i izostanak i/ili prihvaćenost novog vrednosnog sistema, pripadnicima većine slojeva srednje klase smanjuje se moć (politički značaj), ugled unutar društva i, posebno, bogatstvo.

Vidne promene se dešavaju u sastavu srednje klase u društvima tranzicije u odnosu na nekada dominantnu tročlanu shemu koju su činili *politički, državni i privredni menadžment* (ili elitistička klasa), *srednja klasa* i *radnička klasa*, koju dopunjuju dva sloja: seljaci i privatnici u gradu (Vuković, 1994). Tokom minule tri decenije privatna svojina i politička moć se pojavljuju kao osnova konstitisanja klasne strukture, dok se na začelju nalaze, nažalost, obrazovanje i sam rad (profesionalizam). Položaj i uloga zaposlenih u podeli i organizaciji rada, kao izvor klasno-slojne reprodukcije, po značaju je na sredini. Mitrović smatra da najnoviju klasno-slojnu strukturu društva „perifernog kapitalizma”, koja karakteriše i Srbiju, najbolje opisuje tročlana shema u kojoj imenuje tri „bloka”: (1) socijalni blok vlasničke klase, (2) blok srednjih slojeva i (3) blok ostatka „lumpen-sveta” proizvođačke klase

(2012: 606). U svetlu mnoštva promena u sastavu društva perifernog kapitalizma Mitrović, čini se, s pravom poziva na integrisan pristup koji podrazumeva sintezu *klasnog*, *stratifikacionog* i *elitističkog pristupa* u istraživanju klasne strukture.

U društvima koja prolaze kroz tranzicioni period nazire se dihotomna podeljenost na malobrojnu manjinu posednika političke moći i novih bogataša, s jedne, i ogroman broj siromašnih ili u riziku od siromaštva, s druge strane. Na početku tranzicije politička moć, stečena u prethodnom, socijalističkom društvu, omogućavala je lakši dolazak do vlasništva a u kasnijem periodu tranzicije ostvareno bogatstvo je već trasiralo put sticanju političke moći. Posedovanje privatne svojine ima prvorazrednu ulogu u oblikovanju klasno/slojne strukture tranzicionih i postranzicionih društava u kojima se klasični oblici klasnih suprotstavljenosti mogu izraziti dihotomno – osnovnim sukobom između narastajuće kapitalističke klase i radništva. Time Marksov u osnovi binarni klasni model ima i dalje upotrebnu vrednost uprkos činjenici da postindustrijsko društvo, ili doba druge faze modernosti, predstavlja mnogo složeniju stukturu u odnosu na oblik društva koji su tumačili klasici sociologije – Marks, Veber i Dirkem.

Jaz između klasa, posebno između „vladajuće” i radničke klase, povećava se kako odmiče proces izgradnje kapitalizma (bilo liberalno-ekonomskog ili političkog oblika). Ovaj rastući anatagonizam ne prate, s druge strane, masovni protesti ili pobune već sporadične akcije krajnje ugroženih ljudi. Odsustvo socijalnog bunta, u uslovima prilično izraženog siromaštva (ili rizika od siromaštva), Milašinović i Bujagić objašnjavaju time što činjenice o socijalnoj bedi nisu „ideološki osveščene”, odnosno što socijalno nezadovoljstvo nije „politički artikulisano” (2007: 184). Na delu je proces „degeneracije radničke klase” ne samo po pitanju njenog pukog obnavljanja kao klase po sebi već i njenog razvijanja kao klase koja radi protiv sebe, odnosno radnik radniku postaje takmac jer „beda više razara nego ujedinjuje radnike” (Milašinović i Bujagić, 2007: 185). Razjedinjenosti radništva doprinose i činoci kao što su „rad na crno”, posedovanje poljoprivrednog zemljišta, otežano sindikalno delovanje, mnoštvo sindikalnih organizacija, te neujednačeni uslovi poslovanja zbog nezavidnog položaja pojedinih privrednih grana (na primer, industrije tekstila i odeće, ugostiteljstva, turizma itd).

Slabljenje pozicija pripadnika srednje klase je tokom minule tri decenije primetno i u razvijenim zemljama sveta o čemu govori i novija studija država grupacije OECD. U ovom delu sveta se oko polovine bogatstva nalazi u rukama 10 odsto najbogatijih, dok 40 odsto stanovništva koristi samo 3% bogatstva (OECD, 2019). Empirijska istraživanja klasne strukture su neophodna kao bi se pravovremeno sagledale negativne tendencije, posebno one koje se odnose na srednju klasu. Ovaj klasni segment je od ključne važnosti za izgradnju uspešne ekonomije i kohezionog društva. Nisu zanemarljivi, naposljetku, ni bezbednosni aspekti jačanja srednje klase koji se, najčešće, ogledaju kroz niže stope kriminaliteta, jačanje poverenja u institucije, političku stabilnost te dobro upravljanje državnim resursima.

Zahvalnost

Istraživanja predstavljena u ovom radu su urađena uz finansijsku podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, u okviru finansiranja naučno istraživačkog rada na Univerzitetu u Beogradu, Tehničkom fakultetu u Boru, prema ugovoru sa evidencionim brojem 451-03-9/2021-14/ 200131.

Literatura

- [1] Antić, S. (2009). Statusna analiza: dopuna ili alternativa klasne analize. *Sociološki pregled* 43(3), 481-502.
- [2] Antić, S. (2010). Klasni rat: Lenjinovo nasleđe. *Sociološki pregled* 44(2), 159-204.
- [3] Aristotel (1960). *Politika*, Beograd: Kultura.
- [4] Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- [5] Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- [6] Bottero, W. (2005). Interaction Distance and the Social Meaning of Occupation. In *A New Sociology of Work*, edited by L. Pettinger, J. Parry, R. Taylor & M. Glucksmann, Oxford: Blackwell and Sociological Review.
- [7] Bottomore, T. (1978). *Classes in Modern Society*. London: George A. and Unwin Ltd.

- [8] Bourdieu, P. (1976). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by J. Richardson, 241-258. New York: Greenwood.
- [9] Burnham, J. (1945). *The Managerial Revolution*. Harmondsworth: Penguin.
- [10] Castells, M. (2000). *End of Millenium*. Oxford: Blackwell.
- [11] Clark, T., Lipset, S. (1996). Are Social Classes Dying? In *Conflict about Classes: Debating Inequality in Late Industrialism*, edited by D. J. Lee and B. S. Turner, London and New York: Longman Publishing.
- [12] Davidović, M. (1985). Istraživanja društvene strukture u radovima jugoslovenskih sociologa. *Sociološki pregled* 29(1-2), 31-50.
- [13] Dahrendorf, R. (1959). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge and Kegan Paul.
- [14] Đurić, M. (1987). *Sociologija Maksa Vebera*. Zagreb: Naprijed.
- [15] Enteman, W. F. (1993). *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- [16] Fiamengo, A. (1987). *Saint - Simon i Auguste Compte*. Zagreb: Naprijed.
- [17] Giddens, A. (1993). *The Class Structure of Advanced Societies*. London: Hutchinson University Library.
- [18] Gidens, A. (2003). *Sociologija*. Beograd: CID Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- [19] Goldthorpe, J. H. (2001). *Globalization and Social Class*. Manuheimer Vortage.
- [20] Haralambos, M., Holborn, M. (2002). *Sociologija – teme i perspektive*. Zagreb: Golden marketing.
- [21] Kerbo, H. R. (2000). *Social Stratification and Inequality: Class Conflict in Historical, Comparative, and Global Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- [22] Korkodelović, B. (2021). „Kineska zlatna sedmica”. *Politika*, 1. oktobar 2021.
- [23] Kuljić, T. Đ. (2018). Duge senke Manifesta Komunističke partije. *Sociološki pregled* 52(2), 453-470.
- [24] Kuvačić, I. (1989). *Sociologija*. Zagreb: Školska knjiga.

- [25] Lee, D., Turner, B. (eds.) (1996). *Conflict about Classes: Debating Inequality in Late Industrialism*. London and New York: Longman Publishing.
- [26] Lockwood, D. (1958). *The Blackcoated Worker: A Study in Class Consciousness*. London: Allen & Unwin.
- [27] Mandra, A. (2001). *Osnovi sociologije*. Podgorica: CID i Univerzitet Crne Gore.
- [28] Marinković, D. (2008). *Uvod u sociologiju*. Novi Sad: Mediterran Publishing.
- [29] Milanović, B. (2007). *Dva lica globalizacije*. Beograd: Arhipelag.
- [30] Milanović, B. (2016). *Globalna nejednakost*. Beograd: Akademska knjiga.
- [31] Milašinović, S., Bajagić, M. (2007). Savremena shvatanja klasa i klasnih sukoba. *Megatrend revija* 4(1), 169-187.
- [32] Mitrović, Lj. (2012). Reprodukcijski odnosi u uslovima nastanka perifernog kapitalizma, *Sociološki pregled* 46(4), 601-612.
- [33] OECD. (2019). *Under Pressure: The Squeezed Middle Class*. Paris: OECD Publishing.
- [34] Ossowski, S. (1981). *Klasna struktura u društvenoj svijesti*. Zagreb: Naprijed.
- [35] Pakulski, J., Waters, M. (1996). *The Death of Class*. London: SAGE Publications.
- [36] Pavićević, O. (2013). Klasna stratifikacija i delikvencija: adolescenti iz srednje i više klase. *Sociološki pregled* 47(4), 555-574.
- [37] Pavićević, O. (2013). Srednja klasa i njene odlike u Srbiji novog doba. *TEME* 31(1), 95-112.
- [38] Pečujlić, M. (2002). *Globalizacija: dva lica sveta*. Beograd: Gutenbergova galaksija.
- [39] Petković, V. (1998). *Elementi sociologije*. Beograd: Čigoja.
- [40] Petrović, J. S., Marković, O. S. (2018). O društvenim nejednakostima na stranicama Sociološkog pregleda u periodu samoupravnog socijalizma. *Sociološki pregled* 52(1), 181-215.
- [41] Ruso, Ž. Ž. (1978). *Rasprava o poreklu i osnovama nejednakosti među ljudima: Društveni ugovor*. Zagreb: Školska knjiga.

- [42] Saunders, P. (1999). *Social Class and Stratification*. London: Routledge.
- [43] Savage, M., Devine, F., Cunningham, N., Taylor, M., Li, Y., Hjellbrekke, J., Le Roux, B., Friedman, S., Miles, A. (2013). A New Model of Class? Findings from the BBC's Great British Class Survey. *Sociology* 47(2), 219-250.
- [44] Scott, J. (1997). *Corporate Business and Capitalist Classes*. Oxford: Oxford University Press.
- [45] Šijaković, I. (1999). *Šarm srednje klase*. Zemun: Prometej.
- [46] Šljukić, S., Šljukić, M. (2012). *Zemlja i ljudi: Seljaštvo i društvena struktura*. Novi Sad: Mediterran Publishing.
- [47] Šljukić, S., Šljukić, M. (2018). Komunistički manifest i seljaštvo XXI veka. *Sociološki pregled* 52(2), 607-627.
- [48] Tarmer. Dž. H. (2009). *Sociologija*. Novi Sad/Beograd: Mediterran Publishing/Centar za demokratiju.
- [49] Tomić, M. (2016). Uticaj društvene stratifikacije na kulturnu potrošnju. *Sociološki pregled* 50(3), 449-468.
- [50] Turen, A. (1998). *Postindustrijsko društvo*. Beograd: Plato.
- [51] Veber, M. (1976). *Privreda i društvo*. Beograd; Prosveta.
- [52] Vuković, S. (1994). *Pokretljivost i struktura društva*. Beograd: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja; Quattro Press.
- [53] Westergaard, J. „Class in Britain since 1979: Facts, Theories and Ideologies”. In *Conflict about Classes: Debating Inequality in Late Industrialism*, edited by D. J. Lee and B. S. Turner, London and New York: Longman Publishing, 1996.
- [54] Wright, E. O. (1976). Class Boundaries in Advanced Capitalist Societies. *New Left Review* 98(July-August).
- [55] Wright, E. O. (1978). *Class, Crisis and the State*. London: NLB.
- [56] Wright, E. O. (1985). *Classes*. London: Verso.
- [57] Wright, E. O. (2005). *Approches to Class Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

CLASSICAL APPROACHES AND CONTEMPORARY THEORETICAL MODELS OF EXPLANATION OF CLASS/STRATUM SOCIAL INEQUALITIES

Abstract: It is well-known that the issues of social inequality, classes, class relations and class structure have been studied from sociological, political and economic perspectives. In the sociological research, Marx, Durkheim and Weber represent classical approaches to the study multidimensional phenomenon such as social inequality, from one to another of which most modern theory originates. The main objective of this paper is to demonstrate that reading of classical and new studies dealing with social classes and stratification, provides a useful framework for productive integration of the various perspectives of social inequality. It is based on the sociological traditions rooted in the theories of Marx, Durkheim and Weber. This paper highlights the practical value of stratification theory in order to examine the complexity of contemporary social inequalities, shaped, mostly, by the globalization process and hegemony on neoliberal ideology. This article indicates that, despite some recent studies advancing the irrelevance of class approach, class analysis remains an inevitable tool to understand and explain social structure and inequalities.

Keywords: *social inequalities, stratification, class, class structure, class relations, stratum, occupation, Marxian tradition, Weberian tradition.*

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Vuković, M., Vuković, A. (2021) Klasični pristupi i savremeni teorijski modeli u razmatranju klasno/slojne nejednakosti u društvu. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 19-45.

UDK: 005.53:159.955.5
616.831.3

Originalni naučni rad
Rad je primljen/ Received: 11.10.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 18.11.2021.

Milan Stanković¹

Fakultet za pravo bezbednost i menadžment
„Konstantin Veliki“ Niš

Andela Marčetić²

Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Beogradu

JEL: O 32

A NEW APPROACH TO DECISION- MAKING RESEARCH AND THE KEY ROLE OF THE ORBITOFRONTAL CORTEX

Abstract: *Decision-making is the key factor of every management process, as it affects the further course of events that are to be decided on. In that manner, the human mind is the one making decisions, while influenced by various factors (desires, motives, emotional state of the decision-maker etc.). The key factor, that is responsible for any decision that has been made is the Orbitofrontal Cortex (OFC), located in the frontal part of the human brain. Therefore, by acknowledging the importance of OFC and combining it with what is already known in the field of “predictive analytics”, this paper will deal with the new approach to decision making research. A special reference will be made in a case study, in the field of agricultural science (based in South Srem area), in which it will be shown how some of the farmers’ decisions may lead to potential risks and dangerous situations later on.*

Key words: Orbitofrontal Cortex, predictive analytics, decision-making, „Eliot“ case, COVID-19, crisis, agriculture.

¹ milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs; <https://orcid.org/0000-0002-1397-8150>

² andjelamarcetic13@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5133-4623>

1. Introduction

The human mind, its design, the way it functions, the way it makes decisions and ultimately its manipulation, has always been a fascination for scientists and various experts. Our decision-making is usually influenced by several factors at once, e.g., our desires, motives, emotional state at a given moment, the value system we have adopted, the way we perceive our own ambitions and abilities, our assessment of environmental conditions, etc. And the question of whether to obey intuition or reason was also dealt with by Plato. He compared the functioning of the human mind to a carriage, to a two-wheeler. One horse represented the rational mind, the other the emotional, and the rider is the one who must constantly control them. After all these years, psychologists, philosophers, psychiatrists, neurologists, biologists and others, tried to penetrate the secrets of His Majesty. Of course, Plato's chariot driver depends on both horses, and horses depend on each other. And in that, perhaps, there is a charm, because what would happen if that connection was broken, such as in the 1984 Eliot case.

A part of the brain called the Orbitofrontal Cortex (OFC) is responsible for integrating emotions into the decision-making process. By impairing this part, people have intact cognitive abilities, but their ability to make everyday decisions is significantly reduced. So, Eliot, a happily married young man in his thirties, was an excellent student in college, then, a successful manager in a large corporation, a naturally gifted leader, and so on. Unfortunately, in the 35th year, he was diagnosed with a brain tumor. The operation was successful, but Eliot had bilateral OFC damage. Tests of his intelligence, memory, reading, writing, spatial-visual ability, facial recognition, showed that his performances range from average to superior. But making even the simplest decisions was very difficult for him. The decision to choose a restaurant for dinner would take hours. Shortly after the operation, he was fired, divorced, lost contact with family and friends, lost all his money, married a prostitute, and got divorced after 6 months. Eliot was completely deprived of the emotional influences of the brain and his life turned from ideal to hell. Here is the paradox of OFC: how damage to this area leaves so many cognitive abilities intact, and destroys the ability to make

decisions that guide us through life on a daily basis. And in the future, that enigma remains a task for experts. Our behaviour, habits, attitudes and other data that we leave, someone carefully analyses, constructs a picture of us and based on established patterns, predicts our next step, the next decision we will make.

Everything in the world is connected and if you are looking for connections, you will be able to predict. Wherever you have the opportunity to collect data, to learn from experience, you can predict. Predictive analytics is based on this principle: finding a template from "historical" data is the key to the future. Predictive analytics is used in marketing, medicine, telecommunications, sales, finance, politics, education, but also for any scams. Real-time monitoring lies between two extremes, learning from "historical" information and finding patterns with advanced predictive analytics. Real-time tracking detects events and event patterns as data flows through a transaction system, network, or telecommunications channel. The amount of data we leave on the internet has increased in proportion to the development of the internet and social networking. In addition to business motivation, the abundance of data is another key ingredient for the success of predictive analytics. The data goes through a modelling process and the model it predicts is ready for action. Many perceive the data as annoying piles of zeros and ones, but they are for high-tech miners, gold ore. So, to summarize the term predictive analytics: the terms are extracted from the data and used in the modelling process; combining someone's attitudes (behaviours) with some attributes (demographic) increases the accuracy of the created models.



Picture 1. Creating a model

Programming language R. Very simple, but has huge potential. A language that transcends the borders of all countries, the universal

language of a large number of world companies. Some of the users are Google, Bank of America, Stanford University. In addition to being easy to use and flexible, it is also an open source project. The designers of this miracle are gentlemen professors of statistics from Auckland University, Ross Ihaka and Robert Gentleman. Another interesting tool used by predictive analytics is IBM's SPSS Modeller. The data he uses can be structured (age, gender, marital status, income ...) or unstructured (user notes, call centre calls, content of posts on social networks, etc. From the huge amount of data, the given concepts are extracted. , are a very powerful weapon of companies in the fight for profit. Of course, the word profit is masked by caring about customers, their needs, their satisfaction, well-being, etc. Or e.g. Watson Explorer which provides the ability to answer in real time how and why something happened using advanced cognitive neural network services, text and sentiment analysis. Such a tool is great in the context of Customer 360 views, because it interactively predicts which product the user will buy next.

2. An Interesting example - the Black Swan Phenomenon

An urban legend - men who buy diapers in supermarkets, buy beer, in fact, it is not. This is determined on the basis of credit card data that were used when shopping in supermarkets. Another example, based on an analysis of supermarket purchases and credit card payments, provided an answer to the question of how risky a person is in terms of repaying a loan installment. Some of the conclusions are:

- People who buy car oil from non-reputable manufacturers and at a lower price, compared to those who buy branded oil, more often fail to pay the loan installment.

- People who buy self-adhesive pillows as protection so that the chair does not scratch the floor, rarely fail to pay the installment.

Prediction is always better than guessing. And all actions stem from predictions about one person. And that is not the end of the game, because success is not only predicting someone's behaviour in the future, but also influencing it. The man is surrounded by organizations that analyse him. Financial institutions advise, on a daily basis, where and how to invest money, companies

offer a percentage of sales for certain services and products, insurance companies and health insurance are trying to identify possible diseases in a timely manner and offer adequate treatment and cure.

Amazon, for example, will send a pair of sneakers of a certain colour and number to the nearest warehouse even before we confirm the order with the click of a mouse.

Powerful software and tireless prediction algorithms are no longer scenes of Spielberg's sci-fi film "Redundant Report" in which they are used to prevent crime. Police in Memphis, Los Angeles, Great Britain and Poland have a very serious approach to analysis of this kind. The behaviour of criminals can also be reduced to models. Mark Cleverley, an analyst at IBM, which works with police in London, Poland and several US and Canadian cities, explained that it is possible to establish a model of behaviour based on several factors such as weather, whether the day is when salaries are paid. It does not mean that some crime will happen at a certain time and place, it cannot be predicted, but it can tell us, for example, that a wave of car theft is expected. That is how the police can react, because they are in the right place and at the right time. In Memphis, authorities claim that the crime rate has dropped by 30 percent since the police used the predictive analysis program designed by IBM. A program called CRUSH allows the police to identify individual dangerous areas in order to better deploy people in the field.

These, and any similar examples, raise the following questions for controversy: To what extent does the use of predictive analysis please the privacy of citizens and their constitutionally guaranteed protection? And another question: Can we rely on observation-based learning or experience and the fragility of our knowledge, looking for a pattern and expecting the future to follow?

Although it is in the nature of people to attach importance to the experience of past events, looking for a pattern and expecting the future to follow it, human history is usually shaped by the strong influence of events for which history could not give us a guide. The author Nasim Nikolas Taleb, who started his career as a stockbroker, and encouraged by the acquired experience, opted for scientific work, is one of the most active financial mathematicians, researchers in the field of probability and chance, and whose scope of study

includes the epistemology of chance. to answer the question of how to live in a world we do not understand enough. Taleb's concept of the Black Swan, an unpredictable event with great consequences, described in the book of the same name, is an original contribution to the theory of complex systems. Using the term Black Swan, he talks about phenomena that he considers to be completely unexpected, but which still bring tectonic changes on a global scale. The Black Swan is a reference to the famous philosophical thought experiment from the 17th century. Until then, no one in Europe had seen swans other than white, so the claim: "All swans are white" was often used as an example of undeniable truth. The chance of finding a black swan was considered to be zero, until it happened in 1697.in Australia. It was clear that based on previous experience, their alleged non-existence could not be proven. Similar predictions applied to the terrorist attacks of September 11, 2001 in America, to the famous Maginot Line, the supposedly insurmountable bulwark of French defence in World War II that German troops simply bypassed, to the expansion of the Internet, to the emergence of Google, to the collapse of world stock exchange in autumn 2008 etc.

A small number of Black Swans explain almost everything in our world, from the rise of ideas and religions, the dynamics of historical events, to important events in our private lives. Their influence strengthened especially during the industrial revolution, when the world was becoming more complex. Transient trends, epidemics, fashion, ideas, new artistic directions and schools - all this follows the dynamics of the Black Swans. Precisely because of the combination of low predictability and huge influence, they represent a great puzzle. The central idea of Taleb's book is that we are blind to coincidence, especially to large deviations. It is easy to determine that life is the cumulative outcome of several significant earthquakes, if we only consider our own lives. Let's take into account the significant events, technological changes, and inventions that have occurred in our environment since we were born and compare it all to what was expected before they happened. How many were foreseen? Or say, choosing a profession, finding a partner, relocating, unexpected gains or losses. How often did these things go according to plan? Given the share of extraordinary events in historical dynamics, the inability to predict the extraordinary

implies the inability to predict the course of history - Taleb concluded. But we still act as if we are able to predict everything and as if we are able to change the course of history. We are making multi-year projections of the social security deficit or oil prices, for example, and we are not aware that we cannot even claim what will happen next summer. We live in a world where there is more and more feedback. They cause events, which cause new events, thus triggering avalanches and unpredictable planetary outcomes. So, can we assess how dangerous a criminal is based on what he does during an "ordinary" day? Can we study health without knowing the deadly diseases and epidemics? Can we believe the methods of inference by means of a bell curve, and at the same time know that it neglects large deviations?

3. Privacy and predictive analytics

The time of global networks and information opens a strategic issue of security and privacy of a country and all its individuals. According to media reports, the American agency NSA (National Security Agency) currently monitors the largest part of telecommunication traffic and collects data that are stored in the world's largest data centre, in the American state of Utah. Something similar is done by the French agency "French", "Onyx" from Switzerland, etc.

A huge amount of data from a politically "interesting" country, for example, is in-depth analysed and a virtual scenario is projected, in order to play the appropriate moves of global planners and controllers of the cyber galaxy. By following the global network, videos, Facebook, Twitter, various reports, profiles of politicians are created, which should be paid attention to or influenced in order to satisfy certain strategic interests.

If such "powerful" people and states cannot defend and protect themselves, what should ordinary mortals expect? From domainers, trolls, bots, hackers, haters, spin doctors, to polished and reputable companies that subtly place ads, various unethical phenomena that lurk and follow every click, you need to save your life. Every click, every like represents information, which is stored in a hundred places at the same time. Recorded is a social network or

site that we visited, but I also read through other companies that download data from those internet sites. World research shows that people perceive content on the Internet as free. Data show that only about 10 percent of people who use smartphones think they have bought the apps they use. In Serbia, that number would probably be 0.01 percent. So, we perceive this huge database of knowledge and information, which is searchable, classified and accessible - as completely free. This information has its value expressed in money. The more specific the data, the more it is worth. A thousand basic data - name, surname, address, etc., are worth, say, a few cents; that person's marital or health status will double the amount, which only grows further by crossing with different information about income, consumer habits, and so on. Sites like Amazon and Google make about a thousand dollars a second.

Thanks to technological development, society is on the threshold of another new paradigm - "internet of things", the networking of various devices that we use. New generations of pacemakers, refrigerators, traffic regulation systems, and even street garbage cans are being connected to the network. We absolutely do not have to pay for the online presence with money, we pay for it with personal data. There is no controversy, online privacy - an impossible mission.

4. Crisis management and communication problem

Crisis communication is defined as the perception of an unpredictable event that threatens to jeopardize the significant expectations that the company's stakeholders have and that can seriously affect the performance of the organization and create an undesirable outcome (Timothy, Coombs, 2012, 186). The communication process between sender and receiver in the rhetorical arena during crisis communication contains three elements, crisis communication, sender and receiver. The main sender is the company, i.e. its representatives. The crisis team defines those responsible for internal and external communication, as well as spokespersons with the authority to address the public.

The primary group that represents the recipient in the communication process are always the victims. In addition to the

victims, there are four other types of public, ie stakeholders with whom a relationship is established through communication in a crisis: formative (enabling), functional, normative and diffuse public. The formative public provides authority and control over the resources that enable the organization to exist at all, and these are owners, shareholders, boards of directors, regulatory agencies, and the like (Ten, 1999, 49). Functional audiences provide the basic operational functioning of organizations and include employees, suppliers and customers. Normative publics are broader groups to which a company or employee belongs, and which have the power to represent their interests, for example trade unions, political groups and professional associations. Diffuse publics are the external public, the local community, the media, civil society organizations and citizens.

Crisis communication is a specific form of communication, and one of the typologies divides it into four main forms of communication among crisis participants: public relations, problem management, community relations, and media relations (Matthew, et al., 2003, 19). On the other hand, relations with the media are more often conducted as one of the segments of public relations, both in terms of subject and formation, and therefore in the organizational sense within companies. Public relations that can be used in a crisis therefore includes, in addition to media relations, internal communication, social responsibility programs, and specific communication of leaders to the community. In this way, in this paper we will look at media relations, as part of a broader area of public relations.

The policy of working with the media during crisis management implies internal and external communication. In addition to teams and information centres that communicate directly with the external public, listening to questions and answering them, a similar team must have the function of coordinator between that centre and the staff and the organization. Employees demand information just as much as the external public, and their situation is further aggravated by feelings of fear and uncertainty. In such circumstances, rumours develop, come from employees, and they threaten to fill the communication vacuum that usually occurs immediately after the outbreak of the crisis. As a rule, sources of

information for the media are employees who leave the factory premises or company buildings, as well as employees who may have witnessed the event. In this way, the media fit the messages from the company's management and employees, striving to achieve a balance in providing information.

5. Communication parameters in crisis processes

The interest of the media in the crisis appears very early and it is necessary to set a certain tone of the company's communication (Sally, 1999, 53). The tone should be in line with the crisis communication plan that the company already has. Organizations can choose one of two approaches in media relations. The first approach is assertive and proactive, which allows the organization to be the first to publish the news about the crisis, without waiting for someone to "report" it to the public and the media, nor to hide it and wait for it to go unnoticed. In that way, he has the opportunity to present his version, trying to tell the story precisely. The second approach is reactive and delays unavoidable events with the risk that the company version will be published incorrectly. Ignoring the situation only makes things worse. A proactive approach gives the company the opportunity to set the tone of communication that is in line with the situation, and which it has anticipated and occupied.

In the pre-crisis period, practice has shown that it is necessary to make preparations for a possible crisis. Companies should, in regular circumstances, outside the crisis, set their official communication policy and rules for working with the media. Such a plan is made as part of the management of the entire business process and stakeholders of the company, which lays the foundation for work even in crisis situations.

Preparation for the crisis includes conducting business risk analysis, anticipating crises in all segments, prioritizing crisis situations, anticipating the public at risk, formulating communication strategies and tactics, determining relevant communication channels to stakeholders, anticipating media interest, preparing a crisis management plan, defining procedures, appointing a team and training its members for adequate roles, appointing and training a spokesperson to present to the public and prepare a communication

centre. The made plan should be practiced and tested through it, and as a consequence it should be updated and supplemented. Directors, managers and other members of the crisis team, and not just communication experts, should ideally be trained and trained to work with the media, which is especially true for crisis situations.

In larger organizations, communication professionals, along with the legal department and the operations sector, are given shared responsibility for crisis planning. It is their responsibility to create, maintain, manage and communicate a crisis management plan. This plan should include special media training for spokespersons during the crisis, as well as the establishment and maintenance of internal and external channels of communication and the development of contingent responses and messages for the presumed crisis scenario.

Crisis communication, by definition, takes place well before the crisis itself, and that is the period when the organization gets to know the work with the relevant media and has good relations. During the preparation period, it is necessary to get acquainted with the way each media works, as well as understanding how the organization is seen from the outside, what reputation and media image it already has, as well as planning to avoid the media chaos that most often occurs. The goal of crisis communication in the pre-crisis period is to build relationships of mutual trust with the media. Given that the power of the media is such that they can improve or worsen the company's image and affect business, the public relations department is expected to have adequate knowledge of the functioning of different types of media, work technology, genre they cover, reporting context, editorial preferences, overt and covert political or ownership interests. This means knowing how to prepare the content that the media expect, how to meet the deadlines, how to meet their requirements and attract their audience in a way that suits both the media and the company.

6. Crisis communication in the period of the COVID 19 pandemic with a review of security aspects

The COVID 19 pandemic can already be called the greatest catastrophe that could have befallen humanity (Dašić, Dašić, 2021). The silent killer, who is not visible to the naked eye, since it is

difficult to protect himself and find an adequate measure of prevention already now, after less than a year, has taken over a million lives, and currently over fifty million people are sick. All the world's resources are engaged precisely with the goal of opposing this terrible and cruel enemy and finding a cure that would save the health and lives of people on the planet.

However, as the entire social, political, economic, economic and other segments of life must adapt to the new circumstances due to the pandemic, so do crime, as well as the activities of criminal groups adapt to new circumstances. In the paper itself, new ways of committing certain crimes are presented, by using certain benefits, created as forced solutions due to the pandemic. On the other hand, there are traditional crimes, current in all historical epochs, present from the beginning of humanity until today. This crime and the ways of their execution have not changed, but we can talk about their increase. The reason for this should be sought in specific social, economic, but also health reasons, provoked by the difficult world situation, due to the COVID epidemic 19 (Brković, Antonović, 2020, 68-69).

The motives for committing crimes during the pandemic have not changed significantly. There have been significant changes in the circumstances that precede the commission of an illegal act, as well as in the way of social reaction to them, because all events in nation states, as well as globally, are subject to the pandemic and consequences of COVID 19, which happened on the night between March 20 and 21, 2020 in New Belgrade, when six apartments in a multi-storey building burned down. On that occasion, six people died, while six passed away with serious, life-threatening injuries. As this event overlapped with the beginning of the pandemic in Serbia, the public, which otherwise reacts very violently to such news, completely turned a deaf ear to this tragedy, because the focus of interest was on the pandemic. Even the media briefly informed about this fire, of unprecedented proportions in Belgrade recently.

Precisely in such a mental and spiritual state, the public at the global level is not ready to react to any events that are not directly related to the COVID 19 pandemic. International institutions are no longer on them, but on saving the lives and health of the world's population. Difficulty moving, communication, burdening the

public with health problems, decreased attention and permanent fatigue, are favorable circumstances that have contributed to the acceleration of crime and criminal activities.

Finally, it is necessary to look back at the tragic events which, despite the occupation by the COVID 19 epidemic, disturbed the world public. These are intensive terrorist activities on the territory of Europe, specifically France and Austria. The world public was shocked by the degree of audacity and ruthlessness of terrorists who were encouraged in the circumstances when their concentration was focused on the world health crisis, and they chose the most ruthless methods to deal with their so-called rivals. These terrorist methods are reflected in the reckless liquidation of innocent people, in a way that only disgust can cause a normal person, and that is beheading in a public place, on the street and in a church.

7. Crisis in the field of economy and economy in the period of the COVID pandemic 19

The introduction of the state of emergency in the Republic of Serbia was necessary and conditioned by the objective danger to human lives. The state of emergency has completely paralyzed life in Serbia. Everything was subordinated to the fight against COVID 19 and all resources were directed in that direction. The biggest loser in that constellation is the economy and economic entities. The possibility of orderly business was called into question, and the first to be hit were caterers, the tourism sector, the services sector, foreign trade companies, as well as many others. Therefore, it was obvious that in addition to strengthening health care, which was done by renovating hospitals and providing respirators, help and support must also be given to the economy.

The goal of the Government of the Republic of Serbia during the pandemic was to preserve every job. Employers are encouraged not to terminate employment contracts at this difficult time and to help them avoid doing so. To that end, the government provided a package of measures worth 5.1 billion euros, which it intended to support the economy and economic entities. The priority of the Government is the private sector, and this support was primarily intended for entities operating in the private sector. The assistance

was aimed at preserving liquidity in business. The program of measures to reduce the negative effects of the pandemic is reflected in the postponement of payment of payroll taxes and contributions of employees in the private sector during the state of emergency, with the possibility of later repayment, postponement of advance tax payments in the second quarter, exemption of donors from VAT. Micro, small and medium enterprises in the private sector were paid assistance in the amount of the minimum wage for three months, as well as payments of direct assistance to large enterprises in the private sector in the amount of 50% of the average salary in the Republic of Serbia for those employees whose employment was terminated.

In addition to the above measures, the liquidity of the private sector is also provided through the program of financial support to the economy in the period COVID 19, the scheme of support to the economy during the crisis is guaranteed, a moratorium on dividend payments is introduced until the end of the current year and fiscal stimulus is provided through direct assistance to all adult citizens of Serbia.

These measures adopted by the Government are not subject to private sector entities whose income was reduced by more than 10% during the pandemic period, not including costs related to fixed-term employees whose contract expired in that period, as well as entities who stopped performing their activities before the introduction of the state of emergency, i.e. before March 15, 2020.

The measures of the Government of the Republic of Serbia can be divided into four sets. The first set refers to the possibility of postponing due tax liabilities, with the possibility of later repayments in monthly installments. It also enables the provision of liquidity of economic entities, while maintaining economic activity and employment levels. Employers who opt for this measure have the option to defer payment of costs for up to 24 months, without charging interest. Also, this set of measures includes the postponement of the payment of advance income tax in the second quarter, which also increases the liquidity of economic entities. Business entities that have the status of donors will enjoy special privileges, in terms of exemption from VAT. The condition for the application of this relief is that the economic entity has

donated the products it works with to the institutions that primarily work on the suppression of the pandemic.

The second set of measures includes those measures that are given directly to private sector companies. Assistance is provided to small, micro and medium enterprises from the private sector in the amount of the minimum wage, i.e. the amount of 50% of the minimum wage for large enterprises. This measure is applied in accordance with the financial power of economic entities, more precisely, large and financially stronger companies are given 50% of the minimum wage, while entrepreneurs, micro, small and medium enterprises are given the full amount of the minimum wage.

The third set includes two measures of the Government of the Republic of Serbia. It is a program for granting loans to preserve liquidity and working capital for companies from the segment of businessmen, micro, small and medium enterprises, agricultural farms through commercial banks operating in our country. Also, in addition to the above, guarantee schemes are provided to support the economy during the pandemic to maintain liquidity and working capital from the segment of businessmen, micro, small and medium enterprises, agricultural farms through commercial banks operating in the Republic of Serbia.

The fourth set of measures refers to the payment of direct aid in the amount of 100 euros in dinar equivalent to all adult citizens of the Republic of Serbia.

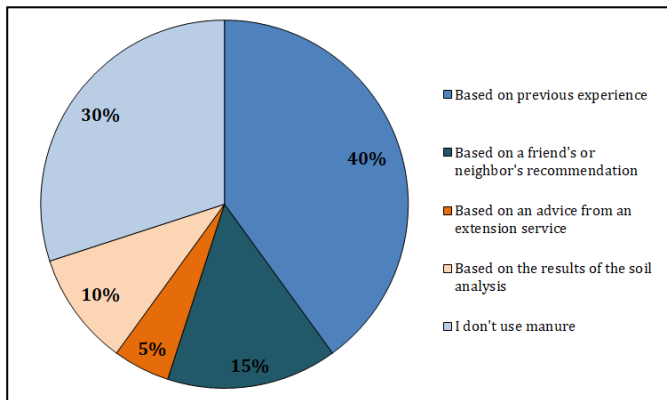
8. Decision-making on the problem of South Srems's agricultural waste – Case study

Waste issue is one of the most common issues nowadays. In the field of agriculture and agricultural production, various kinds of waste might be generated, depending on the process itself. This case study is based on the waste coming directly from basic agricultural production – either crop (plant) production, or animal livestock breeding.

As the part that Orbitofrontal Cortex plays in our everyday lives is significant, it affects decision making both on an individual, but also on a wider level. In that manner, people sometimes, even, value their habits and experience over an expert's advice. Such

behavior is highly present in Serbia's agriculture nowadays, as such a thing has been noticed in the recent research, conducted in November 2021, on the territory of South Srem area (Graph 1). This research involved a survey, targeting farmers of this area (in rural and suburban areas) and their practices in managing agricultural waste (originating from plant production or livestock breeding). Overall, forty farmers were asked to fill the survey – 20 originating from a suburban area (either Batajnica or Dobanovci) and 20 from a rural area (Karlovci or Simanovci). Every decision to answer this survey in a way, has also, been a result of some farmer's Orbitofrontal Cortex "at work".

Graph 1. Dispersion of farmers of South Srem, based on how they determine the required amount of manure for fertilization.



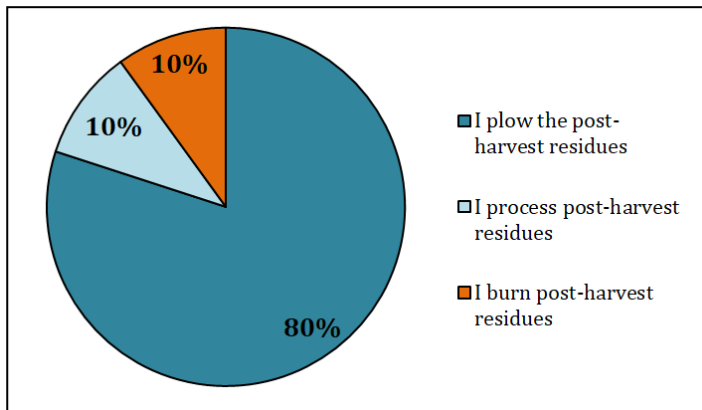
Source: Authors' illustration, based on the survey results.

As the results of the survey conducted on both suburban and rural areas of South Srem have shown, farmers in Serbia mainly rely on their previous experience, or advice of people they trust. A "climate of mistrust" is highly present between farmers and employees of any extension service, which might lead to many risks later on. Misuse of manure and incorrect quantification may lead to serious pollution risks, as manure can pollute both surface and subterranean waters. Therefore, decisions made by a farmer's

Orbitofrontal Cortex may have a large impact on a wider health issue and environment issue.

Furthermore, people's decisions may, sometimes, lead to breaking the law or similar actions. Although sometimes people's decisions are made "subconsciously", other times, they willingly make decisions that may be a risk for them, their surroundings, the environment etc. Agricultural practices and farmer's actions in South Srem area can also be used as an example of such situations, in which various factors (moral values, money or other material factors, previous experience etc.) may lead to these practices (Graph 2).

Graph 2. Dispersion of farmers of South Srem, based on how they use post-harvest residues.

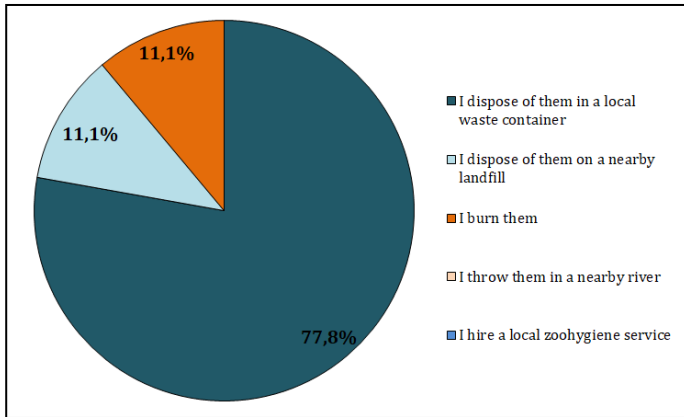


Source: Authors' illustration, based on the survey results.

Although the majority of farmers in South Srem area either plow their post-harvest residues (which can be used as a type of vegetable fertilizer), or process them in order to make silage for livestock, the amount of 10% of the respondents said that they burn their post-harvest residues. That means that they have, although illegally, decided to create a large risk for the environment – regardless of the fact that the (Službeni Glasnik RS) Serbian law on agricultural land explicitly prohibits burning these types of residues, as well as any other agricultural residue.

As agricultural residue can also come from livestock breeding, people's decisions in manipulating these kinds of waste are also important in a wider sense (**Graph 3**).

Graph 3. Dispersion of farmers of South Srem, based on how they use post-harvest residues.



Source: Authors' illustration, based on the survey results.

As stated above, the majority of farmers dispose of animal corpses, residue organs or similar biological waste, in a local waste container. This is an alarming indicator, as none of these farmers stated that they hire a zoohygiene service, although, again, they are (Službeni Glasnik RS) obligated to do so. Once again, due to, most likely, experience or some other strong factor, these farmers' OFC made a decision not to follow the law and risk both their health, as well as the health of other people in the area, as inadequate disposal of biological may lead to an outbreak of various diseases. Combined with the current COVID 19 pandemic outbreak, these diseases would mean even more problems and potential ban of any food production, at least in the outbreak area. As Vojvodina, and, therefore, South Srem, is one of the leading parts of Serbia in the field food production and agriculture, this would mean serious economic, environmental and health problems combined.

9. Conclusion

The issue of crisis communication and decision-making became especially relevant during the crisis, caused by the COVID 19 pandemic, which represents one of the greatest world threats since the Second World War. Communication between the subjects is of crucial importance, the exchange of information, data, as well as knowledge, have proven to be crucial. As this is a global threat, it is mandatory that people all over the world find a way to communicate well and make decisions that are not going to pose threats to anyone, meaning that the crucial strategic interest is to maintain order and peace within the limits deemed necessary. With that in mind, as well as knowing that all economies have been more or less affected by the COVID 19 pandemic, the future of these individual economies lies in the hands of the decisions made as the pandemic goes on. Serbian agriculture, has, as authors Cvijanović and Pantić stated, despite all its shortcomings, been able to provide food security for its population and to provide sufficient quantities of agricultural products for export to any country interested in Serbia's food products. In order to maintain this positive balance, it is mandatory to constantly monitor the decisions being made in this field, no matter how small. As stated in this paper, some single farmer's wrong decision may affect the whole region's production in a very short time.

REFERENCE

1. Brković, R; Antonović, R. „The certainty of global economics crisis and rising unemployment due to pandemic a COVID 19“, Kultura polisa, Vol. XVII, (2020).
2. Dašić, D. Dašić, B. (2021) (2021). Branding of states and nations in (post) Covid 19 era.. *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja - TISC*, 6(1), 162-179. <https://doi.org/10.52370/TISC21162DD>
3. Eric, S; *Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (2013).

4. Jonathan, D. W; *Orbitofrontal Cortex and Its Contribution to Decision-Making*, Helen Wills Neuroscience Institute and the Department of Psychology, University of California, Berkeley, California 94720-3190 (2007).
5. Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow, Robert R. Ulmer, *Communication and Organizational Crisis*, Greenwood Publishing Group, Westport, (2003).
6. Nasim N. Taleb, *Crnilabud, Uticaj krajnje neverovatnih zbivanja*, Heliks (2010).
7. Nešković, S., "The national security paradigm and national interest in postmodern globalization flows," Cross - Border Book Series "New Challenges to Security and Development of the Balkans" Vol. 7, Problems of National and Corporate Security, Proceedings of International Scientific Conference 22 - 23. 11. 2019, University "St. Cyril and St. Methodius" VelikoTarnovo Bulgaria, (2020).
8. Nešković, S., "Korporacijski kriminal i korporativna bezbednost u postmodernom ambijentu," Naučna konferencija, Novi Sad, Proceedings, Tematski Zbornik radova "Društveni fenomeni i korporativna bezbednost", 12. decembar 2017, Beograd: Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti - CESNA B i Fakultet bezbednosti Univerziteta u Beogradu, 2017.
9. Nešković, S., "Savremena paradigma korporativne bezbednosti i metodologija implementacije kriznog menadžmenta u zemljama Zapadnog Balkana", Nauka i tehnologija 9 / 2017, Travnik: Internacionalni Univerzitet Travnik, (2017).
10. Nešković, S., "Menadžment rizika kao metodološki koncept bezbednog funkcionisanja i poslovna delatnost korporacija" 12. Međunarodno savetovanje "Rizik i bezbednosni inženjering", Kopaonik, Zbornik radova, Novi Sad: Visoka tehnička škola strukovnih studija u Novom Sadu i Fakultet Tehničkih Nauka Univerziteta u Novom Sadu, (2017).
11. Ten Berge, *The First 2h Hours*, prema Sally J. Ray, *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry* Quorum Books, Westport, (1999),

12. Timothy W. Coombs, *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, Sage Publications, Thousand oaks, (2012).
13. Cvijanović D., Pantić N., „Review of the crisis in Serbian Agriculture caused by the Covid-19 pandemic“, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej - Problems of Agricultural Economics*, Vol. 1(366) 2021., 19-23.

ISTRAŽIVANJE PROCESA DONOŠENJA ODLUKA I KLJUČNA ULOGA ORBITOFRONTALNOG KORTEKSA - NOVI PRISTUP

Sažetak: Proces donošenja odluka je, zbog svog značajnog uticaja na dalji tok događaja, ključna karika svakog procesa upravljanja. Shodno tome, ljudski um je odgovoran za donošenje svih ključnih odluka, pri čemu konstantno trpi uticaj različitih faktora (želje, motivi, emotivno stanje donosioca odluka itd.). Ključni faktor, odgovoran za svaku odluku koja biva donesena, jeste Orbitofrontalni Korteks, smešten u prednjem delu čovekovog mozga. Uvidom u značaj Orbitofrontalnog Korteksa i korišćenjem poznatog znanja u oblasti „prediktivne analitike“, ovaj rad bavi se novim pristupom u istraživanju procesa donošenja odluka. Poseban osvrt biće načinjen u okviru studije slučaja u sferi poljoprivrede (sprovedenoj na teritoriji Donjeg Srema), u kojoj će biti prikazano kako odluke pojedinih poljoprivrednika mogu dovesti do mogućih rizičnih i opasnih scenarija u budućnosti.

Ključne reči: Orbitofrontalni Korteks, prediktivna analitika, donošenje odluka, „Eliot“slučaj, COVID-19, kriza, poljoprivreda.

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Stanković, M., Marčetić, A. (2021) A new approach to decision-making research and the key role of the orbitofrontal cortex. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 47-67.

UDK: 614.2:005.336.3
005.346

Pregledni rad
Rad je primljen/ Received: 13.10.2021;
Korigovan/Revised: 10.11. 2021.
Prihvaćen/ Accepted:: 26.11.2021.

Nataša Đorić¹

Šćepan Sinanović²

Ivan Vukosavljević³

Fakultet medicinskih nauka,
Univerzitet u Kragujevcu

JEL: I 23, M10

QUALITY MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF HEALTHCARE USER SATISFACTION

Abstract: Improving the quality of work of health care institutions, i.e., health care, as an integral part of daily activities of health workers and all other employees in the health care system, is a continuous process whose goal is to achieve higher levels of efficiency and effectiveness, as well as greater user satisfaction. Quality health care is one that enables the organization of resources in the most effective way, in order to meet the health needs of the patients for prevention and treatment, in a safe way, without unnecessary losses and at a high level of their requirements. The vision of continuous quality improvement is to achieve safe and secure health care, which is developed by joint efforts of all key actors in the health system in the interest of the patient. Recommendations for improving the quality of health care and the functioning of the entire health system include: further development and incorporation of quality standards in the operations of health institutions, improvement of information systems as a way to promote the quality of the entire system, ensuring sufficient funding, investment in prevention, development of quality indicators, the system of tracking and records to enable rapid reporting. It is important to recognize and respect the different dimensions of quality and set realistic expectations and create a balanced health system in accordance with them.

Keywords: quality, health system, health care quality, satisfaction

¹ natasa.djoric@gmail.com ; ([https://orcid.org/ 0000-0001-8265-9762](https://orcid.org/0000-0001-8265-9762))

² scep.sinanovic@gmail.com; ([https://orcid.org/ 0000-0003-8125-7873](https://orcid.org/0000-0003-8125-7873))

³ ivanvukosavljevic2@gmail.com; ([https://orcid.org/ 0000-0002-8150-0730](https://orcid.org/0000-0002-8150-0730))

1. Introduction

One of the areas of special importance, in addition to the economic system for the state, society and individuals, is the health care system, in addition to the education system, pension system, system of cultural values (Prnjat, 2019) and cultural policy, etc. The health system itself, according to its organizational structure, professional, legal and financial position, requires appropriate reforms and changes in order to preserve its functioning in meeting the needs of patients and maintaining the safety of one of the basic human needs for the right to adequate treatment. Appropriate reform can improve the existing efficiency and effectiveness of the health care system (reforming within the health system and within primary, secondary and tertiary level health care institutions), but this requires a new approach, especially in the management system throughout the health system and the need to apply methods and models of modern health management. Further, there is a lot of space within the health system to develop entrepreneurial initiative and approach, not only within the private health care sector but also in the state or public sector.

The subject of this paper is to improve the quality of health services in the function of customer satisfaction. The goal is to point out that the permanent improvement of the quality of services and patient safety is an integral part of the daily activities of health workers, health associates and all other employees in the health system. The aspiration to provide quality treatment and care for the patient, as well as to achieve the most favourable outcome for the patient's health is as old as the medical profession. However, organized efforts to assess and improve the quality of work in the health care system are more recent (Sathiyaseelan, et al., 2015).

2. Literature review and definition of research problems

It is indisputable that the entire history of medicine consists of efforts and attempts to help the patient as much as possible, i.e., to implement the treatment as well as possible, from which it can be concluded that the care for the quality of treatment, i.e., health care, is as old as the treatment practice. The first records of such an

approach can be found in the Code of King Hammurabi of Babylon, which provided for the punishment of cutting off the hand of a doctor whose patient dies or goes blind after the intervention. In the first periods of development of medicine, as a science and practice, the doctor was the main and most often the only implementer of help, care and nursing provided to the patient, and thus responsible for the quality of care provided, which is in line with Hippocrates (460-377 BC), since; "The doctor must do not only what he thinks is good, but also enable the patient and his companions to cooperate." Despite the fact that in the first half of the 19th century there were researches on the outcome of various therapeutic procedures by the French doctor Louis, who was looking for more successful approaches in treatment, and the first organized quality studies are related to the name Florence Nightingale and her "Notes on Hospitals" (1858). The real beginning of work on quality began only in the period 1912-1916 and is associated with the name of the American surgeon Codman. He insists on verification as "the internal function of the medical profession" which "shows and fulfils responsibility towards the individual patient and towards the public as a whole, provides self-control, continuous learning and functional differentiation within the health system". In the field of health care quality, the greatest contribution at the end of the 1970s was made by Avedis Donabedian, who was the first to introduce a "comparison between provided and expected health care based on defined standards as criteria" (Jovanović, et al., 2019). In 1966, he introduced a certain systematicity in the consideration of the concept of health services management. According to Donabedian's theory, quality can be achieved through structure, processes and outcomes.

Quality health care is one that enables the organization of resources in the most effective way, in order to meet the health needs of users for prevention and treatment, in a safe way, without unnecessary losses and at a high level of their requirements (Official Gazette of RS, Belgrade, No. 15/2009). The quality of health care belongs to the type of terms whose meaning seems close, understandable and clear, associating with a whole range of desirable features of health care, which can include adequacy, efficiency, comprehensiveness, fairness, accessibility, satisfaction. But even after many years of theoretical and practical interest of the scientific

and professional public in quality, no universally accepted definition has been reached, each of the authors starts from his own premise (Ramamoorthy, et al., 2018). The national health system in Serbia is organized on three levels. The term health system means activities that include health as well as other sectors (economic and social) that together participate in providing health care to the population (Tasić, 2002).

Awareness and the need to introduce modern methods and techniques for managing the quality of health services are still difficult to penetrate into the health care system and the functioning of health institutions. The reason for that can be found that the attention in improving the quality of services is mostly focused on the technology of health care, i.e., medical services, and much less on the way of organizing, functioning and managing the health institution as an entity (Aliman, Mohamad, 2013). In addition, one of the reasons for the insufficient presence of important elements of quality system management is the prevailing administrative and budgetary approach to the management of the health institution. In health systems in which there is a developed private sector in this area, professional management of various orientations, the quality management system is not questioned, but it is continuously given great attention and importance (Anil, Satish, 2019). The extent to which quality management is an integral part of modern management is confirmed by the fact that all areas of business and professional activities are checked and evaluated through a complete quality system, i.e., full quality management (Nguyen, Nagase, 2019; Amin, Nasharuddin, 2013). Our management practice started setting the quality standard at the national and international level very ambitiously about 15 years ago, so that this process would slowly and continuously stop and lag behind the trends in the world (Mitrović, Gavrilović, 2013).

Total Quality Management - TQM (Total Quality Management) is a way of managing processes in which everyone is committed to continuous improvement of work within the operation and activities it performs and executes. It is a systemic and systematic approach to the business philosophy of quality management whose goal is to continuously improve the value of a product or service for the customer, and it becomes an ongoing

process. This principle and approach is valid for any activity in the economy and society, and thus for the health care system (Mitrović, Mitrović, 2013, 268).

The quality of health care belongs to the type of terms whose meaning seems close, understandable and clear, associating with a whole range of desirable features of health care, which can include adequacy, efficiency, comprehensiveness, fairness, accessibility, satisfaction. But even after many years of theoretical and practical interest of the scientific and professional public in quality, no universally accepted definition has been reached. For these reasons, this paper presents a multifaceted approach to the definition of health care. By definition, "quality health care implies the degree to which the health care system and health services increase the likelihood of a positive treatment outcome." More clearly, this means that quality health care providers have supplied resources to the highest degree (in the given circumstances) and followed health care delivery processes to increase the likelihood of health improvement or cure. The WHO has launched mechanisms to accept health as the most important factor in the overall development of society and change through the general principles of the strategy, based on:

- equality in exercising the right to health care,
- accessibility of health care,
- emphasizing promotion and prevention,
- cross-sectoral cooperation,
- community involvement in the decision-making process,
- decentralization,
- integration of health programs and
- coordination of separate health activities.

A large number of definitions are oriented towards quality protection. The first attempts in this regard were made by individual authors, equating good protection with "the treatment of the individual as a whole, with the application of all necessary services of modern medical science to the needs of all people, including preventive activities and intellectual cooperation between non-professionals and practitioners" (Bewick, 1989; Batalden, Davidoff, 2007; Henseler, et al., 2015). Good care should provide "the best that medicine has to offer, and which is accessible and accessible to

anyone who needs it" and so that "it meets all the needs and requirements of the patient in the most efficient and effective way", i.e., provides "optimal results that can be achieved, while avoiding complications, in a way that provides a balance between cost and efficiency, documented in an appropriate manner" ("with maximum benefit, i.e., minimum harm (risk) per patient "). Other definitions of health care quality are primarily process-oriented (Leape, 2009). The last period in the development of the definition of quality is characterized by an orientation towards the outcome, i.e., an orientation towards efficiency. In 1984, the World Health Organization defined quality (good care) as "such a combination of diagnostic and therapeutic services that can bring a patient to an optimal level of health." Donabedian defines health care quality as "a property that medical care can have to varying degrees", i.e., "the manner of performing professional duties by health professionals, based on the degree to which improvements in health are possible and the degree achieved in the development of medical science and technology" (Mittermayer, et al., 2010). Quality is also defined as "a confirmed or desirable relationship between resources and the outcome (changes in health condition)". The following definitions of quality health care are also "full satisfaction of the needs of those who need the services the most, at the lowest price for the organization, within the existing restrictions and within the professional framework defined by the authorities". The need for more efficient and rational protection has increased in parallel with the increasingly pronounced demands of the public to express and fulfil the responsibility of the health service for the results it achieves. In addition, the interest of health workers in quality is growing, since it has been identified as a "factor in the development of the profession." In accordance with that, the World Health Organization, recognizing the importance of quality as a factor in the development of the service and personnel, in 1981 included it in the list of goals of the strategy "Health for all until the year 2000".

Thus, the quality of health care belongs to the type of terms whose meaning seems close, understandable and clear, "associating with a whole range of desirable features of health care, which can include adequacy, efficiency, comprehensiveness, fairness, accessibility, satisfaction" (Keshavarz, 2016; Šofranac, Šofranac,

2011). But even after many years of theoretical and practical interest of the scientific and professional public in quality, no universally accepted definition has been reached. For these reasons, this paper presents a multifaceted approach to the definition of health care quality and the characteristics that need to be realized in order for service users to be satisfied.

3. Methodology

For the purposes of this article, secondary data sources were used, including information available on the Internet, as well as in the modern literature on methods of improving the quality of health services. The method of qualitative data analysis was applied. The basic hypothesis follows from the presented relations, which reads:

X0: The application of modern management and quality management in health care, reduces the dissatisfaction of health care users.

H1: Quality staff greatly affects the quality of service

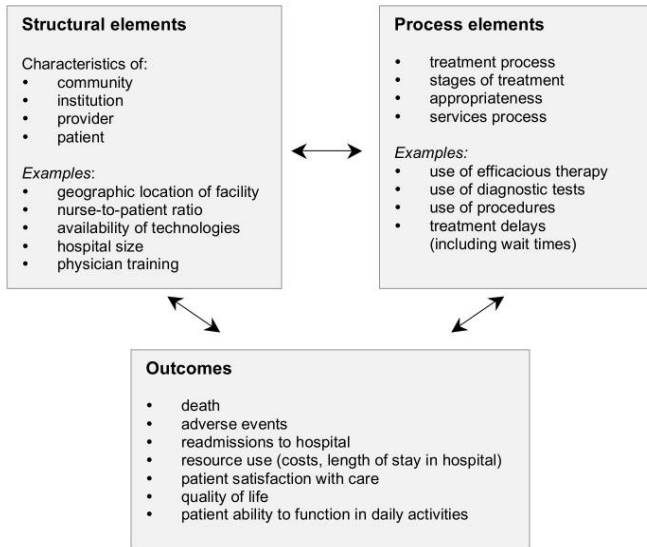
4. Result and discussion

4.1 Quality management in the health system

We can conclude that quality is everyone's job "is a slogan that is often used in the health system and which emphasizes that the obligation of continuous quality improvement is not only the obligation of individuals, special commissions, health institutions and establishments but should be the basis of overall health care to the patients. The process of quality improvement takes place in several stages and is identical to the process that exists in clinical practice - the cause of poor quality is diagnosed with the help of health care quality indicators, and then interventions that can lead to its improvement are tested (Jovanović, et al., 2019). A schematic representation of the dimensions of health care quality according to Donabedian, shown in Figure 1, indicates that the management structure (resources) and process management influences the outcome, i.e., the quality of health care. Indicators, such as indicators

of quality, predominantly refer to the course and outcome of the health service and can also refer to the characteristics of the system structure (Jovanović, 2014).

Figure 1. Donabedian model of measuring the performance of the health care system



Source: Brien, C., Ghali, W. (2008). Public reporting of the hospital standardized mortality ratio (HSMR): implications for the Canadian approach to safety and quality in health care. *Open Med.*; 2(3): e70–e73. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3091609/>

Health systems in countries can be organized differently and have different priorities, which affects performance and quality, and the possibility of introducing performance and quality management systems. Since the regulation of the health system directly affects citizens, it is necessary to develop a stable foundation of the system and introduce changes only when there are the necessary preconditions and in cases where it is determined that they will

ensure better functioning of the system and thus ensure better quality of life. Today, health is seen as a fundamental human right and the connection between social status, living conditions and human health is emphasized. Therefore, the quality of health services is a prerequisite for ensuring health and improving living conditions. Numerous factors can affect the quality of health care. For example, a lack of financial resources can result in a reduction in expenditures such as wage expenditures or a reduction in the number of employees which in turn adversely affects a business environment in which even performance will not be satisfactory (Martinez, 2000).

According to Woodward (2000), the factors that affect the quality of health services are: organization of the health system, available staff, introduction of changes, access to developed technology, available knowledge and skills, connection of education system and health sector and ability to absorb and adopt new knowledge.

Regarding quality management, four basic principles can be singled out (Diagnosis, 1998):

- (1) poor quality is a consequence of problems related to the functioning of the system, non-functioning of people within the system,
- (2) everyone within the organization is responsible for quality and for identifying and solving problems,
- (3) quality is viewed from the perspective of the customer (patient) and
- (4) poor quality is expensive.

Quality measurement can be performed by qualitative and quantitative methods and can be continuous, periodic or one-time. In the last thirty years, several models and approaches have been developed to measure and improve quality in the health system. Usually, health system quality measurement models are divided into quality assurance models and quality improvement models. The first of these, the quality assurance approach, is based on determining whether certain standards, set by third parties or groups outside the organization, are met. On the other hand, the quality improvement

approach represents a shift from the already mentioned oversight of meeting certain standards, and is based on improving the performance of key processes. A comparison of these two approaches, i.e., quality management models, can be found in Table 1.

Table 1: Comparison of quality assurance models and quality improvement models

CHARACTERISTICS	QUALITY ASSURANCE MODEL	QUALITY IMPROVEMENT MODEL
philosophy	poor performance must be noticed and remedied	improvements are always possible
subject of research	people	processes
the goal	error control	to a higher level
assessment of what has been done	based on standards	based on abilities and needs
source of knowledge	colleagues from the profession	all staff
method of review and analysis	summary	analytics
patient needs	are not taken into account	included in the analysis
comparison of statistical data	restrictions	it is necessary
stimulating action	only if deficiencies are observed	always

Source: adapted to Woodward, C. A. (2000.) Strategies for assisting health workers to modify and improve skills: developing quality health care – a process of change. World Health Organisation discussion paper. No. 1. Geneva: World Health Organization.

It is very difficult to determine which of the models is more efficient because it depends on several factors such as the structure of the health system, the level of economic development of the country, the resources at its disposal and the like. It is possible to achieve multiple benefits if an integrated quality management system in healthcare is developed that would link risk management, quality assurance and quality improvement, and ensure a balanced orientation to structure, processes and results (Ostojić, et al., 2012).

4.2 Satisfaction of health care users

Today, there are numerous organizations and institutions in the world that deal with the quality of health services or health care. Among other things, they give instructions - guidelines to potential patients on how to choose a doctor, hospital or insurance system, directing them to monitor measurable indicators.

The changes that are taking place in our society have encouraged the re-evaluation of the existing health care system. There is a growing interest in the quality of health care in general and health services and their improvement. "Health care institutions are faced with the need to provide the maximum achievable level of quality of their service in the existing conditions, but also to prepare for survival in some new, changed conditions. The quality management system can be seen as a means to meet these needs" (Jovičević-Beki, 2021).

Patient satisfaction with the provided health care is a basic dimension in the evaluation of the quality of health care. Satisfaction is the complex relationship between a patient's perceived needs, his or her expectations of the health care service, and experience with the services provided. It reflects the patient's assessment of all aspects of health care, including the technical aspect, and interpersonal relationships and the organization of health care. Satisfaction is the degree to which a health care system meets a patient's expectations and measures the patient's attitude toward the physician, the health care system, and the medical care they receive. The survey on the satisfaction of health service users and employed health workers in Voždovac and Palilula health centres confirms the above statement that health service users are generally satisfied with

the quality of health services received in primary health care institutions, which confirms that in times of economic crisis and financial deficit, lack of funds for health, reduced number of health staff, good organization of work and application of principles and procedures of modern management lead to optimal and satisfactory functioning of the health system of Serbia at the primary level (Gavrilović, 2014). Introducing the patient's opinion, along with other elements, into decisions about organizing and providing health care leads to its progress. Satisfaction is one of the variables that affects the outcome of health care and the use of services. To improve the provision of protection, predictors of dissatisfaction must be identified and eliminated (Tong, et al., 1997).

Lochman points out that "factors that have the clearest relationship with satisfaction include the availability of health services, organizational structure, doctor's competence, communication and continuity, without being related to pay, doctor's personality, sociodemographic characteristics of patients, their health status." Patient satisfaction is a complex relationship between his perceived needs, expectations from the health service, and experiences with the services received (Larrabee, et al., 1997).

In one study (Kocić, et al., 2007), the results suggest that health professionals are the greatest resource that any health care institution has. The impact that health professionals have on health care users can be very large, and the reason for this lies precisely in the vulnerability of each individual patient at the time of his illness. Therefore, the main emphasis should be on educating staff, on topics such as understanding the needs of users and meeting their requirements. This is confirmed by the results of another study (Biderman et al., 1994), which claims that "satisfaction with the work of a doctor is most important for overall satisfaction." The surveyed patients highly appreciated the professional expertise of the doctor, which includes knowledge and ability to apply it, ease in making decisions, promptness.

The user satisfaction survey of the Institute for Student Health Care in Belgrade was conducted on November 28, 2016. Customer satisfaction was examined according to the professional and methodological instructions of the Institute of Public Health of Serbia "Dr Milan Jovanović Batut", and in accordance with the

instructions of the Ministry of Health (Review of the most important research results). The respondents, students, visited an internal medicine specialist on average 2.2 times, and they visited doctors of another specialty from the same (specialist) service on an average of 3.3 times. During the research period, 20% of students visited a private doctor. Students significantly (98%) agreed with the statement that the doctor listened to them carefully during the examination and that he set aside enough time to talk (100%). Explanations about diseases, prescribed medications and the importance of diagnostic tests are clear to 92% of students, while almost every tenth (8%) does not completely agree with that statement. For 90% of students, the treatment plan is clear and understandable, and to almost the same extent (85%) they feel more capable of fighting health problems, after a medical examination. All this influenced that 64.3% of students who participated in the research to express satisfaction with health care in the internal medicine clinic of the Specialist Consulting Service, and 21.4% were dissatisfied and very dissatisfied. The assessment of satisfaction with the services of the Department of Internal Medicine in 2016 is lower compared to the previous year.

Thus, patient satisfaction with the health care provided is a fundamental component in evaluating the quality of health care. The importance of the patient's opinion and his view of treatment and care in health care institutions is today recognized in all developed health care systems. Measurement of satisfaction has a significant function in identifying problems in the health care system, as well as locating key places to which these problems may be related. In this way, with an objective assessment of quality, satisfaction contributes to the overall evaluation of the functioning of the system and the fulfilment of its roles. Donabedian says that "user expectations are the ones that should set the standard for what is available, acceptable, comfortable and timely. They are the ones who can tell us to what extent we have listened to them, informed them, enabled them to make a decision and treated them with respect" (Donabedian, 1992).

4.3 The most common problems in the health care system

Some authors (Gavrilović, 2014) state that the health care system of Serbia in such a difficult and turbulent time of financial, political and economic crisis successfully responds to the set requirements, at least in the part of primary health care.

In our country, a number of health care institutions already have a certified quality management system. There is a strong interest in some areas of health care - for example in oncology (the Institute of Oncology in Sremska Kamenica and the Institute of Oncology and Radiology of Serbia in Belgrade have a certified system), transfusiology (Institute for Blood Transfusion of Serbia, Institute for Blood Transfusion from Novi Sad), health care institutes, pharmaceutical health care, etc. while in a number of institutions the process of introducing the system is underway (Jovičević-Beki, 2021).

In the primary health care system, health care providers receive a standard payment per capita for patients who register with them. There are obvious problems in this organization of payments because payments to primary health care do not change in relation to the quantity and quality of services provided and there is a tendency to encourage excessive referral of patients to hospitals or outpatient units for specialist care. This discourages the busy direction of health care towards the primary level in both efficiency and convenience.

4.4 The impact of management and human resources on the quality of health services

Human resource management implies the area of research and organization of knowledge aimed at understanding, anticipating, directing, changing and developing human behaviour and potential in organizations. Faced with very great and fast changes in today's world, we are witnessing an increasing outflow of medical staff abroad. The causal connection is that the need for workers can be partially met by the work of retired professionals, and the lack of employees results in the impossibility and poor quality of various medical interventions.

Precisely because of this, human resource management is an increasingly important process, which ensures the achievement of both organizational and individual goals of employees, given that the organization is increasingly viewed as a process rather than an entity. The management process consists of performing a multitude of activities aimed at the effective management of human resources in the process of work and to meet personal, organizational and social interests. In order to be efficient, it is necessary to systematize the organization and standardize its processes. The right things must be done at the right time, in the right order, intensity and properly arranged. It is not enough to do the right things but to do them the right way (Kulić, 2002).

Numerous studies (Linnander, et al., 2017) have shown a link between management capacity and the performance of health systems, and a lack of management capacity at all levels is evident as a key constraint in achieving the Millennium Development Goals and other global health goals. Health management - defined as the process of achieving health goals through human, financial and technical resources - includes strategic and operational management activities such as supply chain management, human resource management, performance management and improvement, financial management and management, without which resources cannot be efficiently distributed in order to maximize health outcomes (Dašić, 2018).

Human resources planning and their education appear to be a problem particularly pronounced in health care. This situation is a consequence of various knowledge and skills required of healthcare employees, various educational levels as well as fields of activity. As we live in a very turbulent environment, the need for human resource planning in healthcare is growing day by day. A major problem facing healthcare, and imposing a great need for human resource planning, is labour shortages. Healthcare employees are divided into several different groups: managers, doctors and dentists, medical staff, non-medical staff, professionals of various professions related in one way or another to healthcare. They are all represented by different professional associations with more or less different goals and views on what constitutes efficient health care and effective health service. Different views create tensions and even conflicts,

both between different professional groups and within the same groups (for example, in the case of clinical physicians and dentists, these are groups or factions composed of the same or similar specialists). "Periodic assessment, inspections, resolving deficiencies, selection of evaluation criteria/employee rewards are effective measures in providing assistance. Human resource management should design and develop simplified standards. Challenges such as lack of manpower and lack of effective communication, lack of HRM teamwork will be neglected for quality health care" (Pillai, 2019).

It is important to note that the development of managers, both in theory and in practice, stands out and differentiates the development of other employees. It encompasses all the learning processes that an organization provides that results in the achievement of the skills and knowledge required for current and future managerial positions. Education and training refer to the training and development of employees in order to more successfully perform current tasks, i.e., current tasks.

In order for organizations to develop a competitive advantage through hiring quality staff, it takes a lot of work and effort. In the current economic conditions, large and cumbersome health systems are planning and feeling the need to reduce costs. This could be the right environment to apply a talent management system as a technique to increase the performance of every employee, including the organization. Professional staff and their strength will be the most important quality of any organization. "However, the depth and scope of effective management of quality staff indicates that this is a method that presents several challenges, the benefits are enormous, and effective talent management provides several benefits to organizations" (Santhanalaxmi, Chandramohan, 2019).

Conclusion

It is necessary to develop a stable foundation of the quality management system and introduce changes only when the necessary preconditions exist and in cases where it has been determined that they will ensure better functioning of the system and thus ensure a better quality of life. There are several activities that can be

implemented at the local, regional or national level, in order to improve the quality of the health system. At the local level, certain standards, guidelines and quality improvement proposals can be adopted, committees set up to supervise key activities, reengineer business activities and educate employees. At the regional and national level, laws need to be adopted and a legal framework developed to regulate the health care system and the education system for health workers in order to facilitate its monitoring. Healthcare professionals should also have access to the tools and resources needed to upgrade their knowledge and change behaviour. Although increasing research is being conducted today in the field of health system quality management, since both patients and professionals are more aware of the role of health, the introduction of a comprehensive quality management system is a more recent area in most countries, including Serbia (Dašić, 2016). Equal availability, quality of services, coordination and finding new sources of funding are some of the fundamental challenges facing the Serbian health system. In addition, maintaining the growth of health expenditures, ensuring access to medicines at affordable prices, encouraging innovation and improving quality are key goals within the health sector, among which a sustainable balance needs to be established. The informatization and implementation of e-health reflects a new picture of health care with a high level of information processing to achieve accessibility, speed and security. In measuring quality, the most important thing is the choice of dimension. That is why it is important that every country or every health system recognizes and respects different dimensions and realistic expectations and creates a balanced health system in accordance with them.

In general, health care quality assessment is possible based on indicators such as waiting time for services, scope and reach of health care services, patient safety and rights, quality of services provided, application of e-health, availability of medicines and others. Patient education occupies an important place in the policy of improving the quality of health care. In that direction, such a health system should be developed that would ensure the provision of timely, safe, informative services to all who need them.

The obtained research results confirm *General Hypothesis 0*, that respect for the principles of modern management and its

application in primary health care institutions reduces the dissatisfaction of both providers and users of health services. New technology of work and management has enabled a new way (system) of operation, which speeds up and simplifies the processes of work and communication between all participants in the health care system, while the application of health information system means saving time and money (reducing costs) in the operation.

The quality of the provided health service is significantly influenced by the application of the modern management system, standardization of work with patients, good communication, kindness of health workers and teamwork, as a crucial basis for good work organization and quality of the provided health service. From this conclusion, we see the importance in the development of communication and good cooperation between health workers, as well as organizing into teams that will successfully overcome difficult professional and human tasks and challenges. The feeling of satisfaction of health service users with the received service is significantly influenced by the attitude of kindness of health workers towards patients (users), because such behaviour shows care and desire for a positive solution to the health problem, which has an extremely positive effect on the person compromised by the illness and his physical health, emphasizing communication that needs to be studied, dealt with and raised to the highest possible level in organizational culture, since only in this way can dissatisfaction be avoided and the quality of service raised to a significant level, which has been proved in the research.

Reference

1. Anil, A. P., & Satish, K. P. (2019). Enhancing customer satisfaction through total quality management practices—an empirical examination. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13-14), 1528- 1548.
2. Aliman, N. K., & Mohamad, W. (2013). Perceptions of service quality and behavioural intentions: A mediation effect of patient satisfaction in the private health care in Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 5(4) DOI:10.5539/ijms.v5n4p15

3. Amin, M., & Nasharuddin, S. Z. (2013). Hospital service quality and its effects on patient satisfaction and behavioural intention. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(3), 238–254.
4. Biderman A, Carmel S, Yehekel A. (1994). Measuring patient satisfaction in primary care: a joint project of community representatives, clinic staff members and a social scientist, *Fam Prac*; 11(3). 49-54.
5. Batalden PB, Davidoff F. (2007) What is „quality improvement” and how can it transform healthcare? *Qual Saf Health Care*; 16: 2-3.
6. Bewick DM. (1989). Continuous improvement as an ideal in health care. *N Engl J Med*; 320: 53-56.
7. Brien, C., Ghali, W. (2008). Public reporting of the hospital standardized mortality ratio (HSMR): implications for the Canadian approach to safety and quality in health care. *Open Med.*; 2(3): e70–e73.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3091609/>
8. Diagnosis Pty Ltd (1998), Quality systems and public health: background review. Report to the National Public Health Partnership by Diagnosis Pty Ltd. Available at: www.nphp.gov.au/publications/phpractice/qualbgreview.pdf (10.4.2021)
9. Dašić, D., (2018). Menadžment zdravstvenog i medicinskog turizma – mogući pravci razvoja u Republici Srbiji, *Ekonomski signali*, Vol. 13., br 1. 41-56, 10.5937/ekonsig1801041D;
10. Dašić, D., (2016). Brendiranje mesta i/ili destinacija. *Kultura*, 152, 377-393.
<https://doi.org/10.5937/kultura1652377D>
11. Donabedian A. (1992). Quality assurance in health care. *Quality in Health care*; 18, (6):183–190.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1055035/>
12. Gavrilović, A. (2014). *Primena savremenog menadžmenta u ustanovama primarne zaštite*. doktorska disertacija. Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, str. 129; <https://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/id/59609/Disertacija3862.pdf>

13. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
14. Jovičević-Beki, A., Božanić, V., Miletić, D. (2021) Kvalitet zdravstvene usluge. <http://vojislavbozanic.rs/radovi/24.pdf>
15. Jovovic, T., (2014) Pristup uspostavljanju Sistema menadžmenta kvalitetom u zdravstvenim ustanovama u funkciji kvaliteta usluge. U: *Zbornik radova Asocijacije za kvalitet i standardizaciju Srbije*. https://www.researchgate.net/publication/269937718_Approach_to_establishing_quality_management_system_in_medical_institutions_as_service_quality_itself-Pristup_uspostavljanju_Sistema_menadzmenta_kvalitetom_u_zdravstvenim_ustanovama_u_funkciji_kvalitet/link/549a658b0cf2b8037135941d/download
16. Jovanović, S., Milošević, M., Aleksić, I., Mandić, J. (2019) Pokazatelji kvaliteta stomatološke zdravstvene zaštite u Srbiji. *Stomatološki glasnik Srbije*; 66(1):36-42 <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0039-1743/2019/0039-17431901036J.pdf>
17. Kocić S., Andrejević V. , Milić Č., Karajović-Zogović M. (2007). Zadovoljstvo pacijenata u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. u: 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac. <http://www.cqm.rs/2007/pdf/34/42.pdf>
18. Keshavarz, Y., Jamshidi, D., & Bakhtazma, F. (2016). The Influence of Service Quality on Restaurants' Customer Loyalty. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(3967), 1- 16.
19. Кулић, Ж. (2002) *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд.
20. Leape L, Berwick D, Clancy C et al. (2009) Transforming healthcare: a safety imperative. *Qual Saf Health Care*; 18: 424-428.
21. Linnander EL, Mantopoulos JM, Allen N, Nembhard IM, Bradley EH. (2017). Professionalizing healthcare

- management: a descriptive case study. *Int J Health Policy Manag.* 6(10):555–560. doi:10.15171/ijhpm.2017.40
22. Larrabee JH, Ferri JA, Hartig MT. (1997) Patient satisfaction with nurse practitioner care in primary care. *Anesthesiology*; 11(5): 9-14.
 23. Mitrović, M., Gavrilović, A. (2013). Organizacija i menadžment u zdravstvenom sistemu Srbije. U: (Z. Čekerevac, Ed.) FBIM Transactions, 1(2), 145–158. doi:10.12709/fbim.01.01.02.15
 24. Mitrović, M., Mitrović, U. (2013). *Menadžment u teoriji i praksi*. Beograd: Fakultet za menadžment MSP i UMIKS.
 25. Mittermayer, R., Huić, M., Meštrović, J. (2010). Kvaliteta zdravstvene zaštite, akreditacija nositelja zdravstvene djelatnosti i procjena zdravstvenih tehnologija u Hrvatskoj - uloga Agencije za kvalitetu i akreditaciju u zdravstvu *Acta Med Croatica*, 64 (2010) 425-434. file:///C:/Users/PC/Downloads/2010_Vol_64_Broj_5_1__split_15%20(1).pdf
 26. Martinez, J. (2000), Managing staff performance in developing countries: issues and lessons from an international research study. Draft Report. Workshop on Global Health Workforce Strategy. Available at: http://www.who.int/hrh/documents/en/Assessing_quality.pdf [1.4.2021.].
 27. Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277-285.
 28. Ostojić R., Bilas, V., Franc, S. (2012) Unapređenje kvaliteta zdravstvenih sustava zemalja članica europske unije i Republike Hrvatske. *Poslovna izvrsnost Zagreb. God. VI, Br. 2, 109 - 126*, <https://core.ac.uk/download/pdf/14461259.pdf> (14.4. 2021)
 29. Prnjat, Aleksandar (2019). Xenophobia and Identitarian Nationalism. In: V. Milisavljević & N. Mićunović (eds.), *Xenophobia, Identity and New Forms of Nationalism*, (240-251). Belgrade, Institute of Social Sciences.

30. Pillai M, Senthilraj O, Swaminathan S. (2019). Role of human resources management in healthcare organizations: a review. *Int J Health Sci Res.* 9(1):228-235.
31. ПРЕГЛЕД НАЈВАЖНИЈИХ РЕЗУЛТАТА ИСПИТИВАЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА У 2016. godini. Zavod za zdravstvenu zaštitu studenata Beograd. <http://zzzsbg.rs/wp-content/uploads/2017/02/Zadovoljstvo-korisnika-ZZZZSB-2016.pdf> (22.4.2021).
32. Ramamoorthy, R., Gunasekaran, A., Roy, M., Rai, B. K., & Senthilkumar, S. A. (2018). Service quality and its impact on customers' behavioural intentions and satisfaction: an empirical study of the Indian life insurance sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7-8), 834-847.
33. Strategija za stalno unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbednosti pacijenata. Službeni glasnik RS, Beograd, br. 15/2009
34. Santhanalaxmi, K., Chandramohan, S., (2019). Talent Management: A Tactic to Develop Organisational Performance for Business Sustainable. *International Journal of Scientific Research and Review*, Volume 8, Issue 1, 420-426. file:///C:/Users/PC/Downloads/53-s40-s41.pdf
35. Šofranac, R., Šofranac, M. (2011). Definicija kvaliteta zdravstvene zaštite. U: 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011", Neum, B&H. 961-966; <https://quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/160-Q11-221.pdf>
36. Sathiyaseelan, T., Gnanapala, W. A. C., & Athula, C. (2015). Service quality and patients satisfaction on ayurvedic health services. *American Journal of Marketing Research*, 1(3), 158-166.
37. Tong D., Chung F., Wong D. (1997) Predictive factors in global and anesthesia satisfaction in ambulatory surgical patients. *Anesthesiology*; 87(4): 856-64.
38. Tasić Lj. (2002). *Farmaceutski menadžment i marketing*. Beograd.

39. Woodward, C. A. (2000), Strategies for assisting health workers to modify and improve skills: developing quality health care – a process of change. World Health Organization discussion paper. No. 1. Geneva: World Health Organization.

UPRAVLJANJE KVALITETOM KAO DETERMINANTA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Sažetak: Unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova, odnosno zdravstvene zaštite, kao sastavnog dela svakodnevnih aktivnosti zdravstvenih radnika i svih ostalih zaposlenih u zdravstvenom sistemu, je kontinuiran proces čiji je cilj postizanje viših nivoa efikasnosti, i efikasnost, kao i veće zadovoljstvo korisnika. Kvalitetna zdravstvena zaštita je ona koja omogućava organizovanje resursa na najefikasniji način, kako bi se na bezbedan način, bez nepotrebnih gubitaka i na visokom nivou njihovih zahteva, zadovoljile zdravstvene potrebe pacijenata za prevencijom i lečenjem. Vizija stalnog unapređenja kvaliteta je postizanje bezbedne i sigurne zdravstvene zaštite, koja se razvija zajedničkim naporima svih ključnih aktera u zdravstvenom sistemu u interesu pacijenta. Preporuke za unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite i funkcionisanja celokupnog zdravstvenog sistema obuhvataju: dalji razvoj i ugrađivanje standarda kvaliteta u poslovanje zdravstvenih ustanova, unapređenje informacionih sistema kao načina za unapređenje kvaliteta celokupnog sistema, obezbeđivanje dovoljne finansiranja, ulaganje u prevenciju, razvoj indikatora kvaliteta, sistem praćenja i evidencije kako bi se omogućilo brzo izveštavanje. Važno je prepoznati i poštovati različite dimenzije kvaliteta i postaviti realna očekivanja i u skladu sa njima stvoriti uravnotežen zdravstveni sistem.

Ključne reči: kvalitet, zdravstveni sistem, kvalitet zdravstvene zaštite, zadovoljstvo

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Đorić, N., Sinanović, Š., & Vukosavljević, I. (2021) Quality management as a determinant of healthcare user satisfaction. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 69-91.

UDK: 37.091.39:004
005.336:[37.018.43:004

Prethodno saopštenje
Rad je primljen/ Received: 17.09.2021;
Prihvaćen/ Accepted:: 19.11.2021.

PROGRESSION MODEL IN ADAPTIVE E-LEARNING SYSTEM BASED ON LEARNING OUTCOMES

Saša Ivanov¹

Faculty of Law, Security and Management
"Constantine the Great" – Niš

JEL: I 25

Abstract: *This paper presents one of possible progression models in adaptive e-learning system, based on learning outcomes.*

Key Words: *e-learning, adaptive, progress, learning outcomes.*

1. INTRODUCTION

In most cases of human learning, especially in cases of learning complex actions, there is rarely a level that could not be overcome. The results achieved in those cases are always more or less relative.

Above all they depend on numerous motivation factors and on the personal traits of the learner: needs and demands, set tasks, the size of the award, social acknowledgment, ambition and other personal motives, on the individual inertia, on his/her perseverance, on the level of aspiration, on his/her satisfaction with the achieved, or contrary, on the constant dissatisfaction with the results achieved. On the other hand, the level of the success achieved depends on the number of repetition or the amount of practice, as well as on the methods used.

According to Bloom's Taxonomy [1], the observed learning outcome is the main starting point in defining the measures which

¹ sasa.g.ivanov@gmail.com; (<https://orcid.org/0000-0003-2271-7099>)

will be used to rank the acceptable success level using grades from 6 to 10 (educational standard).

The learning outcomes lead to the following:

- Shifting from teaching to learning and assessment.
- Internal evaluation and curriculum development.
- A necessary precondition for external evaluation.
- A framework for quality, standards and integrated higher education.

The advantages of applying the learning outcomes are the following:

- It helps candidates understand what is expected of them and makes the process of learning easier; it enables a candidate to see his /her own progress;
- It helps teachers define what candidates have to know (to perform) after a considerable period of time, and which they previously were not able to do; it redirects and shifts the teachers' attention from the content to the candidate;
- It informs candidates about the skills and competences gained during the learning process and makes it easier to identify and distinguish among different curricula.

The disadvantages are the following:

- The learning outcomes may limit the learning itself if they are too narrowly defined ;
- It is easier to measure the learning outcomes at lower levels; therefore, their application may lead to content reduction within the program.
- There is a risk of neglecting some of the learning aspects: the importance of affective components, portable skills, contextualization, etc.

2. EVALUATION OF THE LEARNING EFFECTS

The effects of practice during learning can be evaluated in several ways. We can evaluate:

- 1) Actions or the material obtained,
- 2) Accuracy of actions and material obtained and
- 3) The time needed for the actions or the material to be obtained.

1) Evaluation of progress on different practice levels based on the actions and material obtained is carried out by evaluating how much material has been obtained or, for example, how many movements we can make for a certain time unit.

2) Progress in terms of accuracy is measured by the number of mistakes we make at different levels of learning, when we do an action or presents the material learnt. The fewer number of mistakes after a greater number of repetitions means a better learning progress.

3) Progress in learning can also be measured by time and speed. We can either measure in what time, at what speed, we can solve the complete task at different levels of practice, or determine the time needed to acquire a certain unit after a certain number of repeating. In that way, a constant reduction of time necessary to perform an action or a movement in the learning process is considered progress.

The efficiency of learning outcomes presents a key element, or evaluation instrument. It is necessary to define the equivalent of the learning outcome and convenient evaluation instruments, so that evaluation instruments can adequately determine knowledge or a skill.

Precisely defined learning outcomes present very important information for a candidate on the evaluation criteria, that is, on the level of acquiring knowledge, and are also one of the important motivators for gaining knowledge. During the knowledge evaluation process, we determine whether the candidates have achieved cognitive learning outcomes. In most cases, evaluation is done by testing, that is by systematic instruments used to determine the amount of acquired knowledge for a candidate.

3. EVALUATION TECHNIQUES

The ways of evaluating used to define, that is determine the knowledge of a candidate can be divided in two groups:

- objective evaluation techniques and
- subjective evaluation techniques.

In this way, we can define knowledge tests that are known as objective tests. A candidate's answer is compared with the offered answers (correct answers from the key). In this way, a teacher does not have to use his own estimation or personal opinion to determine if the answer of a candidate was correct or not, and to what extent it was correct.

The following ways of evaluating belong to objective ways, or techniques of evaluation:

- multiple choice tests,
- matching tests,
- completion tests,
- double choice tests.

Other ways of evaluating belong to subjective ways of evaluation, since the teachers use their own estimation or personal opinion for evaluation.

The development of modular teaching programmes in education has to answer a large number of questions:

- Is the candidate's answer a correct one?
- Is the answer partly correct?
- If a correct answer is 20 points, how many points should we give for a partly correct answer?

Techniques that belong to subjective ways of estimation are:

- an essay,
- speaking presentation.

Providing answers based on the candidate's memory provides another important difference between these evaluation methods.

In subjective evaluation ways, a candidate is asked to provide the answer based on his/her memory. In objective evaluation ways, only one kind of tests uses memory for providing answers-completion tests. In these tests, a candidate is asked to provide the answer based on his/her memory by completing a gap or giving a short answer (a number, a word, a symbol or a phrase).

Matching, double choice and multiple choice tests are techniques where candidates choose the correct answer based on many offered answers.

These evaluation techniques test the competence of a candidate to recognize the correct information, to test the competence of a candidate to remember the correct information in completion techniques, and, in some cases, to interpret, apply, analyze, unify or estimate the given information.

Contrary to the teachers in classical education, teachers in e-learning system have different challenges and tasks in order to manage to evaluate their candidates. First, teachers no longer have a traditional classroom, relatively homogenous user group, "face to face" contact during a class, etc.

On the other hand, it is necessary to acknowledge individual characteristics of candidates and adapt courses and examination methods so that each candidate can achieve a desired outcome that he/she is aspiring to.

This approach demands that the existing systems for electronic learning be enriched with a mechanism that would make it possible for the candidates to achieve the desired outcomes as fast as possible, according to their individual abilities, in correlation to their ambitions and projected time.

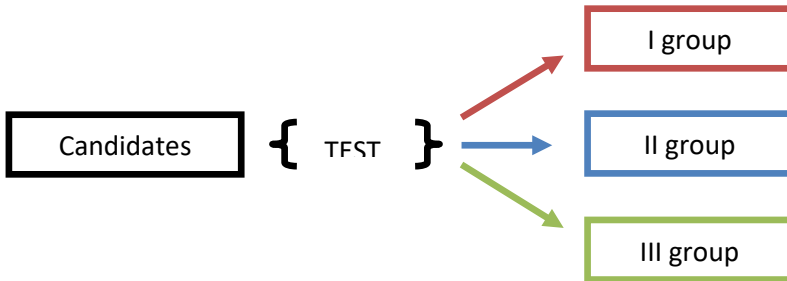
Certainly, this system and its "decisions" are not obligatory for a candidate, that is, a candidate can choose his/her own progression way.

A system projected in this manner can be improved, based on the evaluation results, in terms of greater personalization of users' modules.

In my opinion, the adaptive system that I have been developing presents a good base for further research and its improvement.

This system will be a learning model directed on the candidate, where a candidate is not a passive receiver of information, but will actively participate in searching for information and contribute to further system development. (Pic. 1).

Picture 1. From traditional to directed



4. THE AIM OF THE SYSTEM DEVELOPMENT

The development of the adaptive system for electronic learning should make it possible for teachers to estimate the candidate's acquired knowledge in an easier way, and make it possible for the candidate to achieve the desired result depending on their individual characteristics, that is to adopt the knowledge required by the course in an easier and faster manner, directing him to the model of advancement that best suits his previously estimated knowledge.

The adaptive system should, depending on the "desired level" and real knowledge of the candidate (estimated by testing), recommend further way of advancement (learning).

General presumptions:

- "The system" wants the candidate to acquire the greatest level possible of knowledge, taking into account the time necessary for the preparation of an exam.
- If the candidate has a sufficient number of points (on the test), the system recommends further course of studying. The candidate chooses on his own, the system only recommends.
- "The system" reacts only when the candidate has a low number of points (cumulatively) and directs the candidate to more complex material for the field to be tested (time planned for acquiring the field should be included here).

The aim is to achieve the best results for the time planned. The candidates that make progress in keeping with this aim, the system

tries to direct to a higher level (compromised course) with the rationalisation of time. On the other hand, less ambitious candidates are directed by the system to reaching the desired level of knowledge in planned time. With the knowledge thus limited, between the ambitious (those who want the highest grade) and non-ambitious (who are satisfied with the passing mark), it is necessary to define levels of progress for other candidates, according to the already defined desired learning outcomes.

5. PROGRESS MODELS

According to the defined desired learning outcomes:

- Level 1 - meets the minimum criteria
- Level 2 - generally good, but with significant drawbacks
- Level 3 - average with noticeable mistakes
- Level 4 - above the average, with some mistakes
- Level 5 - excellent success with minor mistakes

It is, therefore, logically to conclude that it is necessary to design five levels/models of progress. However, there is a question if there should be exactly the same number of progress models or is it possible to sublime thus defined learning outcomes to a fewer number of progress models.

Here we should take into account the time spent on achieving the desired level of knowledge, which allows us to define the system with fewer number of progress models, for example 3, since it is not the same to achieve something in "shorter" time, "longer" time or in "real" (estimated) time. Having in mind this time dimension for the reaching of a knowledge level, makes it possible for us to create a system with fewer number of progress levels, but in correlation with the time component.

To rang the candidates into adequate modules (progress levels), it is necessary to carry out their testing. Testing can be done in two different ways:

- Knowledge test on the field of the course to be attended with additional questions concerning the candidate's ambitions and their perception of the desired learning outcomes

- Intelligence test

Taking into account these two possibilities, we have concluded that it would be more practical to carry out the knowledge testing on the field covered by the course which allows us to correlate and estimate the present knowledge of the candidate and his ambitiousness, success in dealing with the problems and the possibility to really notice individual differences among candidates.

Namely, if a candidate has "great" (or "solid") previous knowledge, he will get compromised materials for studying, and it is also possible to shorten the time needed for a certain unit, since such a candidate will be able to achieve greater level of knowledge in shorter time.

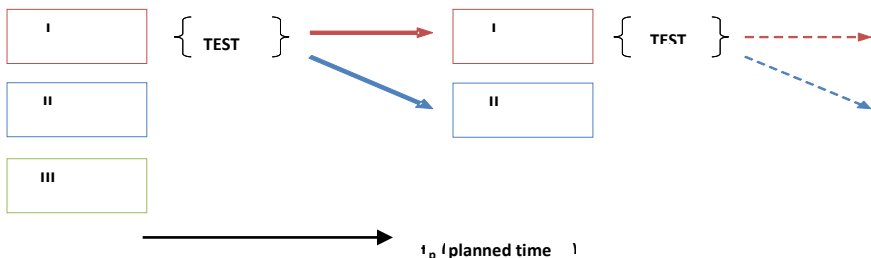
On the other hand, the candidates with less previous knowledge should be given more material, with the help of which they could catch up for their lack of knowledge in relation to their projected outcomes.

Testing was done by writing testing, by To test (knowledge test) and TA test (ambitiousness test) which are presented as well as their results in attachment 2.

According to the testing results, it is noticed that we can divide the candidates into three groups (Picture 2.):

- First – the candidates that aim to higher average grade (9 and 10)
- Second – the candidates that acquire average knowledge and are difficult to be graded by marks. Those are the candidates whose average testing marks were between 6 and 9. (7 and 8)
- Third – the candidates whose sole aim is to achieve a passing mark. (6)

Picture 2. *Placing candidates into progress levels (I group)*



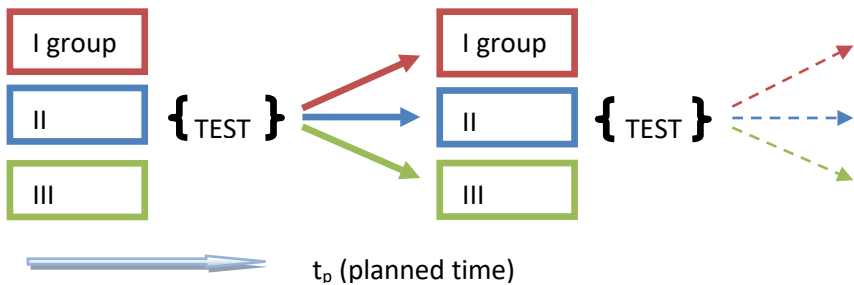
Tested candidates, placed according to projected progress levels, are enrolled at the prepared course from the subject Information technologies, on the platform for electronic studying of the Management Faculty in Zajecar, where their progress was observed.

Learning material that was presented to the candidates meets all the modern requirements in terms of scope, structure and the way of presenting.

The first group of candidates was presented the reduced learning materials, with the recommendation of additional literature for individual research that they successfully mastered and achieved desired results in the planned time interval.

Checking their knowledge (by testing) we concluded that a certain number of the candidates from this group does not achieve the desired level of knowledge for the time planned. These candidates were recommended to "correct" their ambitiousness and to join the second group ("getting down" for a level) and to continue in the pace of the new group (Picture 3.).

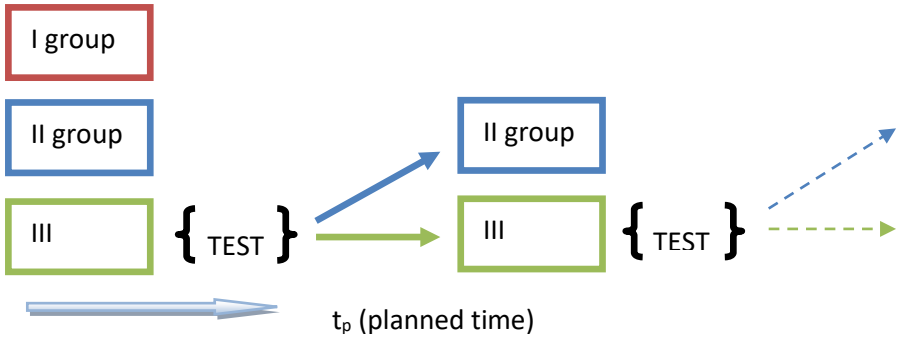
Picture 3. *Testing the candidates after each logical sublevel (II group)*



The second group of candidates was presented by the extended learning material that the candidates mastered in the set time interval. After knowledge check, it was noticed that some candidates master the material in a shorter time than planned. These candidates were directed to the first group ("rising" higher for a level) and continued with their further work. However, there were candidates of this group

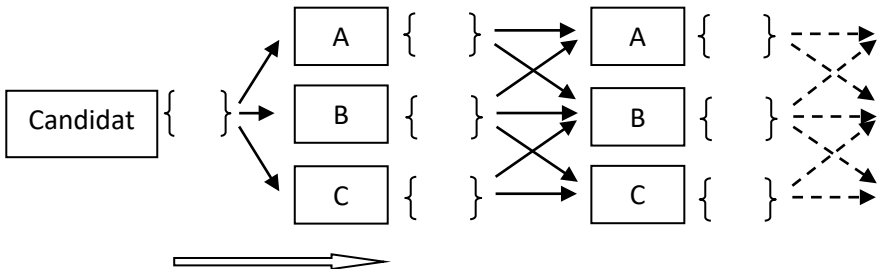
that did not reach the desired level in the time set. These candidates were recommended to join the third group ("getting down" for a level) and to continue at the pace of the new group (Picture 4).

Picture 4. Testing the candidates after every logical sublevel (III group)



The third group of candidates was presented by the extended learning material with additional clarification of certain terms since they had shown slower acquisition of learning material in the significantly longer period. After their check of knowledge, it was seen that some candidates master the material in the period shorter than planned. These candidates were joined to the second group ("rising" higher for a level) and continued with their further work (Picture 5.).

Picture 5. Scheme of the adaptive model



6. PROGRESS MODEL

This is the reason why I have suggested three progress levels that will allow me to mark the candidates objectively according to the adopted learning outcomes in correlation with the time set for mastering the material.

It should be mentioned that, during the candidates testing, we have combined the tests with multiple answers, essay tests and seminars. The candidates were also allowed to participate in different discussion groups that were, apart from the course creator, created by the candidates themselves.

This is why we suggest the progress levels be defined as:

A: comprised level

B: standard level

C: extended level

Comprised level (A) is the progress direction of the candidates who aim towards highest grade (the ambitious ones). This level includes achieving the desired learning outcomes in shortest time.

The extended level(C) is the progress direction of a candidate towards reaching the minimum knowledge (passing mark) in the set time. (the non-ambitious ones).

Standard level (B) includes all the other candidates. For every level we have defined a number of possible points at knowledge checks (tests) that are same for every module, but achieved in different time.

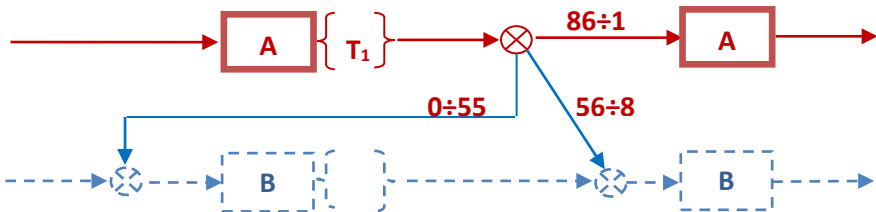
Of course, the candidates who meet neither of the criteria of progress level (reaching the desired level of knowledge in set time) are the candidates whose level of achieved knowledge does not go for the passing mark. These candidates have to make additional efforts to acquire the planned material and acquire knowledge satisfactory for the passing mark.

After each teaching unit of the course (logical sublevels that are yet to be defined) candidates do tests to estimate their knowledge and based on the results, the "system" places them in one of the categories defined (A,B or C) and "suggests" further progress level to the candidate. Marking the tests is numerical, according to Bologna:

- 5 – nonsatisfactory (0 – 55 points)
 - 6 – satisfactory (56 – 65 points)
 - 7 – good (66 – 75 points)
 - 8 – verygood(76 – 85 points)
 - 9 – excellent (86 – 95 points)
 - 10 – excellent-extraordinary (96 – 100 points)
- According to the following criteria:
- A – 86 to 100 points (marks 9 and 10)
 - B – 66 to 85 points (marks 7 and 8)
 - C – 56 to 65 points (mark 6)

It should be noted that a greater number of progress models provides greater personalization of learning, and thus greater involvement of the course creators on defining the scope and kinds of teaching content for every level (Picture 6.).

Picture 6. *Monitoring the progress of the group A candidates*



However, there is a question what happens if the candidate does not meet the minimum knowledge after the first testing (T1), that is, does not reach the satisfactory knowledge level (0 to 55 points).

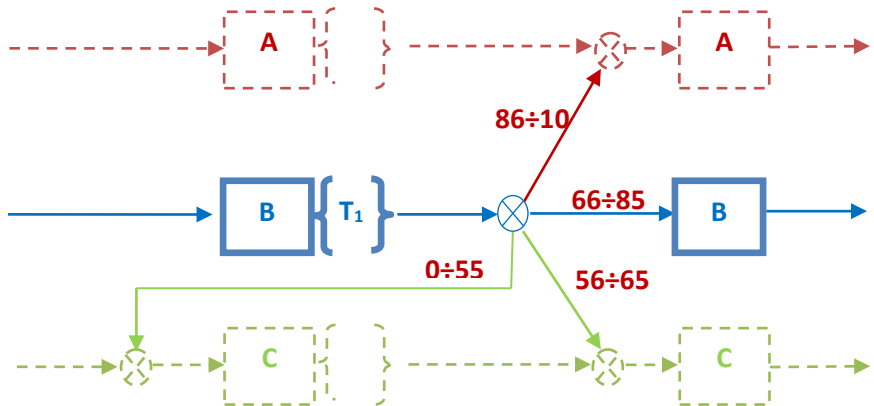
In that case it is necessary to redesign previous progress level.

According to the progress levels we would get the following models:

For the A progress level, the candidates do determining test T1 and after summing the results we can notice three possibilities:

1. The candidate had 86 to 100 points, and based on that the system suggests further progress way according to A level of progress.
2. The candidate had 56 to 85 points, and based on that the system suggests to go for a level down (B level), but to continue with the overcoming of the next unit since he showed satisfactory knowledge.
3. The candidate had 0 to 55 points, and based on that the system suggests to get for a level down (B level), but to revise the unit for which he did not show satisfactory knowledge (Picture 7.).

Picture 7. Monitoring the progress of the group B candidates



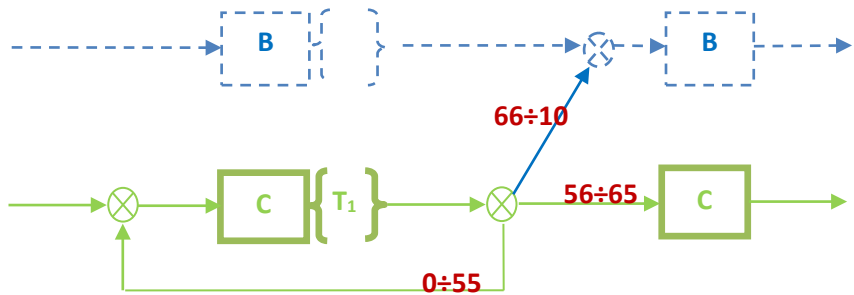
For B progress level, the candidates do the determining test T1 and after summing the test results we can see four possibilities:

1. The candidate had 86 to 100 points, and based on that the system suggests him to go up for a level (A level) and to continue with mastering the next unit, since he showed knowledge that satisfies higher progress level.
2. The candidate had 66 to 85 points, and based on that the system suggests him further progress course on B progress level.
3. The candidate had 56 to 5 points, and based on that the system suggests him to go down for a level (C level), but to

continue with mastering the next unit, since he showed satisfactory knowledge.

4. The candidate had 0 to 55 points, and based on that the system suggests him to go down for a level (C level), but to revise the unit that he did not show satisfactory knowledge at. (Picture 8).

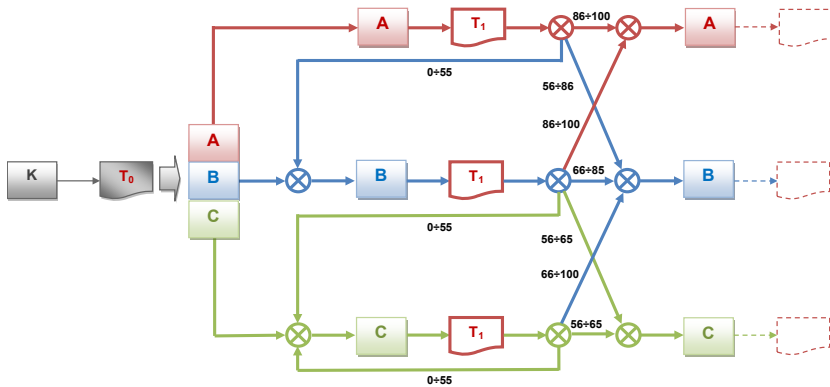
Picture 8. Monitoring the progress of the group C candidates



For C progress level, the candidates do determining test T1 and after summing the test results we can notice three possibilities:

1. The candidate had 66 to 100 points, and based on that the system suggests him to go up for a level (B level) and to continue with mastering the next unit, since he showed satisfactory knowledge for the higher progress level.
2. The candidate had 56 to 65 points, and based on that the system suggests further course of progress according to C progress level.
3. The had 0 to 55 points, and based on that the system suggests him to stay at the same level (C level), since that is the lowest level, but also to revise the unit for which he failed the test. (Picture 9).

Picture 9. *Synthesis of analysed progress levels*



K – Candidates; t_i – time for studying; A - 86 to 100 points (marks 9 and 10) ; B - 66 to 85 points (marks 7 and 8); C - 56 to 65 points (mark 6); T_0 – determining test; T_i – knowledge tests ($i = 1...n$)

7. CONCLUSION

Progression models in adaptive e-learning system, based on learning outcomes is possible.

LITERATURE

- [1] Bloom, BS: Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain, New York,Toronto: Longmans, 1956.
- [2] Ivanov S., 2012. Development of the adaptive model of the system for electronic learning, Doctoral dissertation, Megatrend university, Faculty for management
- [3] Saša Ivanov, Branimir Đorđević, Dragiša Stanujkić: Primena Blumovog modela učenja na kreiranje kurseva sistema učenja na daljinu, Kopaonik, YU INFO 2009.
- [4] NORMAN L. WEBB: Depth of Knowledge for Science updated 2005 K Hess, Center for Assessment, Dover, NH

- [5] Webb, N.L., 1999, Alignment Between Standards and Assessment, University of Wisconsin Center for Educational Research.
- [6] BOLOGNA DECLARATION (1999) Towards the European Higher Education Area. Conference of Ministers responsible for Higher Education in 29 European countries (June), Bologna, Italy.
- [7] Adam, S. Learning Outcomes Current Developments In Europe: Update On The Issues And Applications Of Learning Outcomes Associated With The Bologna Process. 2008.

MODEL NAPREDOVANJA U SISTEMU ADAPTIVNOG E-UČENJA ZASNOVANO NA ISHODI UČENJA

Apstrakt: Ovaj rad predstavlja jedan od mogućih modela napredovanja u adaptivnom sistemu e-učenja, zasnovan na ishodima učenja.

Ključne reči: e-učenje, adaptivno, napredak, ishodi učenja.

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Ivanov, S. (2021) Progression model in adaptive e-learning system based on learning outcomes. *Horizonti menadžmenta*. I (1), 93-108

UDK: 658.14/.17
005.5

Pregledni rad
Rad je primljen/ Received: 23.09.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 24.11.2021.

FINANSIJSKA ANALIZA I NJENI INSTRUMENTI U FUNKCIJI POSLOVNOG UPRAVLJANJA

Vladan Vučić¹,

Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki"
Niš, Univerziteta "Union – Nikola Tesla" u Beogradu
JEL: G24, G32

***Apstrakt:** Savremeno poslovanje karakterišu konstantne promene i intenzivna konkurencija. Zbog toga preduzeća moraju da reaguju na vreme i da ulože finansijske i ljudske resurse u merenje učinaka, kako bi ostvarila poslovne ciljeve. Dakle, preduzeća će biti uspešna u postizanju planiranih ciljeva, kao što su profit, konkurentnost i povećanje tržišnog udela, ako kontinuirano procenjuju svoje performanse i prate njihov napredak. Takav napredak se može oceniti kao finansijski, ali i nefinansijski. Cilj ovog rada je da predstavi i objasni alate i instrumente koji se koriste za merenje finansijskih učinaka privrednih subjekata. U radu su posebno istaknuti odnosi između finansijskih performansi preduzeća i drugih organizacionih poslovnih rezultata u kontekstu uspostavljanja efikasnog finansijskog inženjeringa i poslovnog upravljanja.*

***Ključne reči:** organizacioni i finansijski učinak, finansijski inženjering, finansijska analiza, racio analiza, poslovno upravljanje*

Uvod

Organizacioni učinak se može definisati kao sposobnost sticanja finansijskih i fizičkih sredstava na pravi način, u cilju postizanja organizacionih ciljeva. Organizacioni učinak je takođe pokazatelj ispunjenosti ciljeva preduzeća. Slično, operativni rezultati su organizacioni učinak, koji se meri nivoom ostvarenja poslovnih

¹ vladan.vucic@konstaninveliki.edu.rs; <https://orcid.org/0000-0002-4352-2795>,

ciljeva. Oni uključuju finansijske i nefinansijske dimenzije. Neki autori ukazuju da se ovi rezultati odnose na kvalitet i kvantitet ostvarivanja poslovnih ciljeva zaposlenih. Pored toga, organizacioni učinak se može podeliti u tri dimenzije: finansijski učinak, poslovni učinak i organizaciona efektivnost.

Savremeno poslovanje karakterišu česte promene i intenzivna konkurencija. Iz ovih razloga, preduzeća moraju da reaguju na vreme i da ulože finansijske i ljudske resurse u merenje učinka, a sve u cilju postizanja strateških ciljeva. Uspješna preduzeća treba da kontinuirano procenjuju svoj učinak i mere svoj napredak. Takav napredak se može okarakterisati kao finansijski, ali i nefinansijski. Pored maksimiziranja profita, preduzeća moraju da poboljšavaju i druge poslovne performanse.

Ne treba zanemariti činjenicu da je odnos između finansijskog učinka i drugih organizacionih ishoda predmet brojnih studija. Dakle, odnos između upravljanja znanjem i ekonomskih performansi bavi se različitim dimenzijama upravljanja znanjem, posebno dimenzijom koja se naziva konkurentna prednost. Odnos između intelektualnog kapitala i finansijskog učinka istraživali su i Mondal i Ghosh (2012). Oni su analizirali i merili uticaj ljudskog, strukturnog i fizičkog kapitala na performanse kompanija. Veze između performansi intelektualnog kapitala i indikatora finansijskog učinka, odnosno profitabilnosti i produktivnosti, mogu biti različite. Naime, teoretski, intelektualni kapital je od vitalnog značaja za sticanje održive konkurentne prednosti i uspostavljanje efikasnog finansijskog inženjeringa (Vučić & Kostić, 2021, p. 294).

1. Finansijsko upravljanje i izveštavanje

Sve analize finansijskih izveštaja se rade u cilju donošenja ispravnih i adekvatnih poslovnih odluka. Rodić i Filipović (2006) navode tri najvažnije odluke koje top menadžment treba da donese, a to su: odluka o finansiranju, odluka o ulaganju i odluka o raspodeli dividende. Na ove odluke utiču, između ostalih faktora, neizvesnost i rizik. Kada govorimo o neizvesnosti, govorimo o promenama koje je gotovo nemoguće predvideti (politički događaji, promene na tržištu, promene u monetarnoj politici). Kada govorimo o riziku, mislimo na

prinos koji preduzeće ostvaruje na uloženi kapital. Rizik se može izmeriti.

Odluke o finansiranju utiču i na rezultate poslovanja preduzeća. Za donošenje odluke o finansiranju potrebno je prikupiti određene informacije kao što su: proceniti iznos sredstava potrebnih za finansiranje određene upravljačke odluke, koji je vremenski period korištenja tih sredstava, koje promene u finansijskom položaju može da izazove odluka, kako će se pribaviti neophodna sredstva za finansiranje odluke.

Sa nastankom računovodstva, počelo je merenje finansijskih rezultata preduzetnika i preduzeća. Računovodstvo i finansije su vremenom napredovali, kao poslovne prakse i naučne discipline. Uspostavljeni međunarodni standardi finansijskog izveštavanja globalno integrišu finansije. Na ubrzani razvoj finansija uticao je i napredak informaciono-komunikacionih tehnologija, što je doprinelo da baze podataka budu ažurnije, a izveštavanje kvalitetnije i brže. Zadatak i cilj finansija je uočavanje i redovno evidentiranje svih poslovnih promena, na osnovu čega je potrebno kreiranje redovnih i posebnih poslovnih izveštaja, a zatim i njihova analiza. Svi ovi izveštaji omogućavaju poslovnim partnerima, investitorima i široj zajednici da budu informisani o tome kako preduzeće posluje. Treba naglasiti da su bilans stanja i bilans uspeha dva najpoznatija finansijska izveštaja. Bilans tokova gotovine predstavlja priliv i odliv gotovine za određeni vremenski period. Rodić et al. (2007) navode principe balansiranja koje preduzeće mora da poštuje prilikom izveštavanja:

- Načelo trajnosti (Princip zaštite poverilaca, Načelo uzročnosti);
- Načelo opreza (Princip realizacije, Načelo nepristrasnosti, Načelo najniže vrednosti, Princip dnevne vrednosti, Princip najveće vrednosti);
- Princip finansijske brige;
- Načelo istinitosti;
- Princip jasnoće;
- Princip povezanosti bilansa (Princip istovetnosti bilansa stanja, Princip kontinuiteta bilansa stanja, Princip podudaranja bilansa stanja).

Važno je naglasiti da finansijski izveštaji treba da budu pravilno i transparentno pripremljeni, kao i da sve informacije o preduzeću budu dostupne zainteresovanoj javnosti, kako bi se formirala ponuda i potražnja na tržištu, a time i cena na berzi (tržištima kapitala). Finansijski izveštaji se u određenim slučajevima mogu i zloupotrebiti.

Veoma je važno doneti odluku o visini dividende koja će biti isplaćena investitorima. Takva odluka direktno utiče na promenu finansijskog položaja i na moguću promenu cene na berzi. Kada je reč o ulaganju, značajna je analiza finansijskih izveštaja, ali se realna vrednost meri na tržištu kapitala (berzama). Važno je razlikovati primarno tržište (mesto gde se trguje novim hartijama od vrednosti) i sekundarno tržište (mesto gde se trguje već izdatim hartijama od vrednosti). Da bi se sveobuhvatno procenilo finansijsko stanje, potrebno je razlikovati računovodstvenu dobit od ekonomske dobiti.

Na najvišem, top menadžmentu postoji velika društvena odgovornost. Ova odgovornost se odnosi na odgovornost prema državi, prema kojoj se obračunavaju i plaćaju poreske obaveze, prema vlasnicima koji su uložili novac i kapital, prema zaposlenima koji stvaraju novu vrednost, prema poslovnim partnerima i kreditorima koji podržavaju razvoj, prema kupcima koji nagrađuju kreativnost, kvalitet, inovativnost itd. Da bi se moglo uticati na profitabilnost (što je primarni cilj poslovanja), potrebno je obezbediti alate za efikasno i racionalno donošenje odluka. Na taj način će najviši menadžment definisati poslovnu strategiju, kao i set realnih, ostvarivih, merljivih poslovnih ciljeva.

2. Finansijska analiza i njeni instrumenti

Finansijska analiza se definiše kao proces identifikovanja snaga i slabosti preduzeća putem uspostavljanja veze između elemenata bilansa stanja i bilansa uspeha (Van Greuning, 2006). Informacije koje dobijamo iz finansijskih izveštaja su od velike važnosti i služe nam za interpretaciju i analizu. Finansijska analiza se fokusira na finansijske izveštaje jer oni predstavljaju glavni pokazatelj rezultata. Finansijski izveštaj predstavlja skup podataka u skladu sa logičkim i doslednim računovodstvenim procedurama.

Svrha njegovog sastavljanja je razumevanje brojnih finansijskih aspekata preduzeća. Mogu nam prikazati stanje imovine u jednom vremenskom trenutku (bilans stanja) ili više aktivnosti tokom određenog vremenskog perioda, poput bilansa uspeha. Zbog stalne potrebe za procenjivanjem prošlih rezultata, trenutne finansijske pozicije i pozicije likvidnosti i potrebe za prognoziranjem budućih perspektiva preduzeća, brojni finansijski izveštaji se moraju analizirati (na primer, zbog predviđanja budućih prihoda ili utvrđivanja napretka preduzeća tokom vremena). Finansijsku analizu možemo da posmatramo i kao proces koji uključuje reklasifikaciju i sumiranje informacija za ispitivanje u cilju sticanja dodatnih informacija o aktivnostima preduzeća putem korišćenja finansijskih racija i praćenjem njihovih trendova. Analiza finansijskih izveštaja može se posmatrati i kao proces razumevanja rizika i profitabilnosti preduzeća analizom objavljenih finansijskih informacija, posebno godišnjih i kvartalnih izveštaja. Na drugi način, analiza finansijskih izveštaja predstavlja studiju o računovodstvenim pokazateljima među različitim stavkama uključenim u bilans stanja. Ovi pokazatelji uključuju racija leveridža, racija efikasnosti, racija profitabilnosti i racija vrednovanja. Štaviše, analiza finansijskih izveštaja predstavlja metod kvantifikovanja za utvrđivanje prošlog, sadašnjeg i potencijalnog učinka preduzeća (Knežević et al., 2019, p. 37).

Finansijska analiza je disciplina koja koristi analitičke alate radi identifikovanja trendova i odnosa u finansijskim izveštajima i drugim finansijskim podacima i informacijama, kako bi se obezbedila adekvatna platforma za dijagnostički proces čiji je cilj praćenje i predviđanje informacija (McLaney & Atrill, 2008). Kao što je pomenuto, instrumenti koji se koriste u evaluaciji informacija iz finansijskih izveštaja, mogu se podeliti u tri široke kategorije:

- horizontalna analiza (engl. *Horizontal Analysis*);
- vertikalna analiza (engl. *Vertical Analysis, Comon-Size Analysis*);
- racio analiza (engl. *Racio Analysis*).

Finansijska analiza i interpretacija je izvanredna alatka u rukama menadžmenta jedne poslovne jedinice za identifikovanje finansijske snage preduzeća i njegovih slabosti, kao i za procenu efektivnosti. Ovaj proces uključuje kritičko ispitivanje računovodstvenih podataka dobijenih na osnovu finansijskih izveštaja.

Analiza finansijskih izveštaja je proces utvrđivanja veze između sastavnih delova finansijskih izveštaja kako bi se steklo bolje razumevanje o finansijskom položaju i performansama. Informacije koje se nalaze u finansijskim izveštajima su od velike važnosti jer klijentima i krajnjim korisnicima obezbeđuju prognoze o budućem poslovanju. Analiza finansijskih izveštaja se sastoji iz više koraka. Ne postoji potreba za odvajanjem potrebnih podataka na bazi postavljenih ciljeva. Proces, koji uspostavlja vezu između različitih elemenata finansijskih izveštaja, uključuje identifikovanje i odvajanje finansijskih informacija. Trendovi se takođe proučavaju i prikazuju grafički. Sledeća faza je faza interpretacije koja se bazira na obrađenim podacima.

Cilj finansijske analize je da pruži globalnu procenu trenutne i buduće pozicije preduzeća. Finansijska analiza je alat koji koriste postojeći i potencijalni akcionari kompanije, kao i zajmodavci ili rejting-agencije. Ako se posmatra interes akcionara u kontekstu finansijske analize, onda možemo reći da je ključno pitanje da li je preduzeće koje se analizira u stanju da stvori vrednost (Vernimmen et al., 2017).

Finansijska stabilnost firme povezana je sa njenom sposobnošću da generiše profit, poveća vrednost investiranom kapitalu i istovremeno otplaćuje svoje kratkoročne i dugoročne obaveze. Procena finansijskih performansi preduzeća prvenstveno se zasniva na različitim metodama finansijske analize, a ono što je važno istaći u tom kontekstu, jeste da je izbor tih metoda uglavnom pod uticajem svrhe upotrebe, vremenskih kriterijuma, karaktera informacionih resursa ili stepena razvoja algoritma (Myškova & Hajek, 2017).

2.1. Horizontalna analiza

Kod horizontalne analize (trend analiza; engl. *Horizontal analysis, Trend Analysis*) pregledaju se i analiziraju finansijski izveštaji za nekoliko godina. Podaci iz tekuće godine se porede sa standardom ili baznom godinom, a promene se najčešće prikazuju u vidu procenta. Ova analiza pomaže menadžmentu da ima uvid u različite nivoe i oblasti prednosti i nedostataka, a često se može sresti i pod nazivom *dinamička analiza*, pošto se zasniva na podacima iz različitih godina (komparativno posmatrani bilansi). Dinamička

analiza se najčešće realizuje u relativnim brojevima, odnosno indeksima. Potrebni su nam izveštaji za najmanje dve godine, pri čemu se prva godina uzima za baznu tj dodeljuje joj se indeks 100. Posmatramo u bilansu stanja odnosno kompanije (preduzeća, dobitne organizacije) da li je došlo do rasta ili pada pojedinih oblika imovine tekuće godine u odnosu na prošlu godinu, s jedne strane, kao i kapitala i obaveza tekuće godine u odnosu na prošlu, s druge strane. U bilansu uspeha posmatramo da li je došlo do rasta ili pada neto dobitka, dobitka pre poreza, poslovnog dobitka i poslovnog prihoda tekuće u odnosu na prošlu godinu ili, uopšte rečeno, tekućeg u odnosu na prethodni period (mogu se posmatrati i kvartali međusobno po godinama) posmatrane kompanije. Indeksi finansijskih stavki (pozicija), koje su u porastu, uzimaju vrednosti više od 100, dok onih koji su u padu, niže od 100. Horizontalna analiza će dobiti na značaju ukoliko se zasniva na finansijskim izveštajima većeg broja uzastopnih perioda i ukoliko je moguće izvršiti poređenje sa najvažnijim konkurentima, srodnim kompanijama, industrijskom granom. Na ovaj način, možemo otkriti relativni položaj kompanijae unutar industrijske grane kojoj pripada. Treba imati u vidu i to da analitičari mogu da koriste jedan od dva pristupa: 1) izbor jedne bazne godine prema kojoj se izračunavaju sva povećanja i smanjenja, ili 2) izručavanje procentualne promene za svaki period u odnosu na prethodni. Pored toga, korisnici ove tehnike finansijske analize treba da budu posebno pažljivi kod donošenja zaključaka o uzrocima posmatranih rezultata, jer je promena koja se čini kao povoljna ne mora uvek da bude dobar indikator, već je neophodno proceniti moguće razloge za nastanak takve promene (Knežević et al., 2019, p. 45).

Prema ovom tipu analize, poređenje trenda svake stavke u finansijskim izveštajima posmatrajući neki broj godina, pregleda se ili analizira. Ova vrsta poređenja omogućava da se identifikuje trend koji imaju različiti pokazatelji performansi. U okviru ove vrste analize, stavke iz tekućeg perioda se porede sa onima iz bazne godine, posmatrajući više kolona (drugi pristup).

2.2. Vertikalna analiza

Kada je reč o vertikalnoj analizi (statičkoj, engl. *Comonn-Size Analysis*) bitno je imati u vidu da se ova vrsta analize zasniva na ispitivanju kvantitativnih odnosa različitih stavki u finansijskom izveštaju (bilansu stanja i bilansu uspeha) za određene datume, pri čemu se kao celina uzima ukupna aktiva ili pasiva u bilansu stanja ili poslovni prihod (prihodi od prodaje) u bilansu uspeha. Kao takva, veoma je korisna za poređenje performansi nekoliko različitih preduzeća u okviru iste grupe, ili divizija, ili pak odeljenja u okviru istog preduzeća. Da bismo sproveli ovu analizu, neophodni su nam finansijski izveštaji za najmanje dve godine. Kada analiziramo bilans stanja, posmatramo da li je došlo do povećanja (smanjenja) učešća pojedinih oblika sredstava u ukupnim sredstvima, na jednoj strani, i učešća obaveza i kapitala u ukupnim izvorima sredstava, na drugoj strani. Kada analiziramo bilans uspeha gledamo da li je došlo do povećanja (smanjenja) neto dobitka, dobitka pre poreza, poslovnog dobitka, poslovnog dobitka u poslovnim prihodima koji zapravo predstavljaju 100% veličinu u odnosu na koje se radi analiza. Ova vrsta analize može da se koristi i za različite projekcije, jer ustanovljeni trendovi mogu da se koriste za predviđanje budućih ostvarenja i razvoja finansijskog položaja kompanije (Knežević et al., 2019, p. 46).

Vertikalna analiza koristi procenete kako bi se uporedile pojedinačne stavke finansijskih izveštaja (bilansa stanja i bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine) sa baznom tj. ključnom stavkom izveštaja, dok se kod horizontalne analize upoređuju stavke iz nekoliko različitih perioda (vertikalna analiza upoređuje stavke finansijskih izveštaja unutar istog perioda).

3. Instrumentarijum za merenje finansijskog učinka

Racio brojevi se koriste kao jedan od osnovnih alata za analizu finansijskih izveštaja (Rodić et al., 2007). Stevanović, Malinić i Milićević (2010) navode četiri osnovna pokazatelja koji mogu pomoći u analizi finansijskih izveštaja:

1. Koeficijent analize likvidnosti: pokazuje u kojoj meri je preduzeće finansijski bezbedno u kratkom roku;

2. Analiza koeficijenta solventnosti: pokazuje u kojoj meri je preduzeće dugoročno finansijski bezbedno;

3. Analiza odnosa efikasnog upravljanja imovinom i resursima;

4. Racio analiza profitabilnosti: pokazuje u kojoj meri je preduzeće u stanju da obezbedi prinos na kapital.

Prema Rodiću i Filipoviću (2006), koeficijent likvidnosti je od velikog značaja za procenu rizičnosti ulaganja. S tim u vezi, oni navode tri nivoa likvidnosti preko kojih se likvidnost može meriti:

- *Koeficijent tekuće likvidnosti*: mogućnost izmirenja svih obaveza pretvaranjem obrtnih sredstava u gotovinu;

- *Koeficijent testa likvidnosti*: sposobnost izmirenja obaveza iz gotovine i potraživanja;

- *Koeficijent likvidnosti gotovine*: sposobnost izmirenja poslovnih obaveza iz gotovine i hartija od vrednosti.

Da bi se obezbedila neophodna sredstva za brži rast, neophodno je da se preduzeće zadužuje kod poslovnih banaka. Da bi finansirale razvoj preduzeća, banke i druge finansijske institucije moraju biti sigurne da će preduzeće ostvariti postavljene ciljeve. Zbog toga banke procenjuju kreditnu sposobnost preduzeća. Rodić i Filipović (2006) navode da se, u zavisnosti od finansijskog stanja, potencijalni dužnik može oceniti kao subjekt sa:

- dobre performanse, što predstavlja veoma nizak kreditni rizik;
- minimalni učinak, koji se odnosi na slučaj kada je potrebno obezbediti dodatne garancije, kako bi se banka osigurala od mogućeg rizika isplate kredita;
- Loše performanse: što ukazuje da ne postoji kreditna sposobnost.

Uslovi poslovanja na globalnom tržištu određuju rizik i neizvesnost. S tim u vezi, oči poslovnog sveta su usmerene ka menadžmentu preduzeća, što je ključno za donošenje dobrih poslovnih odluka, koje uvažava interese stejkholdera (zaposlenih, vlasnika, poslovnih partnera, kreditora, ali i šire zajednice kao cela). Preduzeća imaju zadatak da donose odluke poštujući procese koji utiču na savremeno okruženje kao što su: globalizacija,

sekjuritizacija, finansijski inženjering i razvoj informacionih i računarskih mreža (Lee, 2008).

4. Osnove racio analize

"Racio analiza" je važna tehnika analize finansijskih izveštaja. Finansijska analiza jedan je od mnogih alata koji su korisni u proceni jer pomaže finansijskom direktoru (*Chief Financial Officer* – "*CFO*") u merenju prinosa i rizika. Postoji toliko različitih finansijskih pokazatelja kao što su moguće kombinacije stavki koje se pojavljuju u bilansu uspeha, bilansu stanja i izveštaju o tokovima gotovine. Široko je korišćena što uključuje procenu sposobnosti preduzeća da isplaćuje svoje obaveze, procenu poslovnog i menadžerskog uspeha, pa čak i zakonsku regulativu poslovanja preduzeća. Pozitivna upotreba finansijskog racija poseduje dva tipa, od strane računovođa i analitičara za predviđanje budućih finansijskih varijabli, npr: procenjeni budući dobitak (profit) u odnosu na predviđenu prodaju – predviđanje dobitne tj. profitne marže (neto dobitak/prihodi od prodaje), a pored toga, sve češće i istraživačima kod statističkih modela za, uglavnom prediktivne svrhe kao, što su korporativni neuspeh, kreditni rejting, procena rizika i testiranje ekonomske hipoteze u kojima su inputi finansijski pokazatelji (Knežević et al., 2019, p. 47).

Poreklo analize finansijskih racija može se pratiti do prve decenije dvadesetog veka. Počelo je sa razvojem jednog racija – racija tekuće likvidnosti za jednu svrhu – procenu kreditne sposobnosti. Danas, racio analiza uključuje korišćenje nekoliko različitih korisnika, uključujući kreditore, kreditne rejting-agencije, investitore i menadžment. Prediktivna vrednost finansijskih pokazatelja, dobila je značajnu pažnju u poslednjim godinama, a oblasti istraživanja uključuju: predviđanje kretanja cena akcija, predviđanje neuspeha preduzeća i dr. Srodne studije su se bavile identifikacijom razlike u finansijskim racijima prosečnih vrednosti među industrijama, kao i utvrđivanjem da li preduzeća nastoje da prilagode svoje finansijske pokazatelje u odnosu na industrijske proseke (Drury, 1981).

Finansijska racija su često baza za postavljanje ciljeva preduzeća. Primera radi, izvršni direktor (engl. *Chief Executive Officer – "CEO"*) može odlučiti da treba da se zaradi da *ROA* bude najmanje 14%. Menadžment može da koristi finansijske pokazatelje i *common-size* analizu na mnogo načina. Analiza može da ukaže na relativnu likvidnost, zaduženost i profitabilnost preduzeća" (Gibson, 2013, p. 457). "*Comon-size*" analiza je posebno korisna kada se upoređuju podaci podaci iz različitih preduzeća. Generisani profit je ključni pokazatelj efikasnosti menadžmenta i zaposlenih (Račić et al., 2011). Najbolja mera preduzeća je njegova profitabilnost, jer bez nje ono ne može da raste. Takođe, bitno je istaći da se finansijski pokazatelji mogu koristiti kao deo korporativnih ciljeva kompanije. Korišćenje finansijskih pokazatelja u vezi sa procesom budžetiranja može biti posebno korisno. Naime, analiza rezultata može da pomogne u dugoročnom planiranju, budžetiranju i upravljanju imovinom kako bi se ojačali finansijski rezultati i izbegle finansijske poteškoće (Gibson, 2013).

Za neka preduzeća, koja su izložena pritisku finansijskih tržišta, posebno je važno da budu u mogućnosti da pruže informacije saradnicima, akcionarima i poveriocima. Kreditori imaju za cilj da utvrde rizik od neispunjavanja obaveza preduzeća analizirajući trenutnu situaciju i osnovnu finansijsku ravnotežu, kako je to prikazano u finansijskim izveštajima. Kreditor sprovodi finansijsku analizu tako što pažljivo ispituje bazičnu finansijsku ravnotežu preduzeća i formira početnu ideju o nivou finansijskog rizika koji predstavlja. Kreditori su prvenstveno zainteresovani za procenu rizika neispunjavanja obaveza i stečaja. Pored toga, za analizu finansijske ravnoteže bitno je da se analiziraju zahtevi koji se odnose na neto obrtna sredstva, te upravo neto obrtna sredstva mogu da omogućće kreditoru da proceni novčani tok i finansijsku strategiju preduzeća, a time i faktore koji određuju rizik od neispunjavanja obaveza (Dick, 2012).

Dugoročna investicija mora da ispuni dva osnovna kriterijuma. Prvo, trebalo bi da ostvari odgovarajući prinos na uloženi kapital. Drugo, preduzeće može uspešno dugoročno da posluje samo ako ima solidnu strukturu kapitala i adekvatni novčani tok.

Finansijski racio brojevi su korisni indikatori performansi preduzeća i njegove finansijske situacije. Oni su važan alat koji pomaže u proceni profitabilnosti, efikasnosti, likvidnosti i solventnosti entiteta. Pomažu analiziranju trenda rasta kompanije tokom godina. Takođe korisni su prilikom predviđanja i pomažu menadžmentu da postavi konkretne ciljeve koji se mogu ostvariti.

Osnovne upotrebe finansijskih pokazatelja su: normativne i pozitivne. Normativna upotreba se odnosi na merenje racija preduzeća prema standardu, kao što je drugo preduzeće ili prosek industrije, a pozitivna upotreba na procenu finansijskih varijabli kao što su profitne marže, stope prinosa, leveridž i cene akcija. Pored toga, bitno je da se ima u vidu da pozitivna upotreba može da uključi i istraživače koji koriste prediktivne modele za korporativni neuspjeh, bankrot i kreditni rizik (Whittington, 1980). Normativna upotreba finansijskih pokazatelja uključuje dve osnovne funkcije: finansijsku analizu i poslovnu edukaciju (Jewell & Mankin, 2011).

Naziv je vezan za englesku reč *ratio*, koja u prevodu znači "odnos", tako da racio brojevi u finansijskoj analizi reprezentuju odnos između dve funkcionalno, odnosno logički povezane bilansne pozicije (Knežević et al., 2011, p. 27), i njihova ključna uloga je da omoguću ocenu finansijskog stanja preduzeća, kao i trend promene finansijskog stanja preduzeća. Oni zapravo predstavljaju smislene koeficijente, a pojedina racija se izražavaju i relativno (u%). Racio analiza zasnovana je na *Du pont* modelu (*Du pont Model*, autora F. Donaldson Brown) koji ima široku primenu kod identifikovanja značajnih relacija između činilaca profitabilnosti i ukupnih ulaganja. Racio zapravo predstavlja numerički odnos između dve ili više stavki. Ovaj odnos se može izraziti u vidu procenta (25% prihoda), razlomaka (1/4 prihoda) ili proporcija (1:4). Koeficijenti, kao što im ime sugeriše, nisu ništa više od jednog broja podeljenog sa drugim. Međutim, oni postaju korisni tek kada se stave u neku vrstu konteksta. To znači da kada analitičari gledaju na broj koji je rezultat izračunavanja racija, neophodno je da imaju razumnu osnovu za poređenje. Onog momenta kada analitičar pogleda broj i uporedi ga sa nekom iskustvenom ili drugom normom, brojevi postaju moćno oruđe menadžmenta i finansijske analize. Računovodstveni pokazatelji se koriste da opišu značajne odnose koji postoje između brojeva prikazanih u bilansu stanja, u bilansu uspeha, u sistemu budžetske kontrole, ili bilo kom drugom delu računovodstva

organizacije. Finansijski koeficijenti (racija) nemaju puno smisla sami po sebi, već je neophodno da se pažljivo interpretiraju, te za svaki racio treba da se komentarišu tri stvari:

- Kakav je relativni položaj svakog od posmatranih preduzeća?
- Šta se meri?
- Šta to znači?

Pored toga, menadžeri i analitičari prate odabrane finansijske koeficijente ili grupe finansijskih koeficijenata tokom vremena (analiza trenda) i vrše poređenje finansijskih koeficijenata za grupu preduzeća iste delatnosti, ili pak za različite delatnosti (komparativna analiza).

Tabela 1. Sistematizacija racija kao finansijskih pokazatelja

Racija likvidnosti	Racija aktivnosti	Racija solventnosti	Racija profitabilnosti
Racio tekuće likvidnosti	Racio obrta ukupne imovine	Racio zaduženosti	Stopa bruto dobitka
Racio redukovane likvidnosti	Racio obrta fiksne imovine	Racio pokriva obaveza novčanim tokom iz poslovnih aktivnosti	Stopa poslovnog dobitka
Racio gotovinske likvidnosti	Racio obrta neto obrtne imovine	Racio pokriva kamate zaradom	Stopa dobitka pre poreza
Racio likvidnosti na bazi novčanog toka iz poslovnih aktivnosti	Racio obrta obrtne imovine	Obaveze prema kapitalu	Stopa neto dobitka
Racio defanzivnog intervala	Vreme obrta obrtne imovine	Multiplikator kapitala	Stopa poslovnog prinosa na poslovnu imovinu

	Racio obrta zaliha	Stepen kapitalizacije	Stopa prinosa na sopstveni kapital
	Vreme zadržavanja zaliha u preduzeću	Racio solventnosti	Racija profitabilnosti na bazi akcija
	Racio obrta potraživanja od kupaca		
	Prosečan broj dana naplate potraživanja od kupaca		
	Racio obrta obaveza prema dobavljačima		
	Vreme izmirenja obaveza prema dobavljačima		

Izvor: Knežević, S., Mitrović, A., Vujić, M., Grgur, A. (2019) *Analiza finansijskih izveštaja, Samostalno izdanje autora, str. 53.*

Finansijski analitičari akcenat stavljaju na sledeće ključne stavke i njihove tendencije u vremenu:

- Koliko brzo poslovni prihodi rastu? – Pokazatelji rasta.
- Kolika je operativna marža (margina)? – Pokazatelji profitabilnosti.
- Kakva je efikasnost upotrebe sredstava? – Pokazatelji obrta.
- Da li bilans stanja posmatranog preduzeća karakteriše optimalan miks finansiranja putem zaduživanja (iz pozajmljenih izvora) i iz sopstvenog kapitala? – Finansijski leveridž (engl. *Financial Leverage*).

Finansijska racija koja se zasnivaju na računovodstvenim informacijama imaju široku primenu u praksi. Investitori, bankari, brokeri, i druge interesne grupe, koriste ih za analizu finansijskog

stanja i performansi preduzeća radi dogovora o kreditnim uslovima ili drugim komercijalnim aranžmanima. pri tome, treba imati u vidu da se finansijski izveštaji sastavljaju na bazi primene različitih računovodstvenih standarda (Opšteprihvaćeni računovodstveni principi – engl. Generally accepted accounting principles – "GAAP" standardi ili Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja – engl. International Financial Standards on Accounting – "IFRS", ili možda na bazi nacionalnih standarda). U tom kontekstu, bitno je pomenuti da "jedino upotrebljivi finansijski izveštaji, oslobođeni pristrasnosti, mogu da budu adekvatna podloga za finansijsku analizu" (Knežević et al., 2013, p. 63). U suprotnom, rezultati analize mogu da budu dovedeni u pitanje. Naime, primena računovodstvenih standarda treba da obezbedi da finansijski izveštaji mogu da budu dosledni, transparentni i uporedivi (Knežević et al., 2017, p. 95).

Finansijska racija su značajan alat korišćen u proceni preduzeća svih vrsta, ali ne može jednostavno da uzmete broj kao dat. Umesto toga, pre bilo kakve analize treba ispitati da li taj odnos određenih stavki stvarno ima smisla. Finansijska racija mogu da se posmatraju kao čista ili mešovita. Čista racija su ona koja koriste iznose samo iz jednog finansijskog izveštaja, kao što je slučaj sa profitnom maržom ili racijom tekuće likvidnosti, s tim da je profitna marža fokusirana samo na bilans uspeha, a racio tekuće likvidnosti na bilans stanja. Mešovita finansijska racija su ona koja koriste iznose iz različitih finansijskih izveštaja. Primer mešovitog racija je stopa prinosa na imovinu (engl. *Return on assets – ROA*), koja koristi neto dobitak iz bilansa uspeha, i ukupnu aktivu (imovinu) iz bilansa stanja.

Pitanja koja treba da se razmotre u vezi sa finansijskim racijama su sledeća:

- Koje aspekte preduzeća pokušavamo da analiziramo?
- Koje informacije su stavljene u poseban odnos kod obračuna i kako se te informacije odnose na aspekt preduzeća koji se analizira?
- Šta će se koristiti kao jedinica mere (puta – X, dani ili procenti)?
- Kakvi standardi se koriste za poređenje? Šta čini racio "dobrim" ili "lošim"?

Racija mogu da se klasifikuju na više načina kako bi zadovoljila neku posebnu svrhu. Uglavnom, svrha za kioju se racija koriste i vrsta podataka koji su dostupni, određuju prirodu analize. Predstavljeni pokazatelji su podeljeni u četiri glavne kategorije koje se odnose na različite oblasti sistema upravljanja (Tabela 1):

1. *Likvidnost* (kratak pregled sposobnosti preduzeća da plaća svoje račune i druge tekuće obaveze onako kako one dospevaju). Ova racija mere kratkoročnu sposobnost kompanije da isplati svoje obaveze po primljenim tekućim računima (fakturama), operativne troškove i neočekivane potrebe za gotovinom.

2. *Solventnost* (dugoročni prikaz opstanka preduzeća). Ova racija mere sposobnost kompanije da opstane u dužem vremenskom periodu. Drugim rečima, racija solventnosti mere sposobnost kompanije da odgovori na dugoročne obaveze.

3. *Profitabilnost* (povezivanje dobitka pre ili nakon oporezivanja sa prihodima od prodaje, ukupnom imovinom ili investicijama vlasnika). Ova racija mere ostvareni dobitak/profit ili poslovne performanse preduzeća. Profitabilnost se detaljno može analizirati primenom *Du pont* analize, pomoću sistema finansijskih koeficijenata.

4. *Efikasnost* (odabrana metrika koja služi za izračunavanje koliko efikasno preduzeće koristi svoje resurse). Mere sposobnost preduzeća da upotrebi sredstva radi stvaranja dobitka/profita.

Finansijski pokazatelji koji su prikazani u nastavku, pokazali su se korisnim u mnogim poslovnim analizama. Menadžeri mogu da biraju ili izračunavaju pokazatelje koji su naročito značajni za njihove kompanije. Za lakše poređenje, ovi pokazatelji treba da se izračunavaju za nekoliko uzastopnih perioda i da se izražavaju u vidu tabele ili dijagrama. Ilustracije radi, data je tabela u nastavku kojom se prezentuju vrste racija, njihova svrha, i navode primeri pojedinačnih racija (Tabela 2).

Tabela 2. Pregled finansijskih racija

Vrste racija	Svrha	Pojedinačna racija kao primer
Likvidnost	Meri sposobnost preduzeća da odgovori na dospele obaveze	Racio tekuće likvidnosti Racio ubrzane likvidnosti
Leveridž	Meri stepen do kojeg se preduzeće finansira iz dugova (zaduživanjem)	Racia zaduženosti Racio pokrića kamate
Aktivnost/efikasnost	Meri koliko efikasno preduzeće koristi resurse	Koeficijent obrta zaliha Koeficijent obrta potraživanja od kupaca
Profitabilnost	Meri ukupnu menadžersku efektivnost tako što pokazuje povrat generisanom prodajom	Bruto marža Marža poslovnog dobitka ROA ROE
Rast	Meri sposobnost preduzeća da održi njegovu konkurentsku poziciju u odnosu na rast ekonomije i industrije	Prihodi od prodaje Neto dobitak Zarada po akciji Dividenda po akciji

Izvor: Knežević, S., Mitrović, A., Vujić, M., Grgur, A. (2019) *Analiza finansijskih izveštaja*, Samostalno izdanje autora, str. 53.

Analiza racija je u suštini vezana za izračunavanje odnosa koji nakon pravilne identifikacije i tumačenja mogu pružiti informacije o poslovanju i stanju stvari u poslovanju kompanije. Analiza se koristi za pružanje indikatora ostvarenja iz prošlosti u smislu kritičnih faktora uspešnosti kompanije. Ova pomoć u donošenju odluka smanjuje oslanjanje na nagađanje i intuiciju menadžmenta i uspostavlja osnovu za razumnu procenu. Značaj finansijskih racija može da se ceni samo ako se oni porede sa:

- drugim racio brojevima;

- istim ratio brojevima iz prethodnih finansijskih izveštaja (analiza trenda);
- sa standardima ostvarenja (industrijski prosek); takav standard može da bude ili ratio koji predstavlja tipičan učinak (performansu) trgovine ili industrije, ili ratio koji predstavlja cilj koji menadžment postavlja kao poželjan za poslovanje preduzeća.

5. Indikatori za ocenu poslovanja

U ovom delu rada prikazani su i objašnjeni indikatori koji se koriste za procenu uspešnosti poslovanja. U stručnoj literaturi za merenje finansijskog učinka najčešće se koriste sledeći pokazatelji: produktivnost, profitabilnost, učešće na tržištu, rast prodaje, konkurentnost, osnovna sredstva i zarade zaposlenih.

- a) *Produktivnost*: u analizi poslovnih performansi jedan od osnovnih ekonomskih principa je princip produktivnosti. Produktivnost se definiše kao odnos ostvarenog rezultata i angažovanog rada, koji je pokazatelj uspešnosti funkcionisanja organizacije. Vrednost ovog indikatora se odnosi na organizacionu strukturu, organizacionu kulturu, dobru politiku upravljanja i drugo. Upravljanje produktivnošću pokazuje da li su odluke koje je doneo menadžment uticale na odnos na pravi način ili ne. Produktivnost se poboljšava ako se angažuje manje radne snage za istu količinu proizvodnje ili ako se za isti rad postigne više proizvodnje ili više usluga. Stalno praćenje vrednosti ovog indikatora je osnova za unapređenje produktivnosti u budućnosti.
- b) *Profitabilnost*: je osnovni pokazatelj koji jasno ukazuje da menadžment ima dobro definisanu poslovnu strategiju, prodaju proizvoda/usluga, kontrolu troškova, politiku kvaliteta, marketing miks, kao i sve druge aspekte koji utiču na uspeh preduzeća u finansijskom smislu. Profitabilnost je mera uspeha, što je relativna kategorija. Profitabilnost može biti ispod optimalnog nivoa, što znači da preduzeće nije ostvarilo pozitivan rezultat u meri koja je bila predviđena. Najčešće korišćeni pokazatelj

profitabilnosti je EBITDA (Zarada pre kamata, poreza, amortizacije i amortizacije) i predstavlja dobit pre kamata, poreza na dobit i amortizacije.

c) *Tržišni udeo*: postoji nekoliko načina da se pokaže nivo tržišnog udela preduzeća ili brenda na tržištu.

- Ukupan tržišni udeo se odnosi na poziciju preduzeća na ukupnom tržištu industrije. Ovaj podatak se dobija procenom ukupne vrednosti (broj prodatih proizvoda/usluga u branši) i stavlja se u vezu sa vrednošću (brojem prodatih proizvoda/usluga) prodatih proizvoda/usluga koje realizuje preduzeće. Ova informacija je veoma važna kada preduzeće teži da postane lider na globalnom tržištu.

- Učešće na tržištu na kojem preduzeće posluje predstavlja identičan odnos kao prethodni indikator. Zatim, cilj pošte je da se preduzeće pozicionira kao jak konkurent na lokalnom tržištu. Ovaj podatak je veoma važan kada preduzeća nastoje da se predstavljaju kao proizvođači domaćih proizvoda i na taj način steknu komparativnu prednost u odnosu na proizvode iz inostranstva (na primer: industrija mesa, voća i povrća).

- Tržišno učešće u odnosu na najveće konkurente. Takav udeo predstavlja identičan odnos kao i za prethodna dva pokazatelja, ali je sada tržište svedeno na nekoliko najvažnijih konkurenata. Ovaj pristup se primenjuje kada preduzeće želi da postane tržišni lider u cenama i kvalitetu (na primer: heterogene industrije gde postoji širok portfolio diferenciranih proizvoda i usluga različitog kvaliteta i cene). Postoji konkurencija između konkurenata koji su slični po ceni, kvalitetu i drugim aspektima.

- Tržišno učešće u odnosu na vodećeg konkurenta. To je pokazatelj koji ukazuje na to u kojoj meri je kompanija daleko od lidera na tom tržištu. Ova mera se primenjuje u situacijama kada preduzeće želi da prati koliko brzo se približava ili udaljava od pozicije lidera. Tržišni udeo je jedno od najvažnijih merila uspeha i pokazuje potencijal za uspeh na tržištu.

- d) *Rast prodaje*: Prodaja se često definiše kao jedan od najtačnijih pokazatelja uspeha poslovne strategije preduzeća. Prodaja najbolje pokazuje da li postoji potražnja za proizvodima i uslugama, da li je odnos cene i kvaliteta dovoljno dobar da kupci budu spremni da plate.
- e) *Konkurentnost*: Konkurentska prednost se definiše kao snaga preduzeća da se razlikuje na tržištu od kompanija sa sličnim aktivnostima. Porter ističe da postoje dva osnovna tipa konkurentske prednosti: niska cena ili diferencijacija (Kianto et al., 2013). Ove dve prednosti, u kombinaciji sa obimom kreiranja proizvoda/usluga, dovode do tri generičke strategije koje organizacija može da koristi za poboljšanje poslovnih rezultata. Lider u troškovima je preduzeće koje namerava da kreira proizvode/usluge po najnižoj ceni u svojoj industriji. U strategiji diferencijacije, organizacija nastoji da proizvode/usluge učini jedinstvenim na tržištu, jer se veruje da će kupci to moći da cene. U generičkoj strategiji fokus se zasniva na izboru tržišne niše, tj. bira segment ili grupu segmenata u industriji i u skladu sa tim prilagođava strategiju. Tabela 3 predstavlja generičku strategiju konkurentske prednosti prema Porteru.

Tabela 3. Generička strategija konkurentske prednosti prema Porteru

		<i>Konkurentska prednost</i>	
		Niski troškovi	Diferencijacija
Tržište	Široko tržište	Lider u niskoj ceni	Diferencijacija
	Usko tržište	Fokus na troškove	Fokus na diferencijaciju

Izvor: (Porter, 1985)

Izbor poslovne strategije nije samo stvar menadžmenta već i potrošača. Iz ovih razloga, važno je da preduzeće redovno sprovodi istraživanje tržišta, jer na taj način utvrđuje potrebe potrošača i tržište na kome ima prostora za prodor.

f) *Osnovna sredstva*: Sredstva se mogu podeliti na osnovna i obrtna sredstva. Osnovna sredstva predstavljaju sve što je preduzeću potrebno za rad, dok tekući kapital predstavlja ono sa čime organizacija radi. Osnovna sredstva nemaju presudan uticaj na visinu prihoda, ali mnogo govore o preduzeću. Ako preduzeće ima znatno veće učešće osnovnih sredstava u imovini, može se reći da je reč o kapitalno intenzivnoj organizaciji. Kada organizacija ima približno isti odnos osnovnih i obrtnih sredstava, onda je to proizvodno ili trgovačko preduzeće (Malinić & Filipović, 2009).

g) *Plate zaposlenih*: Plate predstavljaju sve vrste beneficija i bonusa koje preduzeće isplaćuje svojim zaposlenima. Gary (2007) navodi dve komponente plata, a to su direktna plaćanja (plate, bonusi, podsticaji, itd.) i indirektna plaćanja (zdravstveno ili penziono osiguranje, itd.). Da bi stimulisala zaposlene na rad, smanjila fluktuacije, izostanke, mora pažljivo da odredi cenu rada. Preduzeće treba da uzme u obzir sledeće elemente: istraživanje tržišta u pogledu visine plata i naknada za slične poslove na tržištu; vrednovanje posla i definisanje vrednosti za svako radno mesto u preduzeću u cilju obezbeđivanja ravnopravnosti; grupisanje poslova koji su slično plaćeni u platne razrede; utvrđivanje cene rada za svaki od platnih razreda; i definisanje raspona cena za svaki od platnih razreda.

Zaključak

Za merenje finansijskog učinka često se koriste sledeći pokazatelji: produktivnost, profitabilnost, tržišni udeo, rast prodaje, konkurentnost, osnovna sredstva i plate zaposlenih. Uprkos rastućem značaju nematerijalne imovine, posebno intelektualnog kapitala u preduzećima, većina tradicionalnih računovodstvenih sistema nije u stanju da pravilno izračuna vrednost intelektualnog kapitala. Rezultati do kojih su došli Maditinos et. al (2011), pokazuju da postoji značajan pozitivan odnos između intelektualnog kapitala i efikasnosti komponente dodate vrednosti strukturnog kapitala. U tom smislu, mogu se koristiti sledeći indikatori finansijskog učinka: ROE (Return on Equiti) i ROA (Rate of Return on Asset). U poslovnom kontekstu, organizacija može postići održivu vrednost ulaganjem u intelektualni kapital i fokusiranjem na intelektualni kapital. U radu su

prikazani i objašnjeni indikatori koji se koriste za procenu poslovnog uspeha.

Kada se analizira uticaj poslovnog okruženja na tržišnu vrednost i finansijske performanse, može se zaključiti da postoji statistički značajna veza između efikasnosti ljudskog kapitala i finansijskih performansi, te da je razvoj ljudskih resursa jedan od najvažnijih faktora ekonomskog uspeha. Stoga bi fokus na ljudski kapital trebalo da bude važan za savremena preduzeća (Kianto et al., 2013). Sung i Čoi (2012) su pisali o efektima upravljanja timskim znanjem na kreativnost i finansijske performanse i primetili da se sve veći broj organizacija okreće stvaranju timova za inovacije i kreativnost. Rezultati su pokazali da se formiranje posebnih timova i maksimalno korišćenje timskog kapaciteta, u smislu korišćenja znanja, pozitivno odražava na kreativnost, što rezultira boljim finansijskim rezultatima i efikasnim finansijskim inženjeringom (Lee & Chiu, 2008).

Sa kolapsom nekih preduzeća koja su se smatrala dobro uspostavljenim organizacijama, i sa opadanjem konkurentne moći velikog broja kompanija na globalizovanom tržištu, potrebom za organizacionom obnovom i transformacijom, poraslo je interesovanje za organizaciono učenje (Lopez & Ordas). Iskusniji menadžeri u mnogim preduzećima su uvereni da je značaj poboljšanja učenja u njihovim organizacijama od ključnog značaja. Zbog toga je od velikog značaja razvijanje i unapređenje koncepta organizacionog učenja, kao i uspostavljanje veze sa poslovnim učinkom (Prieto & Revilla, 2006). Rezultati brojnih empirijskih studija potvrdili su da organizaciono učenje pozitivno doprinosi inovativnosti, konkurentnosti, ekonomskim i finansijskim rezultatima kao i poboljšanju poslovnih performansi.

Literatura

1. Abdulah, A. B. & Ismail K.N.I.K. (2008). Disclosure of Voluntary Accounting Ratios by Malaysian Listed Companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 6 (1), 1-20.

2. Barnes, P. (1987). The analysis and use of financial ratios: a review article. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 6 (1), 1-20.
3. Druru J. C. (1981). A Study of Industry Financial Ratios. *Management Decision*, 19 (1), 24-35, <https://doi.org/10.1108/eb001265>
4. Gary, D. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
5. Gibson, C. (2013). *Financial Reporting and Analysis: Using Financial Information*, South/Western, Cengage Learning, p. 457.
6. Dick W. & Missonier-Piera. (2012). *Financial reporting under IFRS: A Topic Based Approach*, John Wiley & Sons.
7. In, J. & Lee, S. (2017). Statistical data presentation. *Korean J Anesthesiol*, 70 (3), 267-276.
8. Jewell J. J. & Mankin, J.A. (2011). What is your ROA? In investigation of the many formulas for calculating return on assets, *Academy of Educational Leadership Journal*, 15, 79-91.
9. Kianto, A., Andreeva, T. & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11 (2), 112-122.
10. Knežević P. S., Barjaktarović Rakočević, S. & Đurić, D. (2011). Primena i ograničenja racio analize finansijskih izveštaja u poslovnom odlučivanju. *Management*, 61, 25-31.
11. Knežević G., Stanišić M. & Mizdraković V. (2013). *Analiza finansijskih izveštaja*. Univerzitet Singidunum, str. 63.
12. Knežević G., Stanišić N. & Mizdraković V. (2017). *Analiza finansijskih izveštaja*. drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Univerzitet Sigidunum, str. 95.
13. Knežević, S., Mitrović, A., Vujić, M. & Grgur, A. (2019). *Analiza finansijskih izveštaja*. Samostalno izdanje autora, str. 47-54.

14. Lee, I.A. (2008). *Relationship between the use of information technology and performances of human resources management*, Degree of Doctor of Business Administration, Alliant International University, San Diego, CA.
15. Lee, C., Ho, C. & Chiu, Y. (2008). The impact of knowledge management enablers on non-financial performance in small and medium enterprises. *International Journal of Technology Management*, 43 (1-3), 266-283.
16. Lopez, S., Peón, J. & Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12 (3), 227-245.
17. Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 12 (1), 132-151.
18. Malinić, D. & Milićević, V. (2005). *Upravljačko računovodstvo*, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
19. McLaney E. & Atrill P. (2008). *Accounting – introduction*. New York: Prentice Hall, p. 221.
20. Mitrović, A., Knežević, S. & Veličković M. (2015). Ratio analysis specifics of the family dairies financial statements. *Ekonomika poljoprivrede*, LXII, 1061-1078.
21. Myškova, R. & Hajek, P. (2017). Comprehensive assessment of firm financial performance using financial ratios and linguistic analysis of annual reports. *Journal of International Studies*, 10 (4), 96-108.
22. Mondal, A. & Ghosh, S. (2012). Intellectual capital and financial performance of Indian banks. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (4), 515-530.
23. Porter ME. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
24. Prieto, I. & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The learning organization*, 13, 166-185.

25. Račić Ž., Barjaktarović, L. & Zeremski A. (2011). Analiza uticaja zaduženosti na profitabilnost uspešnih kompanija u uslovima ekonomske krize. *Industrija*, 3, 45-59.
26. Rodić, J. L. & Filipović, M. L. (2006). *Poslovne finansije*. Beograd: Asimex.
27. Rodić, J., Vukelić, G. & Andrić, M. (2007). *Teorija, politika i analiza bilansa*. Beograd: Poljoprivredni fakultet.
28. Stevanović, N., Malinić, D. & Milićević, V. (2010). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
29. Sung, S. & Choi, J. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118 (1), 4-13.
30. Whittington, G. (1980). Some Basic Properties of Accounting Ratios. *Journal of Business Finance and Accounting*, 7 (2), 219-232.
31. Van Greuning, H. (2006). *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja: praktični vodič* (prevod), Zagreb: Mate d.o.o., str. 20.
32. Vernimmen P., Le Pur Y., Dallochio M., Salvi A. & Quiry P. (2017). *Corporate Finance: Theory and Practice*, Fifth Edition, Chapter 8: How to Perform a Financial Analysis, John Wiley & Sons.
33. Vučić, V. & Kostić, Z. (2021). Financial engineering and measuring the business performance. Proceedings International Scientific Conference: *Challenges for the security and economy of the countries of the Black sea, Caspian and Mediterranean regions* (pp. 293-298). Plovdiv: Higher school of security and economics Plovdiv.

FINANCIAL ANALYSIS AND ITS INSTRUMENTS IN THE FUNCTION OF BUSINESS MANAGEMENT

Abstract: *Modern business is characterized by constant changes and intense competition. That is why companies must react in time and invest*

financial and human resources in measuring performance, in order to achieve business goals. Thus, companies will be successful in achieving planned goals, such as profit, competitiveness and increasing market share, if they continuously assess their performance and monitor their progress. Such progress can be assessed as financial, but also non-financial. The aim of this paper is to present and explain the tools and instruments used to measure the financial performance of economic entities. The paper especially emphasizes the relations between the financial performance of the company and other organizational business results in the context of establishing efficient financial engineering and business management.

Keywords: *organizational and financial performance, financial engineering, financial analysis, ratio analysis, business management*

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Vučić V. (2021) Finansijska analiza I njeni instrumenti u funkciji poslovnog upravljanja. *Horizonti menadžmenta*. I (1), 109-134

UDK: 005.345/346
658.89

Pregledni rad
Rad je primljen/ Received: 28.09.2021;
Korigovan/revised: 22.11.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 30.11.2021.

KEY ACCOUNT MANAGEMENT: CUSTOMER ANALYSIS AND SELECTION-CREATION OF ADDITIONAL VALUE

Miloš Zečević¹

Faculty for Finance, Banking and Auditing

Alfa BK University

JEL: *M19, M100*

Abstract: The primary goal of key account management is to develop long-term relationships with customers who are critical to a company's success in order to achieve the company's goals and strategies while also gaining a competitive advantage in the market. In today's global economy and information society in which we live and work, accomplishing a company's goals is becoming increasingly difficult. Competition has shifted from a local to a global scale, and customers now have easy access to offers and information from a large number of suppliers. Developing a long-term relationship with a selected group of customers requires a company to implement key account management strategies and objectives that are aligned with the company's global strategies and goals. The company must first define its analysis criteria before conducting a customer portfolio analysis in order to identify and select key accounts. The topic of this paper is about determining the criteria for key account selection, performing an analysis of the customer portfolio, and making a final selection of key accounts, as well as determining the requirements for generating additional value for products and services for customers who, after selection, are considered of particular importance for the business, also known as key accounts.

Keywords: *Key Account Management, Key Accounts, Key Account Selection, Customer Analysis, Product Value*

¹ miloszecevic@gmail.com; (<https://orcid.org/0000-0002-3322-0443>)

Introduction

Every company's objective, and thus its "*raison d'être*" is to satisfy the demands of its customers, regardless of whether the company sells goods or provides services. For any company, developing and maintaining relationships with key accounts is a critical business activity. Like all other activities within the company, the activities of key account management must be aligned with the company's long-term and short-term strategies and goals. Key account management is one of many activities within the company aimed at providing it with a competitive advantage in the markets in which it operates and, as such, must be coordinated with all other activities within the company. Kotler (2010, pp. 41, 201) defines a competitive advantage as what makes one company stand out from the others and states that a competitive advantage is essential for the long-term success and survival of the company. According to Lovreta et al. (2010, p. 67) the initial and most crucial element of a company's interaction with a customer is the seller-buyer relationship. The same authors state that this relationship is the driving force behind every business, as it is critical for all types of businesses, while emphasizing that without customers, companies cannot exist. One of the main goals when developing a business strategy is to ensure the company's continuous growth. We can compare the company to a living organism, because it grows and develops. Stagnation is undoubtedly undesirable state because it often leads to a decline in the performance and volume of the company's activities over time.

We live and work in the age of globalization and the fourth industrial revolution, in a knowledge-based society, the so-called "information society", where information and communication technologies are at its core (Vidas-Bubanja, 2019., p. 4). New technologies have made it easier for us to get to know one another, connect with the rest of the world, and purchase and sell items anywhere, at any time. The rate of technological advancement can be staggering, and the market today is vastly different than it was just ten years ago (Kotler & Keler, 2017, pp. 13-14). In the modern environment in which we work, changes in the business environment occur at a staggering pace, and customers become increasingly

demanding. Customers increasingly want offers to be tailored to their specific requirements and needs (Harris & Babin, 2012., p. XV). Numerous suppliers are now confronted with much more powerful and demanding customers than ever (Homburg, John, & Ove, 2002., p. 38). The Internet allows suppliers and their customers to communicate quickly and easily. On the one hand, information is becoming more accessible to customers, making it easier for them to obtain the offer they want, yet on the other hand, competitors are finding it easier to reach customers.

The Internet has evolved into a place where people can socialize and have fun, as well as a place where people can exchange information, shop, and trade. According to data from January 2021, approximately 59.6% of the world's population, or approximately 4.66 billion people, are active Internet users. For purposes of comparison, that figure was 3.97 billion in 2019, up from 3.74 billion in 2018 (Johnson, 2021.). From the total of 4.66 billion users who accessed the internet, 4.32 billion used mobile devices to do so, and 4.2 billion were active social network users (Johnson, 2021.). As a result of the COVID-19 pandemic, internet retail sales increased by 28% in 2020 over 2019 and totaled \$4.280 billion U.S. dollars. According to current predictions, between 2014 and 2024, sales are expected to nearly double to \$6.388 billion, as shown in illustration 1.1. Lovreta et al. (2010., p. 23) point out that e-commerce has overcome all geographical and temporal barriers.

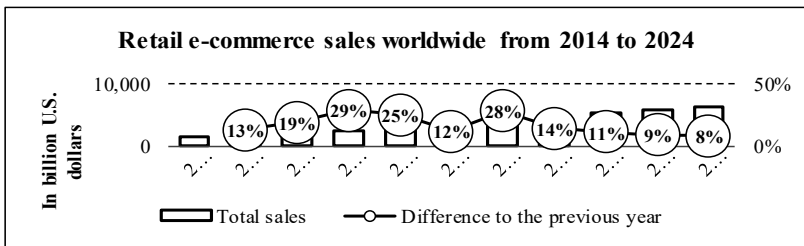


Illustration 1.1, adapted from: www.statista.com, 2021.

As the Internet's penetration into our personal and professional lives continues to grow, it becomes easier to enter new markets, advertise goods, and reach out to new customers. According

to a 2015 study published in the scientific journal of the Hungarian Psychiatric Society, adolescents spend an average of 4.48 hours per day on their mobile phones (Körmendi, 2015), showing that the Internet and user screens have become new battlegrounds for suppliers to fight over their customers. As a result, the modern era's battlefield has become both global and personal.

In order to survive in the market, especially in today's global economy and information technology era, a company must have built a diverse customer base, referred to as a customer portfolio. It is critical for companies to have customers with whom they have established long-term relationships based on loyalty. From the supplier's perspective, these customers are referred to as "key accounts". Therefore, it could be said that the customer share of a company's revenue increases in lockstep with the growth of customer commitment to the company, which is dependent upon the intensification of customer connections with the company (Lovreta, et al., 2010, p. 101). These connections are what key account management is concerned with. Management is becoming increasingly difficult in today's global economy. To be successful in multiple markets, a company that operates globally must constantly adapt its business and product offerings to meet the demands of customers from all over the world, regardless of their geographic location, language, or culture. Given the rapid pace of change in the market, particularly due to the Internet, the speed of communications, and the availability of data, companies and their managers face a difficult task ahead.

Purpose and structure of this work

The purpose of this work is to emphasize the significant importance of key account selection in business-to-business relationships, especially in today's global economy. The article begins by defining the concept of key accounts through a review of the literature, followed by a chapter discussing the criteria for their selection. After meeting the criteria for selecting key accounts, customer analysis and key account selection methods will be discussed. This work will be concluded by a chapter on creating additional value for key accounts and managing those accounts.

Definition of key accounts

Each company, no matter how large or small, has a certain number of "special" customers in its customer portfolio that are of particular importance to the company, whom it treats with special care, and with whom it has developed a special, usually long-term partnership. According to Woodburn and McDonald (2011., p. 23), a company's key accounts are those that are critical to the company's strategy and goals being achieved. Typically, long-term customers are considered key accounts. As Lovreta et al. (2010., pp. 24-29, 143) indicate, long-term relationships are more often established between a company and its most loyal and valued customers. Regardless of the total volume of transactions performed between the supplier and the customer, the differentiation between transactional and long-term customers is crucial. When it comes to transactional customers, the supplier-customer relationship is entirely focused on sales (transactions). On the other hand, strategic customers are those with whom the company has established long-term relationships. These customers are usually the key accounts for a company. According to Millman and Wilson (1996., p. 8) many managers refer to their most important customers as:

- "Customers that represent large volume business"
- "Customers that fit the 80/20 rule"
- "Any customer with whom we have a close long-term relationship"
- "Any customer where an opportunity or a threat (from the competition) exists becomes a key account"

Ryals and McDonald (2008., p. 23) define key accounts as customers of significant strategic importance to a company. Like other authors, they cite examples of large corporations that, when questioned about their key accounts, claim to have hundreds or even thousands of key accounts. Many authors agree that such claims are false and that such a large number of customers cannot meet the key account criteria at the same time.

Criteria for selecting Key Accounts

The most critical decision that key account management must make in a company is the selection of key accounts. The criteria for selecting key accounts vary by company and are determined by a variety of factors. A company that intends to select key accounts must do it in a manner consistent with the company's strategies and with the assumption that key accounts will make a significant contribution to the company's adopted strategies. If a company makes the incorrect choice, it will be unable to achieve its strategic objectives. Woodburn and McDonald further state that regardless of the size of a company, it should have between 15 and 35 key accounts (2011., pp. 23-35). If a company has fewer than ten or as many as fifty key accounts, this does not necessarily mean they are doing it wrong. In terms of financials, it is clearly false to say that a company's first ten, first hundred, or even first 200 clients are its key accounts. They undoubtedly generate the most revenue, but do they also contribute to the fulfilment of the company's strategies and objectives? Financial turnover can be one of the criteria used to analyze a customer portfolio, but not the only one.

For the company, choosing loyal and valuable customers is a priority, so it must first analyze each customer's value (Lovreta, et al., 2010., p. 143). Prior to deciding on criteria for identifying key accounts, the market and environment in which the company operates must be taken into account first. If a corporation has an international presence, the task of analyzing its markets becomes significantly more difficult. As a result, the corporation must segment the markets in which it operates in order to examine them separately (Woodburn & McDonald, 2011., pp. 175-180). The company's goal is to create additional value for its most important customers, in this case, key accounts. This added value provides a company with a competitive advantage in the market. When a company operates globally, it is important to take into consideration that customers in different markets value the same products and services in different ways, depending on local economic, cultural, and other factors. Thus, market segmentation is required when developing criteria, as criteria may vary according to the market in

which the company sells its products or services. Such segmentation is critical in today's global and digital environment.

Customer analysis and selection of Key Accounts

Following the establishment of the analysis criteria as a starting point for the selection of key accounts, the next step is the analysis of the customers themselves, in other words, the analysis of the customer portfolio. The analysis is performed by key account management. The goal of such an analysis is to select customers who will get the status of key accounts and with whom a long-term partnership will be established. That kind of partnership with selected key accounts aims to help the company achieve its goals and fulfill its strategies. Without well-established criteria for selecting key accounts, the company will not be able to perform a quality analysis of the customer portfolio. Therefore, the customer analysis process directly relies on previously established criteria for their selection. Companies select key accounts in order to provide them with unique or additional value for their products or services. Ultimately, the company aims to establish a relationship with key accounts that will position it as the primary supplier to the customer. As a result, a "win-win" situation is created in which both the customer and the supplier benefit equally.

As stated by Lovreta et al. (2010., p. 295), the process of client analysis and selection is divided into three stages. Market segmentation is the first stage; portfolio analysis is the second, and customer selection is the third. Customers who have been long in the company's portfolio of customers are not the only ones assumed to be potential key accounts. Potential key accounts may also be customers with whom a relationship has just been established because those customers are considered attractive for certain reasons. Also, certain customers with whom the company has not yet established a business relationship are also taken into account if the company considers those customers attractive to the company for a certain number of reasons. Therefore, the goal of such an analysis is to analyze both existing and potential customers equally.

When deciding on key accounts, the company must consider its available resources. These resources may include time, human

resources, and financial resources, among many more. The first question is whether or not the company has the resources to create some additional value for all of its key accounts and thus gain the desired benefit from such customers. When seeking new customers who the company believes will be crucial to its future success, it is necessary to examine the company's available resources. If the cost of acquiring new customers and converting them to key accounts exceeds the anticipated benefit of acquiring them over a given timeframe, the management of such a company must decide whether to acquire those customers and treat them as key accounts. Globalization and e-commerce require a strong focus on investment justification issues. Numerous factors, including geography, language, culture, and economics, can increase the cost of acquiring and retaining such customers, as well as converting them to key accounts and providing them with additional value, resulting in a lack of financial justification for pursuing such customers in the first place.

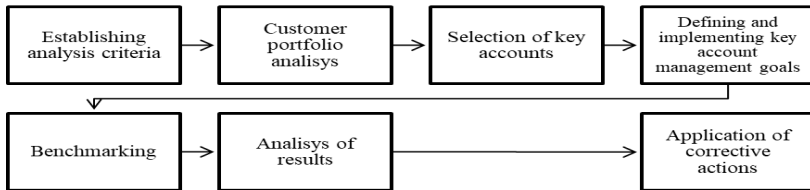


Illustration 5.1

After the analysis is completed and key accounts are identified, the benchmarking process begins. Ryals (2012.) explains that benchmarking is a critical process because it allows companies to determine whether the actions taken to improve their relationships with their key customers produce the desired outcome. Now, after the benchmarking process is completed, the gathered data is analyzed to identify areas for improvement, and corrective actions are taken to improve performance. After corrective actions have been implemented, a new round of benchmarking is conducted in order to evaluate performance and outcomes. It is a continual, recurrent process. The process associated with key account activities is a long-

term effort focused on attracting key accounts and developing a long-term relationship with them. As said before, the company's goal is to maximize the benefit from the customers in order to fulfill its strategies and objectives and to position itself as the customer's primary supplier. The end result is a mutually beneficial arrangement where both parties gain from it. However, because key account management is a long-term activity, benchmarking data enables us to correct and improve all important customer-focused processes over time.

Creating values for customers

The common misconception is that the price we pay for something dictates its value. This is not the case. Products are worth significantly more than the money we pay for them. Managers must constantly look for ways to increase the value of their product, particularly when dealing with key accounts, because the product must have the maximum value possible in the eyes of customers with the resources available to managers at any given time. The final product is merely a physical manifestation of the consumption process and the activities that occur prior to and following the act of purchasing the commodity, which is exchanging money for goods. Pre-sales and post-sales services are only a few of the aspects that contribute to the value of a product.

According to Babin and Harris (2012., pp. 5, 247), the consumption process is a process in which customers use selected products, services, or experiences. In other words, consumption is the process by which products, services, and ideas are acquired and transformed into value. As Babin and Harris further explain, the function of consumption is vital, given that there is no value without consumption. The real value of the product is generated at the end of the process of consumption, which consists of multiple stages, which are represented in illustration 6.1. Consumption begins with the occurrence of a need for the purchase of a particular product. If a product is not required, there will be no procurement and thus no consumption. While a need alone is not sufficient to purchase a particular product, it is unquestionably the first and most critical step in the consumption process. Regardless of the reason, if there is a

need for a product, there must also be a wish to obtain it. A wish is the next step in the process of consumption. Need and wish are two phases in the consuming process that are closely connected and cannot exist apart. Following step is exchange. An exchange is a choice to give up something in exchange for something of greater value. The following step is when the product is used and associated costs are incurred. Customers may experience varying degrees of satisfaction or dissatisfaction with a product over the course of its use. The customer determines the product's value based on the money set aside for its purchase and the cost of operation. And not just on that premise, but also on the basis of the product's convenience of purchase, the services that accompany it, its ease of use, and a variety of other factors that may be unique to each individual. The role of key account management is to anticipate the characteristics of a product that a customer will evaluate while using it, and by anticipating these characteristics, management can influence users to be satisfied with the product throughout the evaluation process. Following the customer's evaluation of the product, the product is given a specific value by the customer.

Customers are expected to be satisfied with the product or service they purchase. It is important for a company selling products or services to meet their customers' demands and expectations. When a customer is dissatisfied with a product because it falls short of their expectations, they may seek an alternative in the form of another product from another supplier (Lovreta, et al., 2010., p. 73). As a result, the supplier must constantly monitor the market in order to deliver goods or services that fulfill the customer's expectations. To foster customer loyalty and ensure long-term partnerships, companies must increase the perceived value of their products, even if they meet or surpass customer expectations. Furthermore, the company gains a competitive advantage in the market.

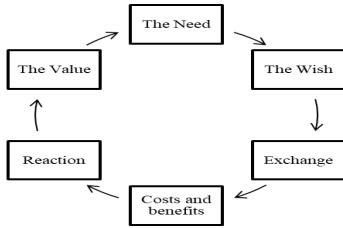


Illustration 6.1, adapted from: Ponašanje potrošača, Harris & Babin, 2012., p. 5

When we speak about adding value to products, we may look at some of the world's greatest high-tech corporations that operate globally. Along with selling their products, those companies are developing their own ecosystems in order to add value to their products by offering additional services to their customers. This can be seen, for example, in the ease with which equipment and software from the same manufacturer can be linked together. For the above-mentioned reasons, customers that join a company's ecosystem are more likely to purchase more products from that company. Such loyal customers are critical to an organization's survival in today's competitive market (Dudovskiy, 2020.).

We can imagine the following scenario: if a customer in a developed country purchases a cellphone and another customer in a less developed country purchases the same phone at the same price, will both customers consider it to be of equal value? Will the manufacturer of such a device choose to sell it at the same price in both markets, or will it price the product differently to reflect the purchasing power of customers in each market? Occasionally, manufacturers' post-purchase services to customers are not accessible in all markets. Finally, we may pose a question: what is the value of a phone that includes all of the services available through a single manufacturer's ecosystem in one country compared to an identical phone that includes only a fraction of those services or none at all in another country?

Key Account Management

In his article, Ojasalo (2001., pp. 200-201) discusses key account management as one of the most in-demand jobs in the field of marketing management today for businesses that conduct business-to-business relationships. According to the same author, key account management tasks include researching and identifying important customers as well as developing an operational plan aimed at increasing profitability from long-term (critical) customers.

Rather than being focused on the present, key account management is more concerned with the ideal future conditions in which the company intends to find itself. In other words, it is an investment in the future of the company (Cheverton, 2005., pp. 7-9). Cheverton defines key account management as the management of a company's future, and it is a continuous process of research, assessment, and modification. Kotler and Keller (2017., p. 11) explain that key account management is responsible for providing adequate value for customers for the products and services that a company offers, because the customer chooses the offerings that they believe will provide the best value for them, as if for tangible and intangible values and products. It is wrong to imply that key account management is solely concerned with customers who are vital to the operation of the company. Cheverton (2005., p. 37) defines key account management as a process that aims to manage a company's future, give it a strategic advantage, and, if possible, obtain the status of a key supplier to its customers. McDonald, Millman, and Rogers (1997., pp. 737-742) describe key account management as a natural process of focusing attention on customers that leads to establishing a competitive advantage in the market and the opportunity to improve profits for both parties, suppliers and customers. According to the same authors, key account management is an approach to developing a portfolio of key accounts by providing them with goods or services that are customized to their individual requirements. That is long-term strategic activity. Customer satisfaction, according to Lovreta et al. (2010., p. 119), provides the foundation for developing good relationships with customers.

Key account management requires strategic planning that has to be aligned with global company strategies. Key account

management is not a stand-alone activity. It is a collaborative effort that involves numerous departments within the organization (marketing, finance, human resources, and many others). Key account management's role is to identify key accounts, to understand their businesses and their requirements, and to develop strategies that meet those requirements to the greatest extent feasible. The next goal of key account management is to create long-term forecasts so that the organization can provide the necessary resources in the future and retain key accounts (Le Bon & Herman, 2015., pp. 2, 11). Key account management's primary objective is to retain existing key accounts. A secondary objective is to increase the profitability of key accounts. Finally, but certainly not least, is the goal of creating new key accounts. Managers achieve this by creating more value for their customers. Additional values can be evaluated differently for each individual customer or uniformly for a group of key accounts. Management's obligation is to determine which attributes customers value. When viewed through the lens of a company's scope and engagement, the concept of key account management represents a radical shift in the logic and approach to business that is focused on clients that are identified as of strategic importance to the company and satisfying their demands (Lovreta, et al., 2010., p. 337). In a global economy and multicultural society, it is more challenging for managers to realize the true values that customers seek. Thus, managers are facing greater difficulties identifying customers who are critical to the future success of their organization. However, once managers understand the qualities that customers value in one market, they may apply what they've learned in other markets to fulfill those customers' demands.

Corporate life is being transformed by the Internet and other types of electronic communication. There is a need to reject obsolete business models and replace them with entirely new ones that are based on continuous interaction between suppliers and customers in the global market (Lovreta, et al., 2010., p. 23). Due to the fact that customers can now communicate directly with suppliers through the Internet, suppliers can now more easily discover the values their customers value. They may leave positive or negative comments directly or through product reviews on a supplier's products or

services. Suppliers can use that information to better serve their customers in the future.

Conclusion

The modern information society in which we live and work is a society of rapid and numerous changes. These changes are taking place in both personal and professional lives. Communication speed has risen to near-instantaneous levels. The number of e-mails sent and received on a daily basis in 2019 reached a number of 300 billion (Johnson, 2021.). It is estimated that by 2025, that figure will be around 376 billion. Rather than being limited to e-mails, electronic communication has expanded to include the use of instant messaging applications, which enable communication that is significantly faster than traditional e-mails. In today's information society, users have the ability to communicate directly with suppliers and express themselves about what they want from their suppliers and the products they sell, rather than going through an intermediary. Customers can now submit product reviews and discuss their personal experiences with them through social media. By gathering all this information, managers in companies can create a better picture of what customers want and what customers value in different markets around the world. Companies can then apply the knowledge they acquire in one market to another. The Internet has made possible what was impossible a couple of decades ago, and that is to get to know what customers want easily and quickly. In this way, we can better understand our customers and respond appropriately to their demands. On the other hand, globalization has allowed buyers throughout the world to demand products and services that are tailored to their unique markets and even personal preferences. A good example of customizing a product for individual users can be found on the website <https://xboxdesignlab.xbox.com/>, which allows the user to design a single piece of the game console's controller at his or her option. On a global scale, this enables a single manufacturer to customize the product for each individual buyer on the planet.

On the other hand, organizations with a smaller customer base due to the unique characteristics of their products or services

also strive to tailor their offerings as closely as possible to their customers. By customizing their products and services to their customers' specific requirements, suppliers are adding additional value to their products and services. That additional value is what attracts and retains customers and makes them critical to a business's success. To accomplish its business strategy, the company seeks out loyal, long-term clients from whom it gets the maximum benefit. Historically, fairs were the primary meeting places for suppliers and buyers. The information flow was, at best, sluggish. Prior to the internet, only the world's most powerful players could compete on a global scale. However, the internet has enabled the creation of virtual fairs in which anyone can participate. Information travels at a breakneck pace throughout the world. To succeed, key account managers must manage a variety of challenging responsibilities. Market and customer analysis are becoming increasingly complex and difficult to understand. Customers are becoming more and more demanding, and responses to change must be more rapid. Managers must embrace the latest technologies in order to succeed, as traditional technologies and methods are incapable of keeping up with the rapid pace of change.

For the reasons outlined previously, key accounts are critical to the existence of every company. They are given special attention. They are like golden hens. Managers must be diligent in their efforts to maintain relationships with key accounts. Because customers are hard to win and even harder to keep. Particularly those with the ability to choose suppliers as a result of their strength. Because of their value and attractiveness to a company, key accounts can also be attractive to competing companies. Consequently, key account managers must constantly monitor the environment for emerging threats and anticipate events while also developing plans to address them, all with the primary goal of retaining key accounts.

Reference

1. Chevalier, S. (2021., July 7.). E-commerce worldwide. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

2. Cheverton, P. (2005.). *Key Account Management* (3. ed.). Kogan Page.
3. Dudovskiy, J. (2020., February 23.). *Apple Ecosystem: closed and effective*. Retrieved from *Business Research Methodology*: <https://research-methodology.net/apple-ecosystem-closed-effective/>
4. Harris, G. E., & Babin, J. B. (2012.). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Data Status.
5. Homburg, C., John, W., & Ove, J. (2002., April 1.). *A Configurational Perspective on Key Account Management*. 10.1509/jmkg.66.2.38.18471, 66, 38-60. doi:10.1509/jmkg.66.2.38.18471
6. Johnson, J. (2021., September 10.). *Internet users in the world 2021*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
7. Johnson, J. (2021., January 27.). *Number of internet users worldwide*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
8. Johnson, J. (2021., April 7.). *Number of sent and received e-mails per day worldwide from 2017 to 2025*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/456500/daily-number-of-e-mails-worldwide/>
9. Kolter, M. (2010.). *Strategijski menadžment na delu*. Beograd: Data Status.
10. Körmendi, A. (2015.). *Smartphone usage among adolescents*. *Psychiatria Hungarica: A Magyar Pszichiatrai Tarsasag tudomanyos folyoirata*, 30, 297-302.
11. Kotler, F., & Keler, K. L. (2017.). *Marketing menadžment* (15 ed.). Beograd: Data Status, Ekonomski fakultet u Beogradu.
12. Le Bon, J., & Herman, C. (2015.). *Key Account Management, Strategies to Leverage Information, Technology and Relationship to Deliver Value to Large Customers*. New York: Business Expert Press.
13. Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., & Bogetić, Z. (2010.). *Menadžment odnosa sa*

- kupcima (1 ed.). Beograd: Data Status, Ekonomski fakultet u Beogradu.
14. McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997.). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13, 737-757. doi:10.1080/0267257X.1997.9964509
 15. Ojasalo, J. (2001., June). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. 16, 199-220. doi:10.1108/08858620110389803
 16. Ryals, L. (2012., July 13.). How to Succeed at Key Account Management. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
 17. Ryals, L., & McDonald, M. (2008.). *Key Account Plans: The Practitioners Guide to Profitable Planning*. Elsevier Ltd.
 18. Vidas-Bubanja, M. (2019.). *Modeli i tehnologine e-poslovanja*. Beograd, Srbija: Beogradska poslovna škola-Visoka škola strukovnih studija.
 19. Wilson, K., & Millman, T. (1996., June 1.). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2, 7-22. doi:10.1108/EUM0000000000018
 20. Woodburn, D., & McDonald, M. (2011.). *Key Account Management* (3. ed.). Wiley.

UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA: ANALIZA KLIJENATA I IZBOR-KREIRANJE DODATNE VREDNOSTI

Sažetak: Cilj menadžmenta ključnih kupaca je uspostavljanje dugoročni odnosa sa kupcima koji su za preduzeće od bitnog značaja, radi ostvarivanja njegovih strategija i ciljeva, kao i sticanja konkurentске prednosti na tržištu. U globalnoj ekonomiji i informatičkom društvu u kome živimo i radimo, ostvarivanje ciljeva preduzeća iz dana u dan biva sve teže. Konkurencija je od lokalne postala globalna, a kupcima su lako dostupne ponude i informacije od strane velikog broja dobavljača. Da bi dobavljači uspostavili dugoročne odnose sa kupcima, potrebno je da definišu kriterijume izbora ključnih kupaca radi analize portfolija svojih kupaca i implementacije ciljeva menadžmenta ključnih kupaca koji su u skladu sa dugoročnim strategijama i ciljevima preduzeća. Predmet ovog rada govori upravo o

definisaju kriterijuma za izbor ključnih kupaca, analizi portfolija kupaca i konačnoj selekciji, kao i potrebi za stvaranje dodatnih vrednosti za proizvode i usluge, za kupce koje nakon selekcije smatramo ključnim za poslovanje.

Ključne reči: *Menadžment ključnih kupaca, ključni kupci, izbor ključnih kupaca, analiza kupaca, vrednost proizvoda*

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Zečević, M. (2021) Key account management: customer analysis and selection-creation of additional value. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 135-152

UDK: 330.357:330.322.1
339.727.22(4-664)

Stručni rad
Rad je primljen/ Received: 12.10.2021;
Korigovan/Revised:28.10.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 26.11.2021.

STOPA EKONOMSKOG RASTA KAO DETERMINANTA PRILIVA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

Krstan Borojević¹

Nezavisni Univerzitet Banja Luka,
Fakultet za bezbjednost i zaštitu,

Olgica Nestorović²

Internacionalni Univerzitet Travnik

Nebojsa Borojević³

Fond zdravstvenog osiguranja RS

Sažetak: Privlačenje stranih direktnih investicija (SDI) je jedna od ključnih pretpostavki tranzicionih modela ekonomskog razvoja i privrednog restrukturiranja primenjenih u skoro svim evropskim zemljama u tranziciji. Imajući u vidu da je jedna od osnovnih determinanti priliva SDI atraktivnost tržišta, postavlja se pitanje u kojoj meri je stopa ekonomskog rasta determinanta priliva SDI. Istraživanjem sprovedenim u ovom radu je obuhvaćeno 16 zemalja u tranziciji u periodu od 2001-2011. godine. Rezultati su pokazali pozitivnu, ali ne i statističku značajnu korelaciju između priliva stranih direktnih investicija i privrednog rasta u pomenutim zemljama.

Ključne reči: strane direktne investicije, privredni rast, bruto domaći proizvod, zemlje u tranziciji

Uvod

Zemlje u tranziciji teže ostvarivanju stabilnog, dugoročnog privrednog rasta koji će se zasnivati na povećanju investicija,

¹ krstan.borojevic@fbzbl.net; <https://orcid.org/0000-0002-9255-1277>

² olgica.n@yahoo.com ; <https://orcid.org/0000-0001-5039-9353>

³ <https://orcid.org/0000-0003-1468-4047>

poboljšanju tehnološke baze i povećanju konkurentnosti njihovih proizvoda na međunarodnom tržištu, u čijem ostvarivanju strane direktne investicije igraju značajnu ulogu. One mogu doprinosti procesu tranzicije direktno, kroz priliv kapitala, i indirektno, kroz transfer tehnologije, kroz stvaranje novih prodajnih kanala za domaća preduzeća i kroz jačanje konkurencije i procesa restrukturiranja u domaćoj privredi. Rast sume akumuliranog i angažovanog kapitala dovodi do privrednog rasta (Cvetanović, Despotović, 2014). Budući da se u ovim zemljama ne može očekivati visok nivo štednje, pribegava se najčešće stranim direktnim investicijama koje bi doprinele privrednom rastu. Zemlje koje su imale više uspeha u privlačenju stranih direktnih investicija su ujedno i zemlje koje su u najvećoj meri poboljšale svoj položaj u međunarodnoj razmeni (Stanišić, 2008).

Postoji mnogo determinanti priliva stranih direktnih investicija, a jedan od osnovnih koji se sreće u literaturi je atraktivnost tržišta zemlje domaćina, pri čemu je jedan od ključnih kvantitativnih pokazatelja, pored nivoa razvijenosti, *stopa ekonomskog rasta*. U uslovima rasta ekonomije, strane kompanije čiji su motivi osvajanje tržišta mogu računati na rastuću prodaju, pa se ulazak na ovakvo tržište može smatrati poželjnim. Postavlja se pitanje da li je priliv stranih direktnih investicija uslovljen, i u kojoj meri, stopom rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP). Odgovor na ovo pitanje je cilj istraživanja ovog rada.

Pregled literature

Strane direktne investicije mogu doprineti ekonomskom razvoju zemlje, a njihov doprinos zavisi od mnogih makroekonomskih, institucionalnih i finansijskih determinanti. Postoji dosta studija koje ne pokazuju da priliv stranih direktnih investicija podstiče privredni rast, ali i veliki broj studija koje pokazuju pozitivnu vezu između privrednog rasta i stranih direktnih investicija, kao i one koje pokazuju da strane direktne investicije mogu imati pozitivne efekte na izvoz, uvoz, zaposlenost.

Borensztein, DeGregorio i Lee su zaključili da su SDI u pozitivnoj korelaciji sa privrednim rastom onih zemalja koje već imaju visok nivo ljudskog kapitala. Na taj način nivo ljudskog

kapitala postaje ključna odrednica da li će zemlja imati koristi od tehnološkog transfera, pa ukoliko ljudski kapital utiče na kapacitet domaće ekonomije, moguće je očekivati da efekti budu jači u industrijama koje imaju „veštiju“ radnu snagu.

Olofsdotter je došao do zaključka da porast stranih direktnih investicija pozitivno utiče na privredni rast što je više izraženo u zemljama u kojima su institucije efikasnije u zaštiti prava vlasništva, kao i u zemljama gde je delotvornija birokratija, što će pozitivno uticati na donošenje odluke o investiranju u tu zemlju, te olakšava prihvatanje stranih tehnologija, pa je i administrativna efikasnost, poput političke stabilnosti, takođe važna odrednica za investicije i privredni rast (Bogdan, 2006).

Levine i Carkovic su ustanovili da SDI imaju značajan i pozitivan uticaj na privredni rast kada se za kontrolne varijable uzmu inflacija i veličina države.

Marcel Fratzcher i Matthieu Bussiere (2004) su pokazali da prilivi stranih direktnih investicija imaju pozitivan uticaj na privredni rast ako se oni posmatraju na srednjoročni ili dugoročni period, međutim kratkoročno posmatrano značajniji je uticaj portfolio investicija. Brojni autori, među kojima i Alfaro, Chanda i Sayek su takođe ustanovili da strane direktne investicije nemaju direktan uticaj na privredni rast, ali je taj uticaj značajniji kada se uzmu u obzir varijable finansijskog razvoja. Pozitivan uticaj stranih direktnih investicija na privredni rast, prema ovim autorima, odražava se kroz finansijska tržišta, pa je uspešno funkcionisanje finansijskih tržišta i preduslov da bi strane direktne investicije mogle podsticati rast u takvoj privredi.

Laura Alfaro i Andrew Charlton (2006) su takođe primetili da su strane direktne investicije zavisne od finansijskog razvoja, tako da je moguće očekivati veću povezanost između stranih direktnih investicija i rasta u privrednim granama koje su zavisne od inostranog finansiranja, što su uspeli i dokazati njihovim empirijskim istraživanjima.

Faktori priliva stranih direktnih investicija

Zemlje u tranziciji ili bivše socijalističke zemlje je tokom 1970-ih, a naročito 1980-ih godina zahvatila teška ekonomska

kriza, koju su one mogle prevazići jedino uz pomoć zapadnih zemalja. Došlo je vreme za napuštanje socijalističke i postepenu tranziciju na tržišnu ekonomiju. Jedna od bitnih karika te tranzicije bilo je sprovođenje procesa privatizacije. Ono je u različitim zemljama imalo različiti oblik, počevši od slovenačkog koji je destimulisao priliv stranog kapitala, do mađarskog koji ga je primao „otvorenih ruku“. Deo tog kapitala je podeljen domaćim subjektima, a deo prodat različitim investitorima. U svim ovim zemljama, sa procesom privatizacije bio je povezan i priliv stranih direktnih investicija. Strane direktne investicije su podržavale sve zemlje, izuzev Slovenije, kako bi modernizovale svoj privredni ambijent ili prikupile sredstva za vraćanje spoljnih dugova. Modernizacijom poslovnog ambijenta steći će se uslovi za snažniji privredni rast u budućnosti.

Alan Bevan i Saul Estrin (2000), zaključuju da je priliv stranih direktnih investicija određen rizikom zemlje odnosno trima stepenjevima stabilnosti:

- makroekonomska stabilnost – pod tim se podrazumeva privredni rast, niska inflacija i stabilnost kursa;
- institucionalna stabilnost – pod tim se podrazumevaju politike prema SDI, poreska politika, transparentnost zakonske regulative i skala korupcije,
- politička stabilnost.

Takođe su bitni i sledeći faktori: trošak po jedinici rada, veličina domaćeg tržišta a značajan činilac čine i pregovori sa EU. Ovi autori takođe ističu da je kreditni rejting zemlje pod uticajem razvoja privatnog sektora, industrijskog razvoja, budžetskog deficita, veličine rezervi i stepena korupcije. Moguće članstvo u EU u budućnosti, može biti važan nezavisan faktor za priliv SDI u zemljama u tranziciji, a bitno utiče i na kreditni rejting zemlje. Kada je reč o ključnim faktorima koji utiču na priliv SDI, neophodno je pomenuti veličinu tržišta domaće zemlje, troškove proizvodnih faktora, rizičnost investicija kako u ekonomskom tako i u političkom smislu. Ukoliko su troškovi rada, sirovina i materijala manji nego kod potencijalnog investitora, očekuje se veća profitabilnost SDI u domaćim ekonomijama, pa tako i veći obim SDI.

Lorena Škuflić i Valerija Botrić (2006) su analizirale varijable koje su uticale na priliv SDI u zemljama jugoistočne Evrope. Relacija između rasta BDP-a i SDI-a se pokazala pozitivnom i statistički značajnom. Iako ekonomska teorija sugerise da je priliv SDI u negativnoj korelaciji sa troškovima rada, takva zakonitost u navedenim zemljama nije potvrđena. Odnos između priliva SDI i troškova rada se pokazao statistički značajnim i pozitivnim. Navedeni autori su to pripisali koncentraciji SDI u uslužnom sektoru koji traži veštiju radnu snagu nego proizvodni sektor. Autori su u svom radu potvrdili i činjenicu da postoji pozitivan i statistički značajan uticaj udela uslužnog sektora u dohotku, kao i razvijenost tržišta na priliv SDI.

Brindusa Anghel (2006) je utvrdila da je nivo SDI veći u zemljama koje imaju veće stope rasta BDP-a i koje su više otvorene kao i one koje imaju efikasniju borbu protiv korupcije.

Uticaj institucionalnih varijabli na priliv stranih direktnih j često ispitivan u literaturi. U radu Bulent Dogru-a (2012), analiziraju se 54 srednje-razvijene zemlje iz različitih regiona širom sveta u periodu 1995 – 2011. Nalazi ukazuju na to da kvalitet institucija ima generalno pozitivan i značajan uticaj na priliv SDI. Na osnovu ekonometrijske analize se dolazi do zaključka da nezavisnost sudstva, nepristrasno sudstvo, zaštita vlasničkih prava, kvalitet birokratije, administrativni zahtevi i međunarodni rizik zemlje koji obuhvata vojno mešanje u oblasti vladavine prava i integritet pravnog sistema, pozitivno doprinose prilivu stranih direktnih investicija. Studije koje su se bavile ulogom institucija u privlačenju SDI pokazuju da efikasno izvršenje građanskih i imovinskih prava, ekonomske slobode i regulatorni sistem može stimulisati i domaće i strane investitore. S druge strane, manje kvalifikovane institucije znače rizično okruženje za investitore.

Iako ovi rezultati analize korespondiraju sa drugim studijama, Kayam (2006), ističe takođe da među institucionalnim varijablama, kvalitet birokratije, rizik investiranja i stabilnost vlade nemaju značajniji uticaj na prilive SDI.

Iz napred navedenog proizilazi da iako su institucionalne varijable značajne i imaju očekivane predznake, njihov uticaj na priliv SDI je slabiji nego uticaj makroekonomskih varijabli.

Makroekonomski efekti stranih direktnih investicija

Strane direktne investicije imaju uticaj na makroekonomske varijable koji ne mora uvek biti pozitivan. Postoje autori koji upravo potvrđuju ovu tezu. Jedan od njih je Jože Mencinger (2003), koji je došao do zaključka da je korelacija između SDI-a i privrednog rasta negativna. On svoje zaključke objašnjava činjenicom da je u posmatranim zemljama u tranziciji dominantan oblik stranih direktnih investicija bila akvizicija, ali je vršena i brza privatizacija jer su vlade očekivale da će multinacionalne kompanije povećati zaposlenost, izvoz i poreske prihode. Međutim, istraživanja pokazuju na nejasnu korelaciju između zaposlenosti i SDI-a. Naime, Mencinger ističe da se akvizicije ne mogu smatrati ulaganjem u realnu imovinu jer prihod od prodaje može biti iskorišćen u potrošnju ili investicije, pa se na taj način SDI ne mogu odraziti na privredni rast. On je takođe postavio i pitanje efekta, direktnog ili indirektnog, koje SDI imaju na zemlju domaćine, poput sledećih:

- transfer tehnologije i know-how-a,
- razvoj preduzeća i njihovo restrukturiranje,
- doprinos međunarodnoj trgovinskoj integraciji,
- poboljšanje konkurencije u poslovnom sektoru,
- podsticanje stvaranja ljudskog kapitala.

Ni jedan od ovih faktora se nije dogodio, što on pripisuje maloj veličini ekonomija, kao i koncentraciji SDI u tercijarnom sektoru, naročito trgovini i finansijama. On je takođe ukazao na negativnu korelaciju između SDI i salda platnog bilansa, koji može voditi povećanju spoljnog duga. Lovrinčević, Mikulić i Marić (2004) su istražili povezanost između efikasnosti investicija i SDI za 11 zemalja u tranziciji u periodu od 1994. do 2002. i istakli njihove makroekonomske implikacije za te zemlje.

Rezultati do kojih su došli ovi autori su sledeći:

- visoke stope privrednog rasta u posmatranim zemljama u posmatranom periodu su rezultat efikasnijih investicija a ne većeg obima investicija u BDP-u,

- efikasnost investicija nije u direktnoj korelaciji sa visinom udela ukupnog priliva SDI u BDP-u,
- postoji direktna pozitivna korelacija između efikasnosti investicija i priliva SDI u tercijarni sektor – što je veći priliv SDI u tercijarni sektor, to je ICOR manji, odnosno investicije su efikasnije,
- što su investicije efikasnije, veći je spoljni dug,
- u pojedinim državama spoljni dug kreiraju privatni rezidenti, a u slučaju pojedinih država stvara ga sektor države što će u budućnosti imati niz makroekonomskih nepovoljnih implikacija

Metodologija

Imajući u vidu navedeni predmet i cilj istraživanja, osnovnu istraživačku hipotezu ovog rada možemo definisati na sledeći način:

Hipoteza: Priliv stranih direktnih investicija zavisi od stope rasta BDP-a.

Ekonometrijsko testiranje postavljene hipoteze će biti izvršeno pomoću višestruke panel regresije, sa regresionom jednačinom:

$$FDI_{ij} = \alpha + \beta \cdot GROWTH_{ij} + \gamma \cdot X_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

gde su sa ε_{ij} data slučajna odstupanja dok X_{ij} predstavlja vektor kontrolnih varijabli.

Parametri β i γ su regresioni koeficijenti a α je odsečak regresije (intercept). Zavisna varijabla je FDI, tj. Strane direktne investicije Kontrolne varijable koje će se koristiti u radu su: BDP po glavi stanovnika, inflacija (potrošačke cene), domaći krediti obezbeđeni od strane bankarskog sektora, izvoz roba i usluga, uvoz roba i usluga, bruto štednja (% od BDP-a), radna snaga (Labor force) i indeks percepcije korupcije (CPI). Varijabla GDP GROWTH je definisana kao razlika logaritama vrednosti GDP-a iz perioda t i perioda $t-1$. Varijable uvoz i izvoz roba i usluga su definisane kao udeo ili procenat od BDP-a, a koji zapravo predstavljaju indikator

otvorenosti ekonomije a zajedno čine udeo spoljne trgovine u BDP-u. Varijabla bruto štednja meri udeo bruto domaće štednje u BDP-u. Kao mera korupcije koristi se indeks percepcije korupcije (CPI), koji izračunava Transparency International. Sve pomenute varijable su preuzete iz World Development Indicators-a (WDI) (2013) koje objavljuje Svetska banka.

Empirijski model koji će biti predstavljen u ovom radu, analiziraće pomenute varijable u periodu od 2001. do 2011. godine, za sledećih 16 zemalja: Albanija, Azerbejdžan, Belorusija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Republika Češka, Mađarska, Makedonija, Poljska, Rumunija, Ruska Federacija, Srbija, Slovenija, Tadžikistan i Ukrajina.

Rezultati istraživanja

Rezultati opisane panel regresije (Tabela 1) ukazuju da odabrane nezavisne varijable ne utiču statistički značajno na strane direktne investicije, izuzev inflacije i uvoza roba i usluga. Veća stopa inflacije, što bi se moglo tumačiti kao pokazatelj makroekonomske nestabilnosti, je povezana sa manjim prilivom SDI. Dobijena veza između stope inflacije i priliva SDI potvrđuje da stabilnost potrošačkih cena predstavlja važan pokazatelj makroekonomske stabilnosti koja je izuzetno značajna za strane investitore i za stvaranje same klime za njihov dolazak. Pozitivna veza između obim uvoza i priliva SDI se može tumačiti i kao rezultat reverzibilnog uticaja, tj. činjenice da veći broj stranih investicija dovodi i do porasta uvoza, jer strane kompanije često iz inostranstva nabavljaju sirovine, reptomaterijale ili komponente.

Sa aspekta predmeta i cilja ovog rada, zanimljivo je da stopa ekonomskog rasta takođe nema statistički značajan uticaj na priliv SDI. Ovakav zaključak se može objasniti činjenicom da je većina SDI u tranzicionim zemljama izvozno orijentisana, tj. da svoju proizvodnju plasira na stranim tržištima. Time su strane kompanije nezainteresovane u većoj meri za tržišni potencijal zemlje domaćina, pa ni stopa razvijenosti, ni stopa rasta ekonomije ne predstavljaju značajniju determinantu priliva SDI. Ovo dalje sugerise da su SDI u tranzicionim zemljama prevashodno vođene motivima kao što su pristup jeftinim faktorima proizvodnje, praćenjem konkurencije i sl.

Tabela 1. Regresiona analiza : Zavisna promenljiva : Strane direktne investicije, neto priliv (% BDP-a), Procene fiksnih efekata 9 nezavisno promenljivih, broj opservacija 176, nivo signifikantnosti je 5 %.

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>Multiple R</i>	0,3928
Regression	9	1095,9349	121,7705	3,3641	0,0008	<i>R Square</i>	0,1543
Residual	166,0000	6008,7292	36,1972			<i>Adjusted R Square</i>	0,1084
Total	175,0000	7104,6641				<i>Standard Error</i>	6,0164
Dependent Variable: Foreign direct investment, net inflows (% of GDP).							
		Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept		-6,9569	9,8208	-0,7080	0,4800	-26,3467	12,4330
GDP growth (annual %)		0,0784	0,0758	1,0340	0,3030	-0,0713	0,2280
GDP per capita (current US\$)		-0,0002	0,0002	-1,2040	0,2300	-0,0005	0,0001
Inflation, consumer prices (annual %)		-0,0964	0,0402	-2,3980	0,0180	-0,1757	-0,0170
Domestic credit provided by banking sector (%)		0,0038	0,0317	0,1210	0,9040	-0,0588	0,0665
Exports of goods and services (% of GDP)		0,0121	0,0310	0,3890	0,6980	-0,0492	0,0733
Gross savings (% of GDP)		0,0766	0,0409	1,8740	0,0630	-0,0041	0,1574
Imports of goods and services (% of GDP)		0,1371	0,0391	3,5050	0,0010	0,0599	0,2143
LOG(Labor force, total)		1,0195	1,2241	0,8330	0,4060	-1,3973	3,4363
CPI		-0,5563	0,6816	-0,8160	0,4160	-1,9019	0,7894

Ova analiza je obuhvatila svih 9 nezavisno promenljivih varijabli, pri čemu samo inflacija i uvoz roba i usluga statistički značajno utiču na strane direktne investicije, dok ostale nezavisne varijable ne utiču statistički značajno.

Ukoliko iz modela izbacimo nezavisne varijable koje su se pokazale kao najmanje statistički značajne, možemo formulisati novi model koji obuhvata četiri nezavisne varijable: BDP po stanovniku, inflaciju, štednju i uvoz.

Rezultati ovog modela su prikazani u Tabeli 2.

Tabela 2. Regresiona analiza : Zavisna promenljiva : Strane direktne investicije, neto priliv (% BDP-a), Procene fiksnih efekata 4 nezavisno promenljivih, broj opservacija 176, nivo signifikantnosti je 5%

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>Multiple R</i>	0,3721
Regression	4	983,4808	245,8702	6,8686	0,0000	<i>R Square</i>	0,1384
Residual	171,0000	6121,1834	35,7964			<i>Adjusted R Square</i>	0,1183
Total	175,0000	7104,6641				<i>Standard Error</i>	5,9830
Dependent Variable: Foreign direct investment, net inflows (% of GDP).							
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	
Intercept	0,7303	1,7483	0,4180	0,6770	-2,7207	4,1814	
GDP per capita (current US\$)	-0,0003	0,0001	-3,7740	0,0000	-0,0005	-0,0001	
Inflation, consumer prices (annual %)	-0,1103	0,0324	-3,4090	0,0010	-0,1742	-0,0464	
Gross savings (% of GDP)	0,0958	0,0305	3,1380	0,0020	0,0355	0,1561	
Imports of goods and services (% of GD	0,1160	0,0289	4,0110	0,0000	0,0589	0,1730	

U ovom modelu sve četiri posmatrane nezavisne varijable, tj. BDP po glavi stanovnika, inflacija, bruto štednja i uvoz roba i usluga, su statistički značajne determinante priliva SDI. Najveći uticaj (najveće vrednosti regresionih koeficijenata) od posmatranih imaju uvoz, štednja i inflacija, dok promene BDP per capita ne dovode do značajnijih promena u prilivu SDI (koeficijent od svega 0,0003). Smanjenje inflacije, kao pokazatelj uspostavljanja monetarne stabilnosti doprinosi predvidljivijem poslovnom i investicionom ambijentu i pozitivno utiče na priliv SDI. Takođe, zemlje koje imaju rastući nivo domaće štednje ostvaruju i veći priliv SDI. Otvorenost privrede, koju u ovom modelu reprezentuje pokazatelj uvoza robe i usluga, takođe doprinosi prilivu SDI.

Zaključak

Predmet ovog rada je bio ispitivanje zavisnosti priliva stranih direktnih investicija od stope rasta BDP, kao jednog od pokazatelja atraktivnosti tržišta. Analiza je vršena na primeru 16 evropskih tranzicionih ekonomija u periodu od 2001-2011. godine. Sprovedeno istraživanje nije potvrdilo osnovnu hipotezu da priliv stranih direktnih investicija zavisi od stope rasta BDP-a. Rezultati do kojih se došlo na bazi ove regresione analize su pokazali pozitivnu, ali ne i statističku značajnu korelaciju između stranih direktnih investicija i

privrednog rasta u zemljama u tranziciji. Pozitivan uticaj na priliv SDI dokazan je u slučaju varijabli kojima se merila monetarna stabilnost i otvorenost zemlje.

Zemlje u tranziciji treba da podstiču priliv stranih direktnih investicija, zato što je to u pozitivnoj korelaciji sa njihovim privrednim rastom, ali pri tome treba voditi računa o nekoliko stvari, u prvom redu o strukturi stranih direktnih investicija: da li odlaze u tercijarni sektor ili sektor proizvodnje ili energetike. Istraživanja su pokazala da veći udeo SDI u sekundarni sektor, povećava uticaj SDI na privredni rast, a moguće je pratiti i njihov učinak na produktivnost na nivou preduzeća.

Literatura

1. Alfaro, L., (2013). Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter?
<http://gwww.grips.ac.jp/teacher/oono/hp/docu01/paper14.pdf>
2. Alfaro, L., Charlton, A., (2006), Growth and the Quality of Foreign Direct Investment: Is All FDI Equal“, Working Paper <http://dor.hbs.edu/fit/fi>
3. Antevski, M., (2009). Razvojni potencijal stranih direktnih investicija: komparativna međunarodna iskustva, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
4. Bogdan, Ž., (2006). Utjecaj FDI-ja na gospodarski rast europskih zemalja u tranzicijskih zemalja. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
5. Bevan, A., Estrin, S., (2000) The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies, Working Paper 342. Wiliam Davidson Institute
6. Bulent, D., (2012). The effect of institutional variables on fdi inflows: Evidence form upper – middle income countries, <http://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/37531.htm>
7. Cvetanovic, S., Despotovic, D., Cvetanovic, D., (2012). *Domestic savings and foreign direct investmment in the new model of economic growth of the Western Balcan countries, Development Potentials of Foreign Direct Investment: international experiences*, Institut of International politics and economics, Belgrade, str. 255 – 266

8. Cvetanović, S., Novaković, I., (2013). Inovacije i razvojna konvergencija zemalja u modelu rasta Roberta Soula, *Ekonomika* br.4, Niš
9. Cvetanović, S., Despotović, D., (2014). Izvori finansiranja razvoja zemalja Zapadnog Balkana u periodu 2001-2012. godine, *Ekonomika* br. 3, Niš
10. Fratzcher, M., Matthieu B., (2004): Financial Openness and Growth: Short-run Gain, Long-run pain? ECB, Working Paper series: No 348, <http://www.ecb.int>
10. Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Marić, Z., (2005). Priljev inozemnog kapitala – utjecaj na nacionalnu štednju, domaće investicije i bilancu plaćanja tranzicijskih zemalja srednje i istočne Evrope, *Ekonomski pregled* 56
11. Mencinger, J., (2003). Does Foreign Investment Always Enhance Economic Growth? *International Review for Social Sciences*: 6(4): 491-508
12. Nestorovic, O., „ Da li strane direktne investicije doprinose privrednom rastu zemalja u tranziciji? *Ekonomске teme* (2015) 53 (2): 273-282, <http://www.eknfak.ni.ac.rs/src/Ekonomске-teme.ph>
13. Stanišić, N., (2008). Priliv stranih direktnih investicija kao osnovni faktor unapređenja spoljnotrgovinskih performansi evropskih zemalja u tranziciji, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Inostrani kapital kao faktor razvoja zemalja u tranziciji, Kragujevac
14. Stefanović, M., (2008). Uticaj stranih direktnih investicija na razvoj nacionalne ekonomije, *Rkonomske teme* br. 2, Niš
15. UNCTAD (2012). *Global Investment Trends Monitor*, No.9, Geneva
- 16.. World Bank (2000-2011.) *World Development Indicators*

THE ECONOMIC GROWTH RATE AS A DETERMINANT OF FDI INFLOW IN TRANSITION

Abstract: Attracting foreign direct investment is one of the key assumptions of transitional model of economic development and economic restructuring applied in almost all European countries in transition. Bearing in mind that one of the main determinants of FDI attractiveness of the market, the question is to what extent the rate of economic growth determinant of FDI

inflows. The research conducted in this study included 16 countries in transition in the period 2001-2011 . years . Results showed a positive but not statistically significant correlation between foreign direct investment and economic growth in these countries.

Keywords : foreign direct investment , economic growth , gross domestic product , countries in transition

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Borojević, K., Nestorović, O., Borojević, N. (2021) Stopa ekonomskog rasta kao determinanta priliva stranih direktnih investicija u zemljama u tranziciji. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 153-165

UDK: 658.8:663.241
005.511:663.551.5

Stručni članak
Rad je primljen/ Received: 14.09.2021;
Korigovan/revised: 11.11.2021;
Prihvaćen/ Accepted: 30.11.2021.

GREŠKE U MARKETINGU RAKIJE I KAKO IH IZBEĆI

Slobodan Adžić¹

Fakultet za menadžment FAM, Univerzitet Union – Nikola Tesla

JEL: M31, Q31, L66

Sažetak: Cilj ovog rada je unapređenje poslovanja proizvođača rakija. Jedan od glavnih razloga bankrota malih preduzeća je njihova samouverenost u jedinstvenost i kvalitet svojih proizvoda i posredno određivanje visokih cena. Marketing pristupom, odnosno poznavanjem želja i stavova potrošača i pravilnim komuniciranjem sa ciljnim tržištima, ova greška se može izbeći. Pomoću modela 4P marketing miksa ukazano je na greške u marketingu koje prave male destilerije. Upoređujući tržište rakije sa tržištem viskija, koje je više nego milijardu puta veće, autor tvrdi da proizvođači rakija niti poznaju svoje potrošače, niti znaju koje ukuse i vrste rakije mogu plasirati na tržištu. Autor zaključuje da je glavni problem u plasmanu rakija određivanje nerealno visokih cena iznad platežne mogućnosti potrošača, a što je rezultat totalne nerealnog i neutemeljenog stava da je rakija u rangju najkvalitetnijih jakih alkoholnih pića. Ovaj rad je prvi rad koji u fokusu ima marketing rakija, što je i njegova najveća vrednost. Doprinos ovog rada je i što obiluje praktičnim savetima i uputstvima kako povećati uspešnost proizvođača rakija na tržištu jakih alkoholnih pića.

Ključne reči: rakija, marketing miks, jaka alkoholna pića, male destilerije.

1. Uvod

Poštovani rakijaši², više kolega podelilo je nesebično na ovoj stranici svoja znanja i iskustva o procesu pravljenja rakije i

¹ s.adzic@famns.edu.rs; ORCID ID: 0000-0002-8827-5492

² Ovajtekst je izvorno pisan u postovima za Facebook grupu „Rakija i rakijaši“.

enološkim sredstvima, iz kojih se dosta može naučiti. Uzimajući u obzir ograničenu literaturu o tome, ova grupa je zaista hvale vredna. Uz vašu pomoć i ja sam se izučio u pravljenju rakije. Zbog svega toga, želim i sam da doprinosem ovoj grupi u delu za koji sam ja stručan, kao doktor nauka i redovni profesor marketinga i menadžmenta, sa iskustvom i obrazovanjem na osam univerziteta i u pet zemalja. Naime, primetio sam skoro kritično nepoznavanje i nerazumevanje poslovnih procesa koji od pravljenja rakije mogu da naprave uspešan biznis i to ne samo ovde, već i u praksi u poslednjih nekoliko decenija. Verujem da velika većina vas nije kriva zbog toga, jer pretpostavljam da nisu ni imali gde da čuju i nauče neke osnove, a i malo preko toga. Zbog toga ću biti možda malo opširniji, a za budućnost videćemo ima li potrebe i volje da organizujemo i nešto više – trening, obuku i sl. Kako bih sistematizovao moje izlaganje, koristiću se modelom 4P iz marketinga koji se sastoji iz 4 elementa tzv. marketing miksa: proizvod, cena, distribucija i promocija. Model pokriva veliku većinu stvari koje nastaju u poslovanju i daje vam marketinški pristup kako na njih reagovati. A danas u biznisu, kao što sigurno i sami znate, bez marketinga nema ništa.

2. Proizvod

Koliko puta ste probali gadnu rakiju, onako brlju najobičniju? Sigurno više puta nego pristojnu rakiju, dobru da i ne pominjem. Moje iskustvo nekada je bilo da na jednu dobru dolazi devet loših. Na kraju, zato sam i sam počeo da pravim rakiju. Moje iskustvo u tome je dosta kratko, nekih dve godine. Odmah moram da napomenem da sam veliki ljubitelj i poštovalac singl molt (single malt) viskija. Naravno da sam i ja bio od onih koji su dugo tvrdili da je rakija bolja od viskija. Sada mogu da kažem da nisam bio u pravu i to ne samo zbog kvaliteta (o tome bih mogao da vam pričam dva dana), već zbog uspešnog biznisa. U 2019. godini svetsko tržište viskija bilo je „teško“ 62 milijarde dolara (Facts & Factors, 2020). Sa procenjenim rastom tržišta od 6,5%(Facts & Factors, 2020) 2027 godine tržište će biti vredno preko 100 milijardi, odnosno sto hiljada miliona dolara. Procenjuje se da se u Srbiji proizvodi oko 50 miliona litara rakije(Agroklub, 2019), a da je oko 80% tržišta nelegalno

(Biznis i Finansije, 2021). Ono što egzaktno znamo jeste da je registrovano preko 600 proizvođača (Politika Online, 2019), a da je izvezeno 2.823 tone jakog alkoholnog pića u vrednosti od 14,5 miliona dolara (a više smo uvezli) (Info Press, 2020). To iznosi 0,00000000233 (za ljubitelje matematike 2.33×10^{-10}) vrednosti tržišta viskija. Ni milijarditi deo. I time prestaje svaka priča o tome ko je bolji. A za ovakav neuspeh nisu nam krivi ni CIA, ni masoni, niti neka zavera. Sami smo krivi, a uzrok je „radim isto kao i moj deda“ koji nije teško prodavao rakiju, već je uglavnom sam pio i poklanjao, a nije ni znao za šećer i koristio je bolje rakijske sorte nego što se koriste danas. Jedino što je slično je da takvi proizvođači ni danas ne mogu da nadmaše dedu, imaju proizvod koji niko neće da kupi. Pre nego što nastavim, želim da istaknem da u ovoj grupi ima zavidan broj ljudi koji pravi kvalitetnu rakiju, ali za svoje potrebe – na kraju i ja to radim. To je naravno sasvim u redu, ali ako želite da od toga napravite uspeh, dajte tržištu ono što potrošači traže. Ako ne, ne gubite vreme na ovaj tekst. Krećem od najvažnije stvari – ukus.

2.1 Ukus

Naveo sam da sam ljubitelj singl molta zbog toga što pokušavam da iskoristim ono što sam video u Škotskoj i Kentakiju i ono što znam na osnovu (relativno) bogate biblioteke i dosta informacija o viskijima. Singl molt se pravi kao i rakija – bakarni kazan, dve destilacije (tri u Irskoj). Vadi se srce iz obe destilacije, ne samo kako se ovde radi – iz prepeka. Time se dobija mekše (smooth) piće, koje meni po ukusu mnogo više odgovara. Još ga nisam potrefio skroz, posebno dunju, ali sam nešto dokučio prošle godine. Gotov proizvod se ne sviđa onima koji vole da rakija žari, a moji prijatelji koji su zaludnici u singl molt kao i ja su prosto oduševljeni. Kako je broj takvih u Srbiji u promilima i jako ih je malo, jasno mi je bilo da od biznisa u ličnoj režiji neće biti ništa, a izgradnja brenda na stranom tržištu je finansijski dosta krupan potez, za koji naravno nemam sredstava. Pravim ono što se meni sviđa, tako da ove godine nisam ni poslao rakiju na ocenjivanje. Jednostavno me to ne interesuje za moj proizvod, iako snažno podržavam takvu akciju. U vezi sa prethodnim, a na osnovu jednog doktorata, u ovoj

grupi važi skoro zakon da se prvi prepek skuplja u celoj količini, da bi sadržaj alkohola iznosio 27%. Kao naučnik, moram da vam kažem da doktorat nije naučno delo. Autor doktorata je naučnik u pokušaju, a teorija dobija potvrdu tek publikovanjem u vrhunskom naučnom žurnalu. Za rakiju, takav žurnal ne postoji u Srbiji (postoji na nižem naučnom nivou), ali se svakako potvrda dobija tek u inostranom žurnalu koji je indeksiran u vodećim bazama, a na osnovu dugotrajnog procesa tzv. dvostruke slepe recenzije. Uz to, u nauci ne postoje konačne istine, sumnja u prethodna saznanja je osnova napretka. Kako ovo nije moja oblast, ostavljam sebi slobodu da uopšte ne budem u pravu u vezi ovoga. Ono šta apelujem na vas je – eksperimentišite. Put proba-greška je pravi put za dobijanje finalnog proizvoda koji će zadovoljiti potrošače. Naravno, granice postoje, a omeđena su savremenim enološkim sredstvima. To se poštuje (ali eksperimentišite s kvascem – svaka destilerija singl molta ima sopstveni kvasac koga ljubomorno čuvaju od drugih).

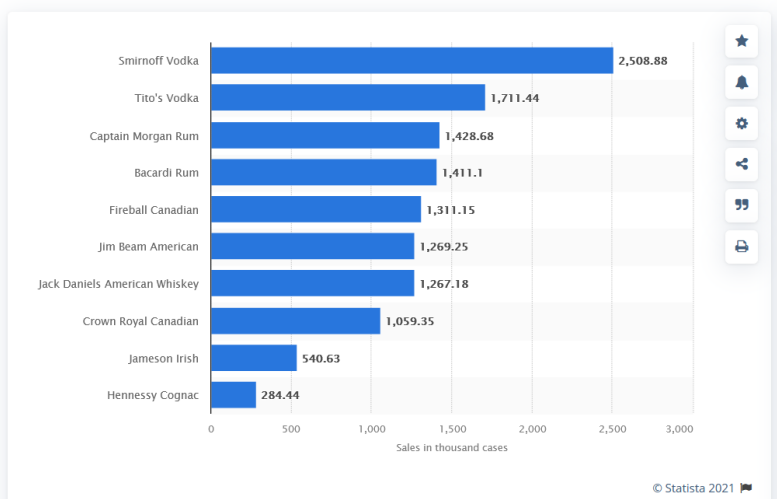
Radio sam i treći prepek dunje, slično Ircima. Dobio sam rakiju sa jače izraženim ukusom alkohola, više slični votki sa dodatkom ukusa (votka je inače najprodavaniji alkohol na svetu, daleko ispred viskija). Tek kad sam probao Staru sokolovu triput destilovanu, shvatio sam da to nije greška – i ona je bila takva. Ukus rakije je dosta svedeniji, a takav ukus je sličniji onom što strano tržište traži. Napravio sam jedno rakijsko veče u Americi pre nekih dvadeset godina. Publika je bila probrana, puna izrazitih poznavalaca jakih alkoholnih pića (jedan uspešan biznismen iz ovog društva je npr. osnovao firmu na jednom malom škotskom ostrvu Mull gde se proizvodi izuzetno redak single malt Tobermory, samo da bi obezbedio sebi stalne zalihe tog pića). Sećam se da sam nosio Bojkovčanku, savršenu kajsijevaču iz manastira Kovilj, a verovatno kleku, dunju i još ponešto, više se ne sećam. Doživeo sam pravi fijasko. Njima rakija jednostavno smrdi (to ne znači da stvarno smrdi, već da im ne odgovara po mirisu). Ni ukus nije bio dobro prihvaćen. Kad sam pokušao da situaciju „izvučem“ pričom da im verovatno ne leži rakija zbog višeg procenta alkohola, a da su oni navikli na standardnih 40 stepeni koji ima viski, momentalno sam dobio 4 burbona od 55%, 60%, 62,5% i 67,5% alkohola. Bili su baš dobri, a ja sam ostao bez reči. Da li je treći prepek dobar put? Da li je „mellowing“ (omekšavanje/oblaživanje) postupak koji se koristi kod

proizvodnje Tenesi viskija i najprodavanijeg viskija na svetu Džeka Denijelsa rešenje? Iz lule destilat ne curi direktno u posudu već prolazi kroz debeo sloj javorovog ćumura, što je verovatno slično prečišćavanju putem aktivnog uglja. Ne znam, to su tehničke stvari pogodne za eksperimentisanje da bi rakija mogla da onako lepo klizi kroz grlo. Ja bih želeo da otvorim sledeću temu, koji ukus tržište traži?

Naravno da ne znam odgovor na pitanje šta konkretno tržište traži, bio bih milijarder da znam, ali znam nešto drugo. Ne postoji tržište kao pojam, ono je skup potrošača, koje možemo da grupišemo po segmentima. Ali zato znam koju ciljnu grupu bi trebalo ciljati. To su mladi dvadesetogodišnjaci, koji su i jaki korisnici i koji nose potencijal da to i ostanu u starijem životnom dobu. Šta vole mladi? Zabavu, a pojam pića za zabavu su kokteli. Viski, votka, rum, tekila, džin ... to su pića koja su osnovni alkoholni sastojak svih koktela. U odraslom dobu, kada korisnici shvate da od slatkih koktela boli glava, oni će se okrenuti onom piću koji je osnovni sastojak koktela. Po mom skromnom mišljenju, ovo treba da bude marketinška orijentacija. A šta vole mladi? To morate njih pitati, najbolje je da se organizuju slepe probe pića, možda bi mogla i anketa, ali verujem da bi se eksperimentalno dobili pouzdaniji podaci. Kako je većina rakija na tržištu kvaliteta obične brlje, jedini koktel od rakije (pravio je pre rata prvi srpski barmen koktel kleka-soda) trenutno bi mogao da bude neki sa belim lukom. Takav proizvod sigurno neće naručivati niko. Ima li onda neke šanse? Verovatno, mislim da ovaj biznis i područje Srbije imaju potencijal. A šta raditi? Jednostavno, gledati šta rade drugi. Kao primer će mi poslužiti Fajerbol viski sa ukusom cimeta (Fireball Cinnamon Whisky). Zvuči bizarno i čudnog ukusa, zar ne? Možda, ali to je trenutno najprodavaniji viski u Americi!

Unit sales of spirits in the United States in 2019, by brand

(in thousand cases)



Slika1. Prodaja jakihalkoholnih pića u USA u 2019. godini, po brendovima i u hiljadama kartona (Statista, 2021b).

Pre 15 godina Fireball Cinnamon Whisky pod tim imenom nije ni postojao. Pre 10 godina teško da bi ga našli u nekom baru u Americi (Thrillist, 2015). I onda za dve godine prodaja poraste 30 puta, da bi u 2019. godini bio najprodavaniji viski u Americi, ispred Džim Bima i Džeka. Te godine prodali su 1,31 milion kartona od po 9 litara u radnjama (Statista, 2021b), a sa potrošnjom u barovima i sl. ova cifra se penje na 5,65 miliona kartona ili preko 50 miliona litara (Statista, 2021a), što je jednako godišnjoj proizvodnji rakija u Srbiji, i velikih i malih destilerija, odnosno i legalnih i nelegalnih, tj. i profesionalnih i hobi destilerija. Očito po imenu ima ukus cimeta (podseća u stvari na ukus jednog brenda tvrdih bombona), nisam ga probao. Niti sam ciljna grupa, niti je to vrsta viskija koju ja pijem, daleko je od singl molta. Kanadski je viski, a tamo vam zakon dozvoljava da viski mešate sa drugim pićima, kao što je vino i sl. Blag je, ima svega 33% alkohola. U mnogim zemlja zbog nižeg nivoa alkohola ne bi mogao da se deklariše kao viski (po škotskom zakonu minimalno je 40%). Cenovno je efikasan, više nego duplo je

jeftiniji od Džeka. Kako su to uspjeli? Jedna analiza njegovog uspeha navodi: *With a grassroots marketing campaign, Fireball reps visited bars in Nashville, Tennessee and Austin, Texas to give away shots and promote what was essentially flavored schnapps as a cool new go-to shot for college students and partiers in the town. Once a footprint had taken hold, the marketing moved onto other college towns to spread the cinnamon-soaked gospel* (Bravo TV Official Site, 2017). Za one koji ne znaju engleski (pa i za one koji znaju) izdvojiću najvažnije. Fajerbol je *flavored schnapps*, odnosno rakija sa dodatom aromom. Rakija! Kampanja je započeta u samo dva grada. Sastojala se u organizovanju žurki po barovima, uz naravno masu atraktivnih devojaka u bikinijima, gde se služio besplatni Fajerbol. Ciljna grupa su bili studenti. Danas, brend Fajerbola vredi milijardu dolara. Fajerbol je ušao u tekstove mnogih kantri pesama i sastojke mnogih koktela, a glumac Kris Prat je zaštitno lice ovog brenda. Brend se bazira na priči, na emocijama – ako to ne postoji, imate običan proizvod, što je stvarnost na tržištu rakije danas. Ponovo ističem da je Fajerbol u biti rakija, što je pokazatelj da i za srpsku rakiju postoji potencijalno lukrativno tržište, ali je potrebno da se ona brendira shodno ukusu i željama potrošača. No, jednu stvar moram da napomenem – Fajerbol se ne prodaje u Evropi zbog toga što sadrži propilen glikol u većem procentu nego što je dozvoljen (CBS News, 2014). To ne navodim samo kao kuriozitet, već zbog toga što sam primetio da ta praksa dodavanja propilen glikola postoji i kod nas, što ne samo da može da vas spreči u izvozu rakije u Evropu, već je još jedna supstanca koja kvari čistotu alkoholnog pića, ne samo prema evropskim standardima, već i prema svakoj logici.

2.2 Vrsta

Pod vrstom smatram izbor vrste voća za rakiju. Ako vam kažem da je najbolje piće koje sam popio u životu bila šljivovica 52 godine stara, a pio sam i viskije sličnog godišta koji ne mogu da se porede sa njom (isto je i za one od četiri decenije), verovatno biste pomislili da delim stav mnogih da su šljivovica, singl molt i francuski konjak tri najbolja i najkvalitetnija jaka alkoholna pića. Nažalost, to je bajka i priča za malu decu. Vrlo stara šljivovica, ali

zaista vrlo stara i to nekoliko decenija stara, može da parira singl moltu od 12 godina (velika većina njih je tako označena, što znači da je najmlađi sastojak u flaši toliko star – a to može da bude i manje od pola) ili 15-20 godina starom XO konjaku. Mlada šljivovica, sumnjivih sastojaka i kvaliteta, obojena daskama ili, što je perfidnije, centrifugom nije na tom nivou. Čak mom ukusu i 10 godina stara šljivovica ne odgovara, u poređenju sa konkurentima. Moj stav je da prvo ne treba da je poredimo sa konjakom. Iako vrhunsko piće, najlošije što smo preuzeli od Francuza i generalno vinara je držanje drvenih buradi i odležavanje rakije u memljivim podrumima ili pod strehom, sakriveno od vazduha i sunca. Kiseonik smeta vinu, rakiji ne, a s druge strane uplašeni smo da bure ne popije rakiju i želimo da maksimalno očuvamo sadržinu. Pa kao onda bure da radi? Potom, konjak meni često ima dosadan ukus u smislu varijacije ukusa kod raznih brendova. Naša rakija može biti od različitog voća, samim tim je i interesatnija. Zato smatram da bi više trebalo da se ugledamo na singl moltove, i oni imaju kompleksne varijacije ukusa.

U čemu je razlika? Konjak odležava u podrumima, istim onim gde odležava i vino. Logično je da su se istorijski skladištili u vinskom kraju na istom mestu, podrumu i da se i danas tradicionalno drže toga. Viski se ne skriva (od kiše naravno da), burad je uskladištena tako da ostvari interakciju i simbiozu sa prirodnim okruženjem. Zato ćete u ostrvskim viskijima osetiti prisustvo soli, dok će oni sa planinskih vrhova biti izrazito meki. Škotima zakon inače omogućava da koriste upotrebljene bačve, danas ih uglavnom prave od američkog hrasta i daju na lizing Amerikancima, koji po zakonu koriste nove bačve, a onda ih izvoze u Škotsku, otkivaju, obrađuju (šmirglanjem) i ponovo koriste. Standard je da iz bačve godišnje ispari 2% alkohola. To se zove *angel's share* (deo za anđele), a godišnje iz bačvi ispari za anđele u Škotskoj količina viskija čija je vrednost viša od rezervi u zlatu, novcu i vrednosnim papirima njihove narodne banke, Bank of England. Time dolazimo i do odgovora na pitanje zašto je standard da je single malt 12 godina star. Jednostavno, znate koliku jačinu ima prepek (kako dvaput odvajaju prvenac i patoku, on je nešto niži nego kod rakije), skinite deo za anđele, odnosno oko 24 posto alkohola i dobićete proizvod za flaširanje koji ne treba da se meša sa redestilovanom vodom, već ide skoro nepromenjen u promet. Da li je to neko probao sa rakijom?

Verovatno ne, zbog razloga napred iznetih. Da li bi trebalo to probati, eksperimentisati? O, da. Možda bi rezultat bio piće sjajnog kvaliteta.

Evo još jedan primer. Ovih dana u svetskim medijima pojavila se vest da je Džek Daniels, prvi put posle 100 godina, na tržište izbacio viski koji je stariji od njihovih standardnih 7 godina. Star je deset godina (Robb Report, 2021), a procenat alkohola iznosi 48,5% (standardni Džek ima 40). Na pitanje zašto tek sad, kompanija je rekla da njihove bačve odležavaju na tavanu i da u toploj i vlažnoj klimi američkog juga nije bilo moguće da leže duže od 7 godina. Da bi ostvarili odležavanje od 10 godina, napravili su podrum. Rekao bih da nisu čekali jedan vek samo zbog podruma, već da su i podrum i nova vrsta viskija odgovor na uspeh Fajerbola koji je Džeka pomerio sa višedecenijske liderske pozicije. Na ovom forumu se pojavio jedan rad iz Bugarske, gde je temperatura lagerovanja od 35°C označena kao optimalna. A i moje skromno iskustvo – dugo godina sam držao burad u garaži, a najviše sam voleo da pijem rakiju u ranu jesen posle toplog leta, onako uljavu i punog ukusa. Kako i mi skrivamo bačve po uzoru na Francuze, da bi šljivovica bila vrhunskog ukusa treba joj dve do tri decenije (ona pomenuta 52 godine stara bila je zakopana pod strehom a jačina je bila 50,02%). Takve rakije su jako retke, kad god sam bio u prilici takve sam kupovao, a ti momenti su bili jako retki. Još kad uzmemo u obzir da je kod nas sasvim normalno koristiti bure koje nije od hrasta (a to baš nigde nije slučaj), pa i izumiranje starih rakijskih sorti koje su davale čarobnost starim šljivovicama. Šta imamo danas? Apstrahujući dedin način i trpanje šećera u kominu, sve i uz savršenu upotrebu enoloških sredstava, dopustili smo da u Srbiji ovlada sorta koja nije ni za rakiju, ni za džem, pa ni za jelo, po zlu čuvena stenlejka. Može od nje da se dobije neko piće, ali ne vrhunskog kvaliteta i bez velikog potencijala za biznis. Slično kao i na početku prošlog veka kada smo izgubili lidersku poziciju na svetskom tržištu šljiva kao zemlja najveći proizvođač od Kalifornije, jer nas je mrzelo da vadimo košticu pre sušenja šljive (što je tada bio glavni izvozni proizvod), istorija se ponavlja. Ni na evropskom tržištu nas ne prepoznaju, šljivovica se vezuje najviše za Čehe. Dakle, trenutno šanse šljivovice na stranom tržištu su vrlo mršave.

Idemo dalje – kajsija se vezuje za Mađare. Loza se vezuje za Italijane, Crnogorce, Makedonce, a i mnogi je prave (cipuro, čača itd.). Viljamovka je švajcarsko nacionalno piće i oni je prave savršeno. Ostaju nam bobičasto voće i jabučasto voće. Bobičasto ću da preskočim, ne zbog toga što meni ne leže ti ukusi, već zbog toga što je sirovina previše skupa za pokretanje ozbiljnijeg biznisa. I uz francuski kalvados, mislim da na tržištu ima dosta prostora za rakiju od jabuke. Može da bude vrlo kvalitetna, a ima i sposobnost „krštenja“ sa drugim voćem ili ukusima. Ipak, na prvo mesto ću postaviti dunju. Pravi se i u Evropi (Fajerbol i američko tržište sam uzeo kao opisni primer, mislim da je Evropa nama dosta pristupačnija za tržišni nastup, posebno germansko područje – trebalo bi studirati njihove proizvodne procese i ukuse koji se pojavljuju na tržištu), pio sam je u Švajcarskoj, no količine su male. Najveći proizvođač u susedstvu je Turska, a muslimanska zemlja neće biti veliki proizvođač nekog novog alkoholnog pića. Ima je dosta kod nas i prevladavaju kvalitetne sorte za rakiju (za razliku od šljive). No i Turci je vole – jednom kad sam putovao za Tursku za vreme njihovog posta video sam veliki broj Turaka koji čekaju u redu da besplatno degustiraju rakiju u našem fri šopu (jedinom gde možete kupiti našu rakiju). Iako su mogli da uzmu bilo koju vrstu i u bilo kojoj količini (naravno, bile su naprstak čašice), oni su se opredeljivali isključivo za dunjevaču. Jedno moje iskustvo: početkom veka nalazio sam se na funkciji u lokalnoj samoupravi u Pančevu. Prvi strani ambasador koji je došao u posetu bio je francuski. Ceo sastanak bio je na francuskom, mi smo naravno tražili neku finansijsku pomoć, a i sami znate da je to skoro Sizifov posao. Na kraju stižu čašice sa dunjevačom, on uzme čašicu i posle brzog i kratkog pokreta ispred nosa na čistom srpskom reče: „Dunja“. Na izlasku, gde sam mu odmah poklonio bocu dunjevače, ambasador je rekao da mi u ponedeljak dolazi tim iz ambasade da se dogovorimo oko neke akcije. Tim je došao i dolazio svakog ponedeljka narednih godinu dana, a svaki put ambasadoru sam slao bocu dunje. Posle 50 boca, selo Ivanovo je dobilo vodovodnu mrežu, a fabrika vode ozonator, sveukupna vrednost donacije iznosila je milion evra. Ima ta dunjevača potencijala, rekao bih (ima i priča sa švajcarskim konzulom i breskovačom, ali drugom prilikom). Zbog brojnih zasada, cena dunje je povoljna, iako je svake godine proizvođači

cene kao da je od zlata. To jeste njihovo pravo, ali broj zasada i činjenica da je ona industrijska voćka i da nema puno alternativne upotreba dunje (retko ko će to da zagriže kao jabuku) držaće cenu na nivou povoljnom za proizvodnju rakije. No, treba da se napravi upotrebom savremenih enoloških sredstava (ne, zaista nisu potrebni šećer i voda) i treba ekspremintisati sa ukusima. Ja sam eksperimentisao sa prepekom meke medovače i šljivovice i dobio nešto jedinstveno. Da sam napravio sa nižim nivoom alkohola, ženska publika bi je koristila još više. Treba tako nešto pokušati i sa dunjom, možda nana, a na kraju zašto ne i taj cimet ako traže potrošači na tom velikom i nama toliko nedostupnom tržištu.



Slika2. Fireball Cinnamon Whisky u PET ambalaži od 1,75 litara(Fireball, 2021).

2.3 Ambalaža

Problem ambalaže me je inicijalno inspirisao na pisanje ovog teksta. Često sam nalazio u najskupljim flašama rakiju najsumnjivijeg kvaliteta. Na ovom forumu vidao sam oglase za flaše koje su koštale i preko 500 dinara. Zašto bi se koristila ambalaža koja je skuplja od

osnovnog proizvoda, ko to još radi? Ima li sličnih primera na bilo kom tržištu? Tvrđim da nema. To je čista budalaština, a evo i zbog čega. U marketingu kažemo da je potrošač kralj. To ne znači samo da potrošaču ne možete da uvalite ono što mu ne treba i što nije tražio, već znači i da treba da ga poštuju i ne tretiraju ko budalu. Ko kupuje piće zbog flaše? Da li je bitan sadržaj ili forma? Potrošač će da vas kazni nekupovinom proizvoda idući put, neće se prevariti dvaput. Niko ne želi da plati za proizvod više nego što treba, a precenjena ambalaža je više nego očita greška. Da li mislite da neko čuva te precenjene flaše za regale kad ispije piće? Ne, baca ih. Vredate zdrav razum potrošača kada mu prodajete obično piće u skupoj ambalaži. Što jednostavnija boca, bolja prođa na tržištu. Fotografija Fajerbol viskija u ovom postu nije stavljena radi reda – vidite koliko je to jednostavna boca. A nije ni staklena, već PET ambalaža (imaju i staklenu ko želi da plati više), a zapremine ove sa slike je 1,75 l! Jedini put dugoročnog opstanka na tržištu jeste visoka percepcija kvaliteta od strane potrošača i što niža cena proizvoda u odnosu na konkurenciju. A kod nas se držite se boce od litre, a ne vinskih 7 deci. Litruša je rakijaški standard i to potrošač očekuje da mu ponudite.

A kada se onda koristi lux ambalaža? Jednostavno, kod lux proizvoda – ako ga imate. Konjak Remy Martin *Louis XIII* savršen je primer takvog proizvoda – odležavao od 40 do 100 godina, pa mu zbog toga i cena jeste preko 2.000 evra. Takvo piće zahteva i skupu ambalažu. Ali ima jedan trik kod ekskluzivnih proizvoda. Njih firme plasiraju zbog prestiža, a ne zbog profita. Zarada se pravi na osnovnom asortimanu, a tu su umerenije cene i ambalaže i gotovih proizvoda, a profit mnogo viši. Zašto? Zbog prodatih količina, mnogo, mnogo više se proda osnovnog proizvoda u odnosu na ekskluzivne linije. One su tu da se pokažete šta možete, a time i da pogurate prodaju osnovne linije proizvoda. Često se na prestižnim proizvodima knjiži i kalkulisani gubitak. Na kraju, može li se napraviti biznis samo od ekskluzivnog proizvoda? Ne, to je put u propast. Takvi su primeri retki (ako ih i ima) i kratkotrajni. Dakle, kada idući put čujete mudrost tipa da skupa ambalaža potpomaže prodaju rakije, slobodno se prekrstite, pljunite tri puta ili jednostavno okrenite. To je put u propast!

Etiketa je sastavni deo ambalaže. Uz obavezne informacije koje se moraju navesti, imate mogućnost da budete kreativni i da stavite tekst koji će imati marketinškog efekta i koji će vas istaći u odnosu na konkurenciju. Gledajte šta rade drugi, posebno oni sa inostranog tržišta i iskoristite to (čudo je šta sve možete da nađete na internetu). To je strategijski pristup koga zagovara Majkl Porter, najveći svetski stručnjak za konkurenciju, koji se jednostavno svodi taj pristup na – gledajte šta rade drugi i pokušajte da radite isto. Ako svi rade na jedan način, a vi na drugi – sigurno je da su oni u pravu, a ne vi. Šta ne bi trebalo reći? Prazne tvrdnje i fraze tipa *od zrelog voća prvoklasnog kvaliteta* i sl. zvuče nepošteno i nemojte ih koristiti. Niste vi autoritet koji će ocenjivati sopstvenu sirovinu ili proizvod, za očekivati je da ćete o sebi pričati sve najbolje. To ostavite specijalizovanim institutima (ali ako to imate od njih, stavite). Prazne izjave tog tipa nisam video ni na voćnom soku, a kamoli sing moltu. Iskrenije bi bila izjave tipa *od veselog voća* ili *od voća paženog tako da ga ni komarci nisu primirisali*. Vidi se da je to u marketinške svrhe, ali ne zvuči kao laž. Osvojili ste nagrade – hvalite se, istaknite to na ambalaži. Konačno, imate i izbor imena. Testirajte nekoliko, pitajte prijatelje ili još bolje potencijalne potrošače i uzmite ono koje se pokaže kao najbolje. U svakom slučaju, ime mora i vama da se sviđa.

3. Cena

Rekao bih da je najveća tragedija koja je zadesila rakiju i uticala da današnje tržište rakije lično ocenjujem ne nerazvijenim, već zakržljanim (o potencijalima tržišta ću kasnije) jeste stav prvih ozbiljnijih privatnih proizvođača rakije koji su se formirali na tržištu sa krahom socijalističkog sistema. Taj stav je bio da je rakija bolja od viskija. Taj stav je uslovio i visoku cenu rakije, ne samo iznad cene viskija, već je cena bila iznad kupovne moći velike većine domaćih potrošača. Prvi koji je to izjavio nije se previše uzbuđivao, jer je bio uveren da će svojim proizvodom pokoriti svetsko tržište jakih alkoholnih pića. E kad bi to išlo tako. Njegova bajka se brzo završila, propao je i svako ko imalo ima znanja o tržišnoj utakmici, znaće zašto. Ne pokorava se svetsko tržište dok ne pokorite domaće. Tek kad napravite uspeh na domaćem tržištu, možete da razmišljate

o stranom, iako je i to često sanak pusti. Nažalost, doslovno svi proizvođači koji su se izašli na tržište posle tog neuspelog prvencu preuzeli su mantru o superiornosti rakije, dok ništa nisu naučili iz kraha njegovog biznisa. Kako sam s bratom, kumovima i prijateljima proteklih decenija često organizovao degustacije šljivovica (uz uslov da su kupljene u trgovini), mogu slobodno da ocenim da je rezultat takve filozofije doveo do pomora većine destilerija. Po pravilu, postojeće su nestajale u obimu većem od 50%, a one nove teško da su izdržale po koju godinu. Tvrdooglavo živeći u bajci, ništa se nije promenilo do danas. Destilerije se zatvaraju masovno, nove propadaju redovno, a i onaj mali broj dobrih šljivovica koji je bio po mom ukusu ne može više da se nađe. Siguran sam da i lično poznajete nekoga kome je propao rakijski biznis. Kladam se da je ono što ste čuli od vinovnika neuspeha bilo: „Ja iš'o na kvalitet, al' to ovde ne može da prođe.“ Kvalitet može, razbojništvo ne. To je problem kojim ću se baviti u nastavku, problem cene.

Hajde da demistifikujemo jednu bitnu stvar. Da li je rakija kvalitetnija od viskija? Moj odgovor bi bio da ne znam. Ono što sigurno znam je da isto tako kako to ne znam ja, ne zna ni niko drugi. Kako se meri kvalitet, koje karakteristike se mere, kako se upoređuju i najvažnije, koliko iznosi rezultat, koji je broj? Posebno je bitna matematika, ta brojčanost rezultata, x je bolji od y za 17,5% ili 6 nečega, potreban je precizan odgovor. Matematika je u osnovi svih nauka. Ako ne može da se izmeri, ako ne može da se brojčano izrazi, onda je nemoguće da se bilo šta dokaže i tvrdi. Ja takve podatke nikada nisam video, ako ih neko zna, voleo bih da vidim brojke i koje matematičko-statističke analize su vršene, no nažalost to ne postoji. Znam da bi metodološki bilo nemoguće sprovesti takvo istraživanje, ne znam kako bi mogla da se garantuje verovatnoća rezultata (standard je verovatnoća od 95% sa standardnom greškom od 5%)? Kako je konstruisan uzorak ili ko ocenjuje, na osnovu kojih prethodnih istraživanja se definišu karakteristike kvaliteta i more drugih stvari. A i koja rakija da se upoređuje sa kojim viskijem? Postoji toliko vrsta. Dakle, niko ne može da tvrdi da je rakija kvalitetnija od viskija, kao i obratno. To su izjave na nivou *trla baba lan*. Ono što povezuje ta pića je da se peku u bakarnom sudu, a tehnologija im donekle slični. Pa i džin se pravi destilacijom u bakarnim kazanima, što se ne poredimo s njim. Pogledajte samo

sliku destilerije koja ga proizvodi – izgleda ne samo kao ljubav na prvi pogled, već kao avion u poređenju sa svim udruženim destilerijama po šupama Srbije. Ja i puding i paprikaš pravim u istoj šerpi, ali ne vidim baš nikakvu sličnost među njima, pa makar im i boja bila ista.



Slika 3. Francuska destilerija Combier koju je izgradio G. Ajfel, XIX vek (Combier, 2021)

Takođe verujem da već pretpostavljate da ni na užem nivou naša šljivovica ne bi mogla da se upoređuje po kvalitetu sa singl moltom ili konjakom. Bitan deo prethodne rečenice je NAŠA šljivovica. Šta je naša šljivovica, od kojih sorti se pravi, postoji li standardan postupak, kvasac ili kazan, iz bačve li je ili iz staklenog balona, koliko je odležala? Ne mislite li da bi to trebalo standardizovati pa i zakonom propisati? Vrlo dobro se zna od čega je konjak, ne samo od koje sorte, već i sa kog mesta je ubrano grožđe. Konjak se proizvodi samo u jednom delu Francuske (poručite konjak u pokrajini gde se proizvodi armanjak pa ćete videti kako ćete se „lepo“ provesti). Mi bismo srpskom da krstimo svaku šljivovicu koju prave Srbi, pa makar to bilo i u Australiji. Šljivovica je piće koje je ispekao Srbin od šljive, a od koje šljive i na koji način izgleda da je sasvim nebitno. Kako to može biti garancija kvaliteta? Mene savršeno ne zanima ko je stajao iza kazana, kako u Škotskoj, tako ni u Srbiji ili kojekude, bitan mi je rezultat. No oprez, na istom nivou

poređenje se lako da uraditi (npr. jedna šljivovica nasuprot druge šljivovice). Ponudite potrošaču savršenu odležanu šljivovicu vrhunskog kvaliteta po prihvatljivoj ceni i nikakva nauka vam neće biti potrebna. Pomoći da se povrati sjaj jednom takvo savršenom piću za mene bi bio čak i patriotski čin.

Hemičari predvođeni profesorom Nikom Radulovićem sa niškog Prirodno-matematičkog fakulteta (Juzne vesti, 2015) ispitali su rakije koje su nabavili od poznanika i rođaka koji ih prave “za prodaju ili svoju dušu”, a deo su i dokupili na pijacama u Nišu, Leskovcu i Svrljigu, ukupno oko 300 uzoraka (rakija). Oko 10 odsto uzoraka pijačne rakije su, kako su analize pokazale, ništa drugo do veštački pomešan etanol sa vodom uz dodatak boje i arome, da zamiriše na neku voćku. Ja znam da niko nije u ovoj grupi da bi lažirao alkohol, jer ovde se takvi saveti ne daju. Međutim, i ostatak uzorka pravih rakija bio je, jednostavno rečeno, šarenog kvaliteta. Kao što sam vam već napomenuo, potrošači nisu budale i ne možete im prodati priču o kvalitetu rakija tako lako kada je takva situacija na tržištu. Sećate li se Zozovače? Zašto mislite da bi potrošač imao poverenje u vas, nije bio s vama pored kazana kada ste pekli rakiju. Čak i da imate vrhunski kvalitet rakije, to samo vi znate, potrošač ne. Uverenost preduzetnika da je njihov proizvod nešto posebno i specijalno je prvenstveni razlog neuspeha tzv. start-upa, odnosno malih preduzeća. Ako potrošač to ne vidi i ne smatra tako, posao će propasti. Uz realnost snage (bolje rečeno slabosti kada ste mali i nebitni), da biste makar pokušali da ubedite potrošača, neizostavno bi trebalo da izgradite brend. Taj proces nije ni brz, ni jeftin.

Ono što nažalost posebno zabrinjava u pomenutom istraživanju je da su hemičari u gotovo svim ispitanim uzorcima domaće rakije našli ftalate, jedinjenja koja potiču od plastičnih sudova sa kojima su voće i rakije bile u kontaktu tokom proizvodnje i skladištenja. Iskren da budem, kako to nije područje moje struke, ništa nisam znao o ftalatom, niti sam išta o tome čitao na forumu, te sam morao da to istražim (i malo zakasnim s drugim delom). Ftalati su esteri ftalne kiseline i alifatskih alkohola koji se dodaju u plastične mase da bi se poboljšala njihova mekoća, savitljivost i rastezljivost (Jurica et al., 2013). Zbog svojih fizičko-hemijskih svojstava vrlo su mobilni i lako migriraju iz plastičnih proizvoda u prostor koji ih okružuje, te lakodospevaju u proizvode koji su imali

kontakt s plastikom, što važi i zaalkoholna pića(Fromme, 2011). Ftalati su kancerogeni,a napadaju endokrinološki sistem (Kim & Lee, 2011). Iako su istraživanja štetnosti ftalata u raznim proizvodima tek u začetku, već su doprinela da EU zabrani ftalate u dečjim igračkama, pošto su deca posebno ranjiva grupa. Procedura regulisanja i zabrana će se sigurno nastaviti. Ono što trenutno zabrinjava jeste da proizvođačima trenutno nije propisano da navedu da proizvodi sadrže ftalate (sami sigurno to neće uraditi), kao i da ne postoje nikakvi standardi o dozvoljenim nivoima ftalata u alkoholnim pićima. Te propise sigurno možemo uskoro očekivati, bar na tržištu EU. U međuvremenu biste morali dati prednost staklenim sudovima ili buradima u odnosu na plastiku, kako za voćni kljuk, tako i za rakiju. Na evropsko tržište sa takvim proizvodom nećete ući, a bogami ni nama ovde neće prijeti da pržimo svoje žlezde zbog takvog „kvaliteta“.

Da se vratimo na analizu cene. Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu uči se Teorija cena. Važila je najteži ispit, objašnjavala je celu filozofiju nečega tako naizgled jednostavnog kao što je kalkulacija cene i kako vam ona može pomoći da shvatite svoju poziciju na tržištu. Udžbenik iz tog predmeta bio mi je zanimljiv kao neki roman. Ispit mi je bio laganica i, što je još važnije, još uvek se srećom sećam osnovnih principa, što mi je bitno jer se ovaj predmet nije izučavao ni na jednom univerzitetu na kom sam radio. Ima razloga zašto ga nema, jer danas učimo studente da je marketing svje i svja i da cena treba da iznosi ukupno onoliko koliko je potrošač spreman da plati. Nazovimo to maksimalno mogućom cenom. Teorija cena, međutim, ne daje samo statičku sliku u smislu obične kalkulacije cena, već i dinamičku sliku kako se može menjati vaša uspešnost na tržištu pravilnim upravljanjem troškovima i promenom cena. Malo duži uvod, ali će pomoći oko primera u nastavku.

Recimo da nabavljate voće po 30 dinara, sa randmanom 10 l od 100 kg, očigledno je da za litru rakije treba da uložite 300 dinara. Mali ste proizvođač i nemate mogućnost da utičete na sniženje ove cene, jer su količine po kojima nabavljate voće male za pregovore sa dobavljačem. Uložili ste recimo 5 miliona dinara u celokupnu opremu destilerije. Plan vam je da otplatite opremu za 5 godina. Kako prve godina planirate da otplatite 1 milion, a planirate da izađete na tržište u istoj godini sa 20.000 l rakije, treba da opteretite

svaku litru rakije sa 50 dinara (1.000.000/20.000). Sada treba da cenite svoj rad. Bar hiljadu evra dnevno, zar ne? Ma nikako. Kako da ga cenite? Jednostavno, sračunajte koliko vas plaćaju na poslu. Ako vam je neto plata 40.000 dinara za otprilike 200 radnih sati, na sat zaradite 200 dinara. Ako ste utrošili 100 sati, to znači da vaš rad košta 20.000 dinara, što je oko 1 dinar po litri u našoj kalkulaciji koja sada iznosi 351 dinar. Neka vas flaša, etiketa, enološka sredstva i drugi manji troškovi (a što ne uključuje ono pivo i roštilj što ste utrošili tokom rada, to je vaš lični trošak) koštaju još 39 dinara. Znae da bez marketinga ne može, pa i njega uključujete sa skromnih 10 dinara (a bolje bi bilo da imate više prostora za ulaganja u marketing, pa da to bude i 110 dinara, ali recimo da to nije slučaj). Znači, 400 dinara vas košta da napunite bocu rakijom. Naknada za rizik ulaska u biznis je u stvari ostvareni profit na uložena sredstva i tu se nalazi vaša prava zarada. Na početku kalkulišite da profit bude u iznosu od 25%, recimo još 100 dinara. Tih 500 bi trebalo da vidite od svake flaše, a treba da platite i trgovcu što ste na policama i namete uvek alavoj državi. Da biste sve to uspeali, a shvatili ste iz ranijeg teksta da vas previsoka cena vodi u bankrot, došli ste do nekog minimuma i odredili ste cenu od 800 dinara. Ali, avaj! Nemate budućnosti. Iako ste u pravu da će vas cena od 2.000 dinara takođe izbaciti iz igre, da ste krenuli s njom čak biste možda životarili neko vreme, no gubitak i bankrot bi vas u tom slučaju još više zaboleli. Pa šta sad nije u redu?

Nismo uključili glavni deo jednačine, a to su potrošači koji kupuju vašu rakiju. A kako da znamo šta oni misle? Pa, moramo da imamo neki reper. Do sada smo baratali s viskijem. To je piće koje na tržištu cilja Amerikance, Engleze, itd., a ne naše građane. Oni jednostavno imaju više para. Više su im plate, penzije, zarada, sve. Njima 2.000 dinara nije ništa, u Srbiji je to jedna dnevnicica prosečnog zaposlenog. Za njega je to puno. Šta onda može da nam bude reper. Nešto što vam je pred očima sve vreme – Rubinov vinjak. Rubinov vinjak ostvaruje godišnju prodaju od 3 miliona litara (Cafebarrestoran, 2021). Kada Srbin ne pije pivo ili vino, kada pije žestinu, opcije su mu vinjak ili rakija. Istina, tu je i jeftin viski koji se ovde može naći, ali je to i dalje skupo za prosečnog čoveka. Viski se više poklanja nego što se pije, evo pitajte lekare, oni znaju. Dakle, imamo rakiju i imamo vinjak. Ove proizvode zovemo supstitutima,

jer ako nema jednog, možete lako da ga promenite s drugim (supstituišete). Piju se iz iste čašice, oba pića koristimo kao aperitiv, pre jela. Dalje, zvanična statistika nam daje podatak o prosečnoj ceni vinjaka u maloprodaji. Ona iznosi 832 dinara (Republički zavod za statistiku Srbije, 2020). Vaša rakija je 800, zar niste tu negde? Što vam onda predviđam bankrot. Zbog toga što niste vinjak, vi ste rakija. Znete li za izreku *bolje da pijem vinjak nego neku brlju*? Verujte mi na reč da je to u umu prosečnog potrošača. Zato i prosečna cena rakije u maloprodajnim objektima Srbije iznosi 537 dinara (Republički zavod za statistiku Srbije, 2020) i zato nemate šanse. Da li smem da poredim vašu rakiju visokog kvaliteta (to se podrazumeva i o tome se ne raspravlja) sa kvalitetom rakija u prodavnicama koji je, blago da kažem, loš. Pa mogu, jer je potrošač kralj, a on nema pojma kakva je vaša rakija. Dajte mu cenu koju on očekuje, probaće je i osvojićete kupca. Pa kako to da uradite kada je kalkulacija 800? Odgovor je jednostavan. Zaboravite biznis od 20.000 litara. I ne krećite u biznis bez para, mnoge prepreke i troškove nećete videti i trebaće vam rezerva. Posebno će vam biti sredstva koja ćete utrošiti (a videćete da je to vrlo lukrativno ulaganje) u marketing PRE izlaska na tržište da biste krenuli u izgradnju brenda.

Hajde da probamo sa 200.000 litara. Nov kapacitet traži više radnih sati sigurno, ali traži i novu opremu. Udvostručujete prvobitnu investiciju sa 5 na 10 miliona. Koliko opterećujete cenu rakije. Samo sa 10 dinara. Biznis vam postaje jedini izvor prihoda, zapošljavate radnike. Fond za vaše plate iznosi dva miliona dinara. To je još 10 dinara. Voće nabavljate povoljnije, ako imate svoje, možete da imate i nižu kalkulaciju, ali recimo da ste uštedeli 10 dinara po kilogramu, te vam cena voća opterećuje litru sa 200 dinara. Flaša i ostali mali troškovi takođe su niži, recimo 20, iznos za marketing 10. Dva miliona ste spremili unapred za marketing, 10 dinara vam vraća taj iznos za godinu dana. Kao početni planirani profit kalkulišete 50 dinara, što iznosi pristojnih 20% (ali na deset puta veću količinu nego ranije, što je i više para u masi jer ste u biznisu da vidite puno para, a ne puno procenata). Dakle, cena litre rakije pre troškova distribucije i države iznosi 300 dinara. Kako je vaša kalkulacija duplo povoljnija nego prethodna, znate da će troškovi prodaje i poreza iznositi 150 dinara i imate proizvod koji možete da prodate za

450 dinara i da ostvarite profit od 20%. Šta ćete uraditi. Formirati cenu od 600 dinara, koja će iznositi 500. Kako je to moguće? Tako što ćete zbog ulaska na tržište omogućavati popuste, a kako ste već odradili deo marketinga, potrošači su čuli nešto o vama, a cena ih ne odbija. Sa ovakvom cenom prodaja bi trebalo da bude konstatno u porastu i sada morate da ocenite kada je pravi trenutak za nagli rast. Treba da osetite da ste osvojili poziciju i da osetite šansu za razvoj. Sa zaradom od 100 dinara po litri delom pojačavate marketing, a delom, uz sada već moguće i kredite banaka, dižete kapacitet na milion litara. Ostvarujete i dalju uštedu na voću, padaju ostali troškovi, litra vas košta 250 dinara, zarađujete dinar na dinar jer potražnja gura cenu na više. Potrošači ocenjuju vaš proizvod kvalitetnijim od vinjaka, što vam duva vetar u leđa, a cenu u maloprodaji na 900 dinara. Morate da imate na umu da je cena od 1.000 dinara psihološka granica koju nikako ne smete preći. A i što biste, već zarađujete dva dinara na dinar, a na tržištima stare Jugoslavije, kad se pojavite, bićete i nova vest i primer uspešnog biznisa. I veoma brzo dolazite do 10 miliona litara godišnje. Pojavljuju se i konkurenti koji vas kopiraju, investitori koji mogu da isprate početni kapacitet od milion litara. Vi sada morate da im stalno bežite i kada tržište rakije dostigne 50 miliona litara pravljenih po ovom biznis modelu, vi morate da budete lider i da imate preko 50% od toga. Time će i broj potencijalnih konkurenata biti manji, celo tržište se recimo sastoji od 6 velikih igrača. Zašto je bitno da se smanji broj destilerija sa 600 na 6? Zato što je ukupnjavanje logika kapitala. 600 destilerija je previše, vrlo je neracionalno raditi kao mali u poslu s alkoholom. To je tržište velikih igrača. Jedan Kentaki, dom burbona i vrlo interesatno tržište, ima skoro deset puta manje destilerija (73), a proizvodi dva bureta gotovog proizvoda po glavi stanovnika (Louisville Business First, 2018). To iznosi 20 puta više nego što je proizvodnja rakije u Srbiji u ovom našem optimističkom primeru. Da li ćemo sustići Kentaki? Skoro sigurno je da nećemo (da napomenem da u ovoj jednačini nema ubedljivo najvećeg američkog proizvođača viskija Džeka Denijelsa koji se nalazi u Tenesiju i nije burbon). Ali da dostignemo četvrtinu? Moguće je i desiće se kada vas kao tržišnog lidera kupi neko od velikih igrača sa svetskog tržišta, koji poseduje već čitavu lepezu brendova. Oni će naravno dalje investirati u vaš bivši biznis, dok će drugi veliki igrači pratiti

pridošlicu i otkupljivati biznise konkurenata koji su vas pratili, jer su od vas naučili i glavnu tajnu biznisa. To je da biznis pokrećeš sa idejom da ga prodaš kad si najjači, u tom trenutku se ostvaruje najveća zarada. U poslovnom svetu veliki jedu male, to su tzv. merdžeri i akvizicije, koliko kod ste bili veliki za Srbiju, ništa je to na svetskom tržištu, gde se vrte trilioni dolara. I tog većeg će možda kupiti nego veći, a on je veći zato što je veći uvek superioorniji u troškovima i više zarađuje.

Napomena: Kalkulacija cene rakije nije precizna računica. Ove cifre imaju smisla samo u tekstu, to je alat koji nazivamo poslovni slučaj. Ja rakiju ne prodajem, ne znam da obracunavam akcizu i sl. Iz slučaja treba da uvidite dve stvari. Prvo, da su troškovi po jedinici robe niži kada je kapacitet proizvodnje viši. Druga bitnu stvar je da ako imate problem sa plasmanom na početku ili u bilo kom trenutku, postoje troškovi koji se mogu odložiti, ali ne beskonačno. To su amortizacija, vaš profit, a i kamate i poreze možete malo da prolongirate. To se zove EBITDA, označava situaciju kada pristiže keš u nekom obimu, ali nedovoljno da pokrije sve obaveze. Na EBITDA-u se ide kada su prilike nestabilne na tržištu, nije dugoročna opcija. Da napomenem ponovo cifre i kalkulacija su hipotetički primer u teorijskom slučaju,! Ne baziraju se na stvarnim troškovima, već konstruisanim zbog slučaja! Ne moraju da odgovaraju realnosti, kao što je to očigledno ovde slučaj!

4. Distribucija

Pod distribucijom u marketingu opisujemo kanale kojima možete da doprete do potrošača i prodajno mesto, mesto gde se odvija kupovina. Što se tiče kanala distribucije, generalno imate tri pristupa. Prvi je da ne koristite kanale, već da čekate da potrošač dođe kod vas direktno. To odmah zaboravite ako planirate iole ozbiljniji biznis. Drugi je da vi dođete do potrošača. Sa internetom to danas i nije neostvarivo, ali prodaja tečnog proizvoda u staklenoj ambalaži nije najsrećnija opcija. Zna se za Amazon, koji je izgradio imperiju na knjigama, ali uspešna online prodaja pića meni nije poznata. Naravno, možete i sami odneti robu kao što to rade neke male pivare, ali troškovi toga biće verovatno visoki, zautošeno vreme da i ne pričam. Zato ćete izabrati treći način, a to je korišćenje

posrednika. Da biste ušli u maloprodaju, u trgovine i trgovinske lance, prvi morate da uđete u veleprodaje. Za tako nešto morate da imate velike količine. I to je najveći problem malih proizvođača ako nastupaju sami – ovog leta u marketima paradajz je bio 200 dinara, a u Leskovcu su ga bacali zbog niske cene. Šta je rešenje? Udruživanje. Ako i dođete do polica, a roba čami na policama, što se dešava trenutno precenjenim srpskim vinima tankog ukusa, jer u Lidlu možete da kupite bolje vino za tri puta manje para, bićete zamenjeni drugim proizvodom.

Idealno bi bilo da dovedete sebe u poziciju da vas trgovinski lanci traže. Kada se to dešava? U dva slučaja, prvo ako uspete da ostvarite tako uspešnu komunikaciju s tržištem da vidno odskačete od konkurenata i drugo, ostvaren uspeh na drugom prodajnom mestu gde može da se plasira vaš proizvod, a to su ugostiteljski objekti. To se uglavnom dešava uporedo. Kako ući u kafane? Koristite poznanstva, poklanjajte – budite kreativni. Ipak, distribucija je stepenica koju mnogi ne preskoče – za male je to nemoguće, a procese udruživanja zbog zajedničkog nastupa na tržištu ja nešto i ne primećujem među nama. Distribucija kao elemenat marketing miksa za većinu će biti dakle ograničavajući faktor, ne vidim mogućnost korišćenja ovog elementa marketing miksa u cilju sticanja konkurentske prednosti.

5. Promocija

Mnogi na promociju ili bolje rečeno tržišne komunikacije gledaju kao na jedini zadatak marketinga. To nije tačno, ona je jedan od četiri elementa marketing miksa, ali je istina da je suština koncepcije marketinga komuniciranje s potrošačima. Pre reklame, kako se to popularno naziva, i masovnih medija potrošači nisu ni mogli da znaju da konkretni proizvod postoji. E, ovde nailazite na problem. Reklamiranje alkohola je zakonski sankcionisano, a i ako nađete neku rupu u zakonu, etički je sporno. Ipak, i bez TV spotova, novinskih oglasa i bilborda možete da komunicirate s tržištem. Imate internet – napravite sajt, budite aktivni s vestima. Plasirajte video objave na Youtube-u. Konačno, koristite socijalne mreže. To je danas najčešće korišćen kanal komuniciranja u marketingu. Negujte dvostruku komunikaciju na mrežama. Etiketa takođe može da nosi

prodajni poziv u vidu slogana. Iskoristite dobijene nagrade da privučete pažnju medija kako biste ušli u redakcijski segment programa. Sponzorirate nešto ili nekoga. Konačno, kreirajte događaje i akcije o kojima će se pričati od usta do usta. Setite se Fajerbol primera, kopirajte ga – uđite u ugostiteljske objekte. Finansirajte neki tulum na kom će piće biti besplatno (vaši proizvodi, naravno). Uđite u većinu kafića ili kafana (u zavisnosti od ciljne grupe potrošača) u gradu. Nek se vaše piće toči par dana besplatno, i kafedžijama će se to isplatiti. Imaće veći promet, a prodavaće i dodatna pića, mineralnu, kafu itd. Ako ne budete imali uspeha u akcijama kreiranja događaja u kojima morate da budete tako kreativni da postanete glavna novost u gradu i šire, što vidim kao najbolji pristup (ili neki alternativni, budite kreativni) – ne vidim kako ćete promociju kao element marketing miksa iskoristiti u cilju svoje konkurentske prednosti. Imajte u vidu da ako vi ne kažete tržištu da postojite, niko neće znati i mariti niti za vas niti za vaše proizvode.

6. Umesto zaključka

Da sumiram, ako niste uvideli i sami. Od četiri elementa marketing miksa izvesno je da svega dva možete da koristite u cilju izgrađivanja konkurentske tržišne prednosti: proizvod i cenu (zbog čega su i dobili najviše mesta u ovom tekstu). To znači dobar i kvalitativan proizvod po što nižoj ceni, povoljnijza potrošača. Postoje predkoraci u marketingu, pre definisanja marketing miksa koji je u stvari taktički deo marketinga. To su istraživanja marketinga i istraživanja potrošača, u cilju kreiranja marketing strategije koja bi trebalo da vam definiše gde imate konkretne šanse na tržištu i koji tržišni segment ćete opsluživati, ko je vaš konkretni potrošač. Kritično je da vam bude jasno koga u stvari ciljate svojim marketingom, kome je namenjen vaš proizvod i ko će ga kupiti. Da li su to penzioneri možda, žene, studenti ili neko sasvim drugi, što konkretnije. Gde oni žive, kako se ponašaju, šta vole, o čemu razmišljaju – što više demografskih, psihografskih, sociografskih i sl. kriterijuma. To mora da bude vaš primarni domaći zadatak ako vam je izbor da se bavite ovim, a i bilo kojim drugim biznisom. Detaljno ulaziti u ovakve teme u ovakvom tekstu, priznaćete, nije moguće.



Slika4. Srpska destilerija u Koviljači, XX vek (Vacić, 2016)

Takođe bi i analiza okruženja u marketingu, odnosno sila i faktora koje utiču na tržište rakija zahtevala puno prostora, ali se iz prethodnog teksta mogu se spoznati izvesni trendovi. Za mene bi bilo zanimljivije da se osvrnem malo na istorijat tržišta rakije. Autor Josif Vacić (2016) i Etnografski muzej organizovalisu izložbu „Praviti i piti rakiju“. Izložbeni materijali vrlo realistično opisuju istoriju rakije u Srbiji (vidi slike 4 i 5). Očigledno je da se ne može naći „zlatan“ period za rakiju u Srbiji, u prošlosti se nije desio, a uz pametno poslovanje mogao bi se očekivati u budućnosti, o čemu sam već pisao. Do pojave filoksere u osamdesetim godinama XIX veka u Srbiji se najviše uzgajalo grožđe i pila loza. Izumiranjem vinograda, Srbi su se preorijentisali na šljivu, koja je i danas najzastupljenije voće u Srbiji. Od šljive su pravili i rakiju, ali ona nije ličila na današnju. Pila se kao meka i iz većih čaša nego vino i imala je i niži procenat alkohola od vina. Da se pilo destilovano piće nižeg procenta alkohola bilo je uobičajeno svuda u okruženju kao zaštita od kolere zbog zagađene vode. Šljiva se dakle nije koristila većinom za rakiju, već su postojali isplativiji načini zarade od nje. Početkom veka ona se izvozila kao džem u buradima, ti izvozni poslovi su se tada zaključivali na nivou vlada. Crta u karakteru da se neko bezobrazno

prevari, koja je nažalost opstala do danas, postojala je i tada. Kada je neki seljak uvalio stenčugu od 500 kg u bure džema, Englezi su ga isplatili iako su odmah znali da je kilaža nemoguća. Koliko se on cerio i hvalio kako ih je zeznuo ne znam, ali znam da je stena završila u Muzeju trgovine Velike Britanije kao eksponat džema koju je Vlada NJKV Srbije prodala Vladi NJKV Velike Britanije. U muzej je naravno dovedena srpska trgovinska delegacija, koji su posramljeno morali da pristanu na izuzetno nisku cenu koju su ponudili Englezi. Kako smo gubili zaradu i tržišta, orijentisali smo se na izvoz suvih šljiva. Strano tržište i potrošači na njima tražili su suhu šljivu bez koštice, a mi smo u ovom slučaju pokazali sledeću crtu karaktera koju nismo promenili do dan danas. Nespremnost da se menjamo i prihvatimo načine poslovanja koje primenjuju uspešni, inat do nivoa destrukcije. Pre 100 godina Kaliforniji nije bilo teško da se povinuje zahtevima tržišta i od tad Srbija nije više najveći proizvođač, nastavljaajući trend sve slabijih i slabijih zasada, koji važi i dan danas. Šljivovica je dakle treća rezerva, očit izbor iz nužde koji nije doprineo povećanju zasada, a izvozni rezultati su bili daleko od predašnjih. Kada se u svetu uveliko radila destilacija u alambicima, ovde su se koristili tzv. seljački kazani od blata i drveta, a dobijena rakija bila je kilometrima od dobrog kvaliteta. Uz to, rakija se pekla zimi kada nema posla na selu. Kljuk koji je dugo stajao takođe nije doprinosio kvalitetu, naprotiv. Iako se Srbija našla posle I svetskog rata u Jugoslaviji, u novoj i većoj zemlji, s lošim kvalitetom rakije nije se moglo uspeti na tržištu. Mašinski kazan ili alampik širi se Srbijom posle drugog svetskog rata, ali socijalistički sistem je gušio svaku privatnu inicijativu. Šta se desilo posle komunista, objasnio sam u odeljku sa cenom. Očito je da rakija u Srbiji nikada nije bio profitabilan posao. Danas, pored 600 registrovanih destilerija, postoje desetine hiljada kazana kod malih proizvođača. Pričali smo o tome šta bi se moglo desiti kada bi se tržište ukрупnilo i koliki potencijal bi mogli očekivati s domaćim alkoholnim pićem. Postoji i druga strana medelje, koja je prisutna danas. Zamislimo samo da živimo u vremenima kada se zamišljena situacija odigrala. Šta se dešava s malim proizvođačima koji nisu bili registrovani. Veoma povoljna stvar za ekonomiju. Prodaju svoje destilerije. Ako su pametni, kupiće ih veliki proizvođači kako bi smanjili proizvodnju na tržištu. Pare zarađene i vreme uštedeno prodavci usmeravaju na

pametnije i isplativije stvari. Mnogi nemaju interesa da se dave u dimu i mirisu džibre kada kvalitetniju rakiju mogu da kupe u radnji (ja prvi) i prodaju svoje destilerije sa zadovoljstvom. Sredstva koja su danas zarobljena u svim tim kazanima su čist gubitak za ekonomiju i blagostanje onih koji ih imaju, jer niti garantuju niti ostvaruju prihod. Naravno, zanemarljiv deo rakijaša koji koriste pečenje rakije za druženje s društvom, beg od žene ili hobi uz mali voćnjak nastaviće da pravi rakiju, ali njihova proizvodnja imaće minoran uticaj na sveukupno dešavanje na tržištu, koje je nekoliko puta veće nego u našem vremenu tržišta nerazvijenoga.



Slika 5. Srpska destilerija u Pirotu, XXI vek (Vacić, 2016)

Kako omogućiti brži prelazak na rast i razvoj. Dva su načina – ili će jedan krenuti sam, ili će se udružiti nekoliko i krenuti zajedno. U drugom izvesnijem slučaju očekivati je da će vremenom jedan otkupiti i isplatiti ortake, ali sada je ključno krenuti u to udruživanje. Ova grupa može da bude embrion jednog takvog udruživanja. Življenje u sistemu koji je izrazito kolektivistički uslovljava da mnogi pojedinci nemaju inicijativu i da očekuju pomoć države. To se nikada nije dešavalo i ne dešava se nigde u kapitalističkom svetu, a neće se ni desiti. Države i vlade se ne bave biznisom, komunistički eksperiment je jednostavno propao. Živimo u sistemu koji jednostavno ne radi takve stvari. Razlog je u tome što je država uvek loš gazda, to je ekonomska zakonitost, privatna svojina je mnogo

efikasnija, a i znate koji nam je kvalitet birokratije i kako su dobijali poslove koje su dobijali. Dakle, ne čekajte državu, uradite sami. Na grupi *Rakija i rakijaši* postoji vrlo živa i plodotvorna diskusija koja definiše i uobličava proces dobijanja kvalitetnih rakija. Naravno da bi trebalo ići u konkretnije formiranje biznisa, nigde se fejsbuk grupa ne bavi biznisom. U kom smislu bi se razvijao jedan takav klaster ili zadruga, da li bi propisivao standarde i izdavao certifikate kvalitetnim proizvođačima, da li bi i sam kontrolisao proizvodnju onih koji zadovoljavaju standarde ili konačno, da li bi finansirao, organizovao i vodio mrežu malih proizvođača, bio bi izbor vas samih. Ono što treba da znate je da biste mogli da budete jači i uspešniji u biznisunego pet ministarstava i sedam instituta. Razmišljajte o tome!

Takođe Vam dugujem odgovor na pitanje šta me je motivisalo da napišem ovaj tekst. Ovaj tekst suštinski predstavlja davanje besplatnih saveta onom koji ih nije tražio. Za nekog koji se bavi konsultantskim uslugama, ovo je izrazito pogubno. Besplatni saveti se ne cene, a posle besplatnog saveta očekuje se i da naredni bude besplatan. Očigledno mi to nije bio cilj. Nije mi bio ni cilj da ovim tekstom započnem diskusiju, za to bi trebalo da budemo kolege na istom naučnom nivou, što ne znači da neću pročitati i možda odgovoriti na neke komentare. Jednostavno, ovaj tekst mi je bio izazov, spoj onog što znam i onog što volim. Znanje se množi deljenjem, zašto ga ne bih podelio sa vama u ovoj grupi, bar će biti više čitalaca nego da je objavljen u stručnom časopisu na suvoparnom akademskom jeziku. Koristio sam jezičke konstrukcije i primere sa ciljem da vas zainteresujem, pa čak i provociram. Ova tema nije za svakog, koga biznis ne interesuje zašto bi gubio vreme da čita ovo? No, nekom će tekst biti od koristi, da li deo ili ceo, svedjedno. U tom slučaju, biće mi drago ako sam vam pomogao.

Literatura:

Agroklub. (2019). *Okolo 50 miliona litara rakije se proizvede godišnje u Srbiji.* Agroklub.rs.
<https://www.agroklub.rs/poljoprivredne-vesti/oko-50-miliona-litara-rakije-se-proizvede-godisnje-u-srbiji/54026/>

- Biznis i Finansije. (2021). Čak 80 odsto prometa alkoholnih pića u Srbiji je nelegalno. *Biznis i Finansije*. <https://bif.rs/2021/07/cak-80-odsto-prometa-alkoholnih-pica-u-srbiji-je-nelegalno/>
- Bravo TV Official Site. (2017). *How Did Fireball Whisky Become One of the Most Popular Drinks in America?* Bravo TV Official Site. <https://www.bravotv.com/top-chef/blogs/how-did-fireball-whiskey-become-one-of-the-most-popular-drinks-in-america>
- Cafebarrestoran. (2021). Vodič kroz vinjak kulturu. <https://cafebarrestoran.rs/>. <https://cafebarrestoran.rs/beverage/vodic-kroz-vinjak-kulturu/>
- CBS News. (2014). *Whiskey pulled over antifreeze ingredient, but not in U.S.* <https://www.cbsnews.com/news/fireball-whisky-ingredient-found-in-antifreeze-doesnt-worry-american-officials/>
- Combiere. (2021). *DistilleireCobier*. [Www.Combier.Fr](http://www.Combier.Fr). <https://combiere.fr/en/>
- Facts & Factors. (2020). *Global Whiskey Market Share & Trends Expected to Reach USD 95.9 Billion by 2026: Facts & Factors*. GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/12/14/2144541/0/en/Global-Whiskey-Market-Share-Trends-Expected-to-Rreach-USD-95-9-Billion-by-2026-Facts-Factors.html>
- Fireball. (2021). *Fireball Cinnamon Whisky | Tastes Like Heaven, Burns Like Hell*. Fireball Site. <https://www.fireballwhisky.com/content/fireball/us/en.html>
- Fromme, H. (2011). Phthalates: Human Exposure. In J. O. Nriagu (Ed.), *Encyclopedia of Environmental Health* (pp. 498–510). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52272-6.00607-3>
- Info Press. (2020). *Voćnerakije—Neiskorišćeni potencijal od pola milijarde evra*. Info Press. <https://www.infopress.rs/privreda/vocne-rakije-neiskorisцени-potencijal-od-pola-milijarde-evra/>

- Jurica, K., Uršulin-Trstenjak, N., Vukić Lušić, D., Lušić, D., & Šmit, Z. (2013). Izloženost talatima i njihova pojavnost u alkoholnim pićima. *Arhiv za higijenu radaitoksikologiju*, 64(2), 317–324. <https://doi.org/10.2478/10004-1254-64-2013-2295>
- Juznevesti. (2015). *Pomešaju etanoliarom, pa prodaju kao rakiju*. Južne vesti. <https://www.juznevesti.com/Ekonomija/Pomesaju-etanol-i-aromu-pa-prodaju-kao-rakiju.sr.html>
- Kim, H. S., & Lee, B. M. (2011). Endocrine Disrupting Chemicals and Human Cancer. In J. O. Nriagu (Ed.), *Encyclopedia of Environmental Health* (pp. 296–305). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52272-6.00027-1>
- Louisville Business First. (2018). *Kentucky has 73 distilleries now—Dueling Barrels opens June 28*. Louisville Business First. <https://www.bizjournals.com/louisville/news/2018/06/19/kentucky-has-how-many-distilleries-now.html>
- Politika Online. (2019). *U Srbijiviše od 600 registrovanih proizvođača rakije*. Politika Online. <https://www.politika.rs/sr/clanak/443717/U-Srbiji-vise-od-600-registrovanih-proizvodaca-rakije>
- Republički zavod za statistiku Srbije. (2020). *StatističigodišnjakRepublikeSrbije*. <https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/vesti/20171020-statisticki-godisnjak>
- Robb Report. (2021). *Review: Jack Daniel's New 10-Year-Old Age-Statement Whiskey Delivers – Robb Report*. <https://robbreport.com/food-drink/spirits/review-jack-daniels-10-years-tennessee-whiskey-1234634071/>
- Statista. (2021a). *Fireball liqueur's sales volume United States, 2019*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/462701/fireball-liqueur-us-sales-volume/>
- Statista. (2021b). *U.S. spirits' unit sales by brand, 2019*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/281585/us-spirits-unit-sales-by-brand/>
- Thrillist. (2015). *10 Things You Didn't Know About Fireball Whisky*. Thrillist. <https://www.thrillist.com/drink/nation/things-you->

didn-t-know-about-fireball-trivia-about-the-cinnamon-
whiskey

Vacić, J. (2016). *Pravitiipitirakiju*. Etnografskimuzej u Beogradu.

RAKIA MARKETING MISTAKES AND HOW TO AVOID THEM

Summary: The aim of this paper is to improve the business of Serbian brandy (rakia) producers. One of the main reasons for the bankruptcy of small businesses is their self-confidence in the uniqueness and quality of their products and the indirect determination of high prices. With a marketing approach, i.e. knowing the wishes and attitudes of consumers and with proper communication with target markets, this mistake can be avoided. Using the 4P marketing mix model, the marketing mistakes made by small distilleries were highlighted. Comparing the Serbian brandy market with the whiskey market, which is more than a billion times bigger, the author argues that Serbian rakia producers neither know their consumers nor know what flavors and types of brandy they can place on the market. The author concludes that the basic problem in the marketing of Serbian brandies is the determination of unrealistically high prices above the purchasing power of consumers, which is the result of a completely unrealistic and unfounded attitude that Serbian rakia is among the highest quality spirits in the world. This paper is the first work that focuses on the marketing of local Serbian brandies, which is its greatest value. The contribution of this paper is that it abounds in practical advice and instructions on how to increase the success of Serbian brandy producers in the market of spirits.

Key words: Rakia (Brandy); Marketing Mix; Spirits; Small Distilleries.

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Adžić, S. (2021) Greške u marketingu rakije i kako ih izbeći. *Horizonti menadžmenta*, I (1), 167-196

OSVRTI I PRIKAZI

POLICIJSKI HELIKOPTERI U JUGOSLAVIJI 1960 – 1990. GODINE

Nebojša Đokić¹

Srpski naučni centar Beograd

Sažetak: U radu je dat pregled helikoptera korišćenih u policiji (miliciji) u Jugoslaviji od 1960. do 1990. godine. Data je kratka istorija svakog od njih.

Ključne reči: Jugoslavija, helikopteri, policija,

Literatura koja se bavi problemima policije i ostalih službi vezanih sa unutrašnjom bezbednošću je vrlo obimna i u Srbiji a da ne govorimo o inostranstvu. Postavlja se pitanje da li je moguće u nekoj monografiji reći nešto stvarno novo o praktično bilo kom pitanju vezanom za unutrašnju bezbednost. Čak i jedno relativno usko specijalističko pitanje kao što je zaustavna moć pištoljskog i revolvreskog zrna je istraživano u desetinama (možda i stotinama) istraživačkih projekata a ni broja se ne zna koliko ima tekstova na ovu temu.

Kad sve ovo znamo vrlo je razumno zapitati se šta jedan tekst o upotrebi helikoptera u policiji može novo dati struci i nauci. Međutim, čim neko počne da se bavi ovom problematikom suoči se sa iznenađujućim otkrićem a to je da je literatura o upotrebi helikoptera u policiji, čak i u svetu, vrlo siromašna i svodi se na desetak ozbiljnijih tekstova. Ma koliko delovalo neverovatno, bar na glavnim svetskim jezicima, knjige koja se bavi time nema. Broj istraživanja je takođe vrlo mali – nema ih ni desetak. Ne čudi da nema ni nekih opšte važećih pravila o upotrebi helikoptera u policiji čak ni u okviru jedne države. U SAD-u svaka policijska uprava ima svoja sopstvena pravila koja se međusobno razlikuju i u bitnim

¹ ndjokic05@gmail.com

stvarima. Čak se i zaključci doneti nakon spomenutih istraživanja u mnogim detaljima razlikuju. (Craig G., 1975, 16 – 20; Ellis T., 1993, 34 – 36; Yates, T. (1994). *Eyes in the Sky. Law and Order*, 42: 65-69)

Upravo zbog svega ovoga, svaki tekst na ovu temu predstavlja doprinosi proširenju naših znanja iz ove problematike. Mi ćemo pokušati da se u nekoliko radova pozabavimo ovom problematikom. Naravno, neka ozbiljnija sistematizacija uz donošenje opšte važećih pravila nije moguća jer, kao što smo naveli, ni u svetu ne postoji konsensus o načinu upotrebe helikoptera u policiji a kod nas nisu vršena ozbiljnija istraživanja. Ipak u seriji tekstova pokušaćemo da damo osnovna važeća načela upotreba helikoptera u policiji a naročito je značajan deo u kome su dati praktični uputi za planiranje zadataka helikoptera.

Naravno, ništa ne počinje od nas pa ni upotreba helikoptera u policiji. Zbog toga ćemo se u prva dva rada pozabaviti upotrebom helikoptera u Jugoslaviji a kao prvi prilog dajemo prvi put pregled svih policijskih helikoptera u upotrebi u SFR Jugoslaviji od 1961. do 1991. godine.

Spomenimo da je helikoptere u svrhu policijskog nadzora prva (eksperimentalno) upotrebila američka Oblaska straža (US Coast Guard) 1943. godine. Tri godine kasnije 1946. godine policija Norfolka (Norfolk Constabulary) u Engleskoj koristila je helikopter S-51 (Sikorsky S-51) u poteri za jednom bandom. Isti helikopter je prebaziran u južni London gde ga je Metropolitan policija (Metropolitan Police) koristila u potrazi za telom. Konačno, 15. juna 1947. godine helikopter Sikorsky S51 vlasništvo Westland Helicopters je prvi put korišćen za pravu policijsku poteru iznad Norflka u Engleskoj. Nešto kasnije, 5. avgusta 1947. godine, u Kaliforniji je prvi put korišćen helikopter u borbi protiv požara. (Police Aviation – a chronology, 1990, 5)

U Jugoslaviji prve helikoptere je 1953. godine nabavio JAT za potrebe svoje poljoprivredne avijacije. Bila su to dva helikoptera Hiller UH-12. Tek 1959. godine nabavljena su dva helikoptera Agusta Bell 47J Ranger za potrebe Saveznog geološkog zavoda ali su već 1960. godine predati JNA da vojska organizuje ispitivanja za potrebe spoenutog zavoda. Sledeće 1961. godine nabavljena su još 3

ista helikoptera za potrebe zavoda i odmah predati JNA. (Думић О., 2005, 17 – 19)

Prvi helikopter nabavljen za policiju u Jugoslaviji bio je YU – HAJ Agusta Bell 47G-4, koji je 1965. godine nabavljen za Republički Sekretarijat unutrašnjih poslova Hrvatske. O daljoj upotrebi helikoptera u policiji u tadašnjoj Jugoslaviji ćemo u sledećem radu a sada ćemo dati pregled svih helikoptera koji su leteli u FNRJ tj SFRJ.

Ukoliko nije drugačije dato podaci su uzeti iz zvaničnih Izvoda iz registra.

YU-HAA

Hiller UH-12, c/n 134, ex- N8134H, dopremljen u Beograd avgusta 1952, korišćen u privrednoj avijaciji JAT-a, već 19. januara 1953. godine pilot Džodžović Stanislav je prilikom probnog leta, na pomoćnom letelištu, teško oštetiо helikopter *YU-HAA* koji je odmah posle toga otpisan. (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAB

Hiller 360, c/n 143, ex – N8143H, dopremljen 1952. u Beograd, korišćen u privrednoj avijaciji JAT-a, 2. septembra 1959. helikopter je na beogradskom sajmištu doživeo udes u kome je bio 100% oštećen, posle čega je otpisan. (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAC

Agusta Bell 47J Ranger, c/n 1052, nabavljen 1959. za potrebe Saveznog geološkog zavoda, *YU-HAC* je imao prve probe u vazduhu, u Zemunu, 04. maja 1959, helikopter je sledeće 1960. predat JNA da ona organizuje letenje njime za potrebe Saveznog geodetskog zavoda. Tokom 1961. godine zvanično uveden u naoružanje JNA. (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAD

Agusta Bell 47J Ranger, c/n 1055, nabavljen 1959. za potrebe Saveznog geološkog zavoda, YU-HAD je imao prvi probni let 6. maja 1959, helikopter je sledeće 1960. predat JNA da ona organizuje letenje njime za potrebe Saveznog geodetskog zavoda. Tokom 1961.

godine zvanično uveden u naoružanje JNA. (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAE

Agusta Bell 47J Ranger, c/n 1109, nabavljen 1961. za potrebe Saveznog geološkog zavoda, i odmah je predat JNA da ona organizuje letenje njime za potrebe Saveznog geodetskog zavoda. Pre kraja iste 1961. godine zvanično uveden u naoružanje JNA.² (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAF

Agusta Bell 47J Ranger, c/n 1117, nabavljen 1961. za potrebe Saveznog geološkog zavoda, i odmah je predat JNA da ona organizuje letenje njime za potrebe Saveznog geodetskog zavoda. Pre kraja iste 1961. godine zvanično uveden u naoružanje JNA. (Думић О., 2005, 17 – 19)

YU-HAG

Agusta Bell 47 J, c/n 1149, postao operativan 1961, motor Lyc VO-435, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. domicil Zemun, vlasništvo preduzeće Elektroistok (Izvod 1961). Nakon 6 meseci upotrebe doživeo tešku havariju. Zbog nedostatka deviznih sredstava za rezervne delove 2 godine je prošlo pre nego što je popravljen. Još uvek je 1965. godine bio vlasništvo Elektroistoka. (Samardžija M., 1965, 90 – 91) Negde 1967. ili 1968. prodat RSUP Hrvatske. Krajem 1969. domicil Zagreb, RSUP SR Hrvatske - Zagreb (Izvod za 1969), domicil Zagreb (Izvod za 1971), domicil Zagreb, (Izvod za 1973), domicil Zagreb, RSUP SR Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1974), RSUP SR Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1975). Molba za produženje plovidbenosti 22. 04. 1976. (Delovodni protokol br. 385/1976)

YU-HAH

Agusta Bell 47J, c/n 1152, motor Lyc VO-435, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. (nema ga u izvodu za 1969)

² Jedan od ova dva (ili oba) naknadno nabavljena helikoptera za potrebe Saveznog geodetskog zavoda je bio specijalno opremljen za istraživanje rude gvožđa.

YU-HAI

Agusta Bell 47G, c/n 2507, motor Lyc VO-540, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. domicil Osijek (Izvod za 1969), domicil Osijek (Izvod za 1971), (nema ga u registru iz 1972)

YU-HAJ

Agusta Bell 47G-4, c/n 2508, br. registra 537, upisan početkom 1965., motor Lyc VO-540, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. Nabavljen za RSUP Hrvatske ali je negde 1967. ili 1968. ustupljen (ili prodat) Privrednoj avijaciji Osijek a umesto njega kupljen je od Elektroistoka YU-HAG. Krajem 1969. domicil Osijek (Izvod za 1969), domicil Osijek (Izvod za 1971), domicil Osijek, Privredna avijacija OOUR Osijek (Izvod za 1974), Privredna avijacija OOUR Osijek (Izvod za 1975), molba za produženje plovdbenosti od PA Osjek od 28. 04. 1976, (Delovodni protokol br. 434/1976) PA Osjek je 04. 08. 1976. uputila zahtev za promenu vlasništva helikoptera, (Delovodni protokol br. 615/1976) VZŠ Zagreb je 07. 10. 1976. prijavio promenu vlasništva helikoptera, (Delovodni protokol br. 731/1976) domicil Zagreb, Obrazovni centar zračnog saobraćaja – Zagreb, plovidbena dozvola do 17. 06. 1981. (Izvod za 1980)

YU-HAK

Agusta Bell 47J-2A, br. registra 544, c/n 2090, upisan početkom 1965., motor Lyc VO-540, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. Jedan od 3 helikoptera SSUP, predat 1967. RSUP Slovenije kad je i formirana prva helikopterska jedinica MUP Slovenije,³ domicil Ljubljana (Izvod za 1969), domicil Ljubljana, (Izvod za 1971), domicil Ljubljana, RSUP SR Slovenije - Ljubljana (Izvod iz 1974), RSUP SR Slovenije - Ljubljana (Izvod iz 1975) Imao je plovidbenu dozvolu do 05. 05. 1983. Bio perativan do 1984., nije bio plovidben 31. 12. 1986. a ni 31. 12. 1989. (Izvod iz 1986 i 1989) Sve do 31. 12. 1989. domicil Ljubljana, vlasništvo RSUP Slovenije. YU-HAK, poznat i kao Borduš danas se nalazi potpuno kompletan u hangaru Letalske Enote (LEP) Republike Slovenije kao relikvija te

³ Zgradu i hangar na aerodromu Brnik su dobili tek 1980. godine.

jedinice. Ranije je, jedno vreme bio izložen u tehničkom muzeju Bistra ali je spašen od gotove propasti od ljudi iz LEP i prevezen u hangar te jedinice na aerodromu Brnik.

YU-HAL

Agusta Bell 47J-2A, br. registra 545, c/n 2091, upisan početkom 1965., motor Lyc VO-540, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. domicil Beograd (Izvod za 1969), domicil Beograd, (Izvod za 1971), domicil Beograd, RSUP Srbije - Beograd (Izvod iz 1974), RSUP Srbije - Beograd (Izvod iz 1975), domicil Zagreb, Obrazovni centar zračnog saobraćaja – Zagreb, plovidbena dozvola do 08. 03. 1981. (Izvod za 1980) Nema ga u izvodu iz 1986. YU-HAL se danas nalazi u Tehničkom muzeju u Zagrebu.

YU-HAM

Agusta Bell 47J, c/n 2092, upisan u registar početkom 1965, upisan u registar početkom 1965, motor Lyc VO-540, masa 1293 kg, registrovan za 5 osoba. domicil Zagreb (Izvod za 1969), domicil Zagreb, (Izvod za 1971), domicil Zagreb, RSUP Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1974), RSUP Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1975) SUCVP je 26. 09. 1974. donela rešenje o formiranju komisije za ovaj helikopter, (Delovodni protokol br. 816 - 818/1974) Nema ga u izvodu iz 1980.

YU-HAN

Agusta Bell 206A, c/n 8175, premda je dobio registraciju krajem 1970. izgleda da je stigao u Jugoslaviju tek početkom 1971, domicil Skoplje, (Izvod za 1970), maksimalna masa poletanja 1360 kg, registrovan za 5 osobe, domicil Skoplje, (Izvod za 1971), domicil Skoplje, (Izvod za 1972), brisan iz registra tokom 1973. (nema ga u Izvodu iz 1973)

YU-HAO

Agusta Bell 47G-2, c/n 116, ex HB-XAO, dobio registraciju 1971. ali ga nema u izvodu sa stanjem od 31. 12. 1971. Ako je uopšte leteo u Jugoslaviji to nije duže trajalo od par meseci.

YU-HAP

Agusta Bell 206A, c/n 8294, br. registra 847, upisan jula ili avgusta 1971, motor Jet Ranger II masa 1360 kg, registrovan za 5 osobe, domicil Beograd, (Izvod za 1971), domicil Beograd, (Izvod za 1972), domicil Beograd, (Izvod za 1973), domicil Beograd, vlasnik RSUP Srbije – Beograd (Izvod za 1974), domicil Beograd, vlasnik RSUP Srbije – Beograd, (Izvod za 1980), domicil Beograd, vlasnik RSUP Srbije – Beograd, (Izvod za 1986), nema ga u izvodu iz 1989, Prodato u Francusku gde je dobio registraciju F-GKGR

YU-HAU

Agusta Bell 206A Jet Ranger II, c/n 8316, upisan u registar početkom 1972, domicil Beograd RSUP Srbije, (Izvod za 1972), Katastrofa helikoptera 20. avgusta 1973. g. poginuo pilot Svetozar Jesić, mehaničar Svetomir Stajić je povređen.

YU-HAV

Agusta Bell 206A, c/n 8315, br. registra 883, upisan u registar početkom 1972, motor Jet Ranger II masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Novi Sad, (Izvod za 1972), domicil Novi Sad, vlasništvo SUP AP Vojvodine - Novi Sad (Izvod iz 1974), vlasništvo SUP AP Vojvodine - Novi Sad (Izvod iz 1975), domicil Novi Sad, vlasništvo SUP AP Vojvodine - Novi Sad (Izvod iz 1980), domicil Novi Sad, vlasništvo SUP AP Vojvodine - Novi Sad (Izvod iz 1989). Nema ga u izvodu iz 1994. Prodato u Francusku gde je najpre dobio registraciju F-GGPD a zatim F-GLJP.

YU-HAW

Agusta Bell 206A, c/n 8314, br. registra 892, upisan u registar 28. 02. 1972, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Titograd, (Izvod za 1972), domicil Titograd, vlasništvo RSUP Crne Gore - Titograd (Izvod iz 1974), vlasništvo RSUP Crne Gore - Titograd (Izvod iz 1975), vlasnik MUP Crne Gore, domicil Podgorica, uverenje o plovidbenosti važi do 24. 04. 1992. (Izvod za 1994) Danas nosi oznaku 40-HAW i u sastavu je MUP-a Crne Gore.

YU-HAX

Agusta Bell 206A, c/n 8322, br. registra 893, upisan početkom 1972, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil , Ljubljana, (Izvod za 1972), domicil Ljubljana, vlasništvo RSUP Slovenije - Ljubljana (Izvod iz 1974), domicil Ljubljana, vlasništvo RSUP Slovenije - Ljubljana (Izvod iz 1975), domicil Ljubljana, vlasništvo RSUP Slovenije - Ljubljana (Izvod iz 1980), nema ga u izvodu iz 1986.

YU-HBA

SA-341G Gazelle, (s/n 1008), br. registra 926, upisan u registar 1972, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod za 1972), domicil Sarajevo, vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod iz 1974), vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod iz 1975) Sve do 31. 12. 1989. domicil je bio Sarajevo a vlasništvo RSUP BiH – Sarajevo, bio je plovidben 31. 12. 1989 (Izvod iz 1980, 1986 i 1989)

YU-HBB

SA-341G Gazelle, (s/n 1020), br. registra 927, upisan u registar 1972, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod za 1972), domicil Sarajevo, vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod iz 1974), vlasništvo RSUP BiH - Sarajevo (Izvod iz 1975) , Sve do 31. 12. 1989. domicil je bio Sarajevo a vlasništvo RSUP BiH – Sarajevo, bio je plovidben do 18. 11. 1987 (Izvod iz 1980, 1986 i 1989)

YU-HBC

Agusta Bell 206B, c/n 8333, broj imatrikulacije - 949, upisan u registar 1973, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Zagreb, (Izvod za 1973), domicil Zagreb vlasništvo RSUP Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1974), vlasništvo RSUP Hrvatske - Zagreb (Izvod iz 1975), Sve do 31. 12. 1989. domicil je bio Zagreb a vlasništvo RSUP Hrvatske – Zagreb, bio je plovidben 31. 12. 1989 (Izvod iz 1980, 1986 i 1989) RC-HBC, 9A-HBC

YU-HBD

Agusta Bell 206B, c/n 8365, broj imatrikulacije - 964, upisan u registar 1973, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Skoplje, (Izvod za 1973), domicil Skoplje vlasništvo RSUP Makedonije - Skoplje (Izvod iz 1974), vlasništvo RSUP Makedonije - Skoplje (Izvod iz 1975), domicil je bio Skoplje a vlasništvo RSUP Makedonije – Skoplje, bio je plovidben 31. 12. 1989 (Izvod iz 1980, 1986 i 1989) Danas Z3-HHA

YU-HBE

Agusta Bell 206B Jet Ranger II, c/n 8414, br. registra 1016, upisan u registar 1974, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo RSUP Srbije - Beograd (Izvod za 1974), vlasništvo RSUP Srbije - Beograd (Izvod iz 1975), domicil je bio Beograd a vlasništvo RSUP Srbije – Beograd, bio je plovidben 31. 12. 1986 (Izvod iz 1980, 1986), nema ga u izvodu iz 1989, prodat Francuskoj gde je registrovan kao F-GFVG.

YU-HBF

Agusta Bell 206B, c/n 8424, upisan u registar 1974, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo RSUP Slovenije - Ljubljana (Izvod za 1974), doživeo katastrofu 29. 06. 1975. g. na planini Belščici – Grintovac, posle čega je brisan.

YU-HBG

SA-341G Gazelle, c/n 1205, br. registracije 1039, upisan u registar 1975, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Banja Luka, vlasništvo Opštinski SUP - Banja Luka (Izvod iz 1975), sve do 31. 12. 1989. domicil je bio Banja Luka a vlasništvo SUP Banja Luka, bio je plovidben do 22. 09. 1988 (Izvod iz 1980, 1986 i 1989),

YU-HBH

SA-341G Gazelle, c/n 1292, upisan u registar 1975, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SSUP - Beograd (Izvod iz 1975), molba za produženje plovidbenosti od 08. 09. 1976. SSUP – Beograd,

(Delovodni protokol br. 683/1976) molba za produženje plovidbenosti od 07. 09. 1977. SSUP – Beograd, (Delovodni protokol br. 505/1977) nema ga u izvodu iz 1980.

YU-HBI

SA-341G Gazelle, c/n 1301, br. registracije 1055, upisan u registar 1975, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP grada Beograda (Izvod iz 1975), do kraja 1986. domicil Beograd, vlasništvo SUP grada Beograda, plovidbena dozvola do 14. 08. 1986 (Izvod iz 1980, 1986) nema ga u izvodu iz 1989.

YU-HBJ

SA-341G Gazelle, c/n 1304, upisan u registar 1975, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP grada Beograda (Izvod iz 1975), molba za produženje plovidbenosti od 08. 09. 1976. SSUP – Beograd, (Delovodni protokol br. 684/1976) nema ga u izvodu za 1980.

YU-HBK

SA-341G Gazelle, c/n 1348, br. registracije 1074, premda je registracija rezervisan još 1975. upisan u registar 19. 01. 1976. (Izvod za 1994), motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1700 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP grada Beograda (Izvod iz 1975) U registru za 1989. godinu ovaj helikopter je vlasništvo SUPRCG sa domicilom na aerdromu Titograd. (Izvod za 1989.) domicil Podgorica, vlasništvo MUP Crne Gore, uverenje o plovidbenosti važi do 21. 04. 1989. (Izvod za 1994)

YU-HBL

Agusta Bell 206B, c/n 8529, motor Jet Ranger, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, nema ga ni u registru za 1975. a ni za 1980. RSUP Slovenije je 1. 07. 1976. rezervisao oznaku za helikopter AB 206B c/n 8529. (Delovodni protokol br. 576/1976)

YU-HBM

Agusta Bell 212, c/n 5569, br. reg 1096, upisan u registar verovatno jula ili avgusta 1977. godine, motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Zagreb, vlasništvo SUP Hrvatske (Izvod iz 1989), RC-HBM, 9A-HBM

YU-HBN

Agusta A 109A Hirundo⁴, c/n 7129, br. reg 1109, upisan u registar u jesen 1977, motor Allison AL-250-C20, masa 2450 kg, registrovan za 7 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (Izvod iz 1989), bio je opremljen za prevoz bolesnika i ranjenika, registracije u Sloveniji SL-HPC, S5-HPC, prodan 1998. godine.

YU-HBO

Sud Aviation 341G Gazelle, c/n 1413, br. registra 1115, upisana u registar verovatno marta 1978, motor Turbomeca Astazou IIIA, masa 1800 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd GSUP Beograd, (izvodi za 1980. i 1986.), nema je u registru za 1989. (izvod za 1989), prodana u Veliku Britaniju G-BRNL, G-UZEL

YU-HBP

Agusta Bell 212, c/n 5626, br. reg 1159, upisan u registar verovatno septembra ili oktobra 1978, motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Skoplje, vlasništvo SUP Makedonije (Izvod iz 1989), Z3-HHB

YU-HBR

Bell 206L-1 Long Ranger II, c/n 45281, br. reg 1215, upisan u registar septembra 1979, motor Allison AL-250-C28B, masa 1360 kg, registrovan za 7 osoba, domicil Novi Sad, vlasništvo SUP Vojvodine (Izvodi iz 1980, 1986 i 1989), ex N2769N, prodan u Francusku F-GHHY, ZS-REU

YU-HBS

Bell 206L-1 Long Ranger II, c/n 45274, br. registra 1216, upisan u registar 27. 09. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994),

⁴ Verzija A-109A Medico

motor Allison AL-250-C28B, masa 1360 kg, registrovan za 7 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Srbije (Izvodi za 1980, 1986 i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2769C,

YU-HBT

Bell 206L-1 Long Ranger II, c/n 45278, br. registracije 1217, upisan u regista septembra ili oktobra 1979, motor Allison AL-250-C28B, masa 1360 kg, registrovan za 7 osoba, domicil Beograd RSUP Beograd (izvod za 1980), domicil Kraljevo, vlasništvo GSUP Kraljevo (Izvod za 1986), nema ga u izvodu iz 1989, ex N2769D, prodat u Francusku F-GGMN, F-GKRC, N66RR

YU-HBU

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2731, br. registra 1218, upisan u registar 17. 10. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Smederevo, domicil Beograd RSUP Beograd (izvod za 1980), vlasništvo SUP Smederevo (Izvodi za 1986 i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2769P,

YU-HBV

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2735, br. registra 1219, upisan u registar 3. 10. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), domicil Kragujevac vlasništvo GSUP Kragujevac (izvodi za 1980 i 1986), nema ga u izvodu za 1989. (izvod za 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2770D,

YU-HBW

Bell 206B-3 Jet Ranger III, c/n 2739, br. registra 1220, upisan u registar 25. 09. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd vlasništvo RSUP Srbije (Izvod za 1980), domicil Niš, vlasništvo SUP Niš (izvodi za 1986. i 1989.), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2770H,

YU-HBX

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2747, br. registra 1221, upisan u registar 17. 10. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd vlasništvo RSUP Srbije (Izvod za 1980), domicil Zaječar, vlasništvo SUP Zaječar (izvodi za 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2770N,

YU-HBY

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2749, br. registra 1222, upisan u registar 17. 10. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Srbije (izvodi za 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N2769X,

YU-HBZ

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2762, br. registracije 1223, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd vlasništvo RSUP Srbije (izvodi za 1980. i 1986), domicil Zagreb, vlasništvo SUP Hrvatske (Izvod za 1989), ex N27697, kasnije RC-HBZ, 9A-HBZ

YU-HCA

Agusta Bell 212 IFR, c/n 5709, br. registra 1224, upisan u registar 19. 03. 1980, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Srbije (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994),

YU-HCB

Agusta Bell 212 IFR, c/n 5710, br. registra 1225, upisan u registar 19. 03. 1980, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Srbije (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994),

YU-HCC

Bell 212 – Agusta Bell 212 IFR, c/n 36112 – 5712, br. registra 1226, upisan u registar 09. 01. 1980, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Titograd, vlasništvo SUP Crne Gore (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Podgorica, vlasništvo MUP Crne Gore (Izvod za 1994),

YU-HCD

Bell 212 – Agusta Bell 212 IFR, c/n 36111 – 5711, br. registra 1227, upisan u registar 21. 03. 1980, proizveden 1980, (Izvod za 1994), motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Savezni (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Savezni (Izvod za 1994),

YU-HCE

Bell 212 – Agusta Bell 212, c/n 36113 – 5713, br. registra 1228, upisan u registar 24. 04. 1980, proizveden 1980, (Izvod za 1994), motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP Savezni (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Savezni (Izvod za 1994),

YU-HCF

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2719, br. registracije 1240, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Zagreb, vlasništvo SUP Hrvatske (izvodi iz 1980, 1986), nema ga u izvodu iz 1989 (Izvod za 1989)

YU-HCG

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2754, br. registracije 1241, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Zagreb, vlasništvo SUP Hrvatske (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), ex N27731, kasnije RC-HCG, 9A-HCG

YU-HCH

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2724, br. registra 1245, upisan u registar 9. 10. 1979, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba,

domicil Priština, vlasništvo SUP Kosova (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), domicil Priština, vlasništvo MUP Kosova (Izvod za 1994),

YU-HCI

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2748, br. registracije 1252, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Tuzla, vlasništvo SUP RS Tuzla (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), ex N27668, kasnije prodat u Francusku F-GJLJ

YU-HCJ

Agusta Bell 212 IFR, c/n 5714, br. registracije 1236, kupljen 1979, motor PWC PT6T-3, masa 5080 kg, registrovan za 15 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (izvodi iz 1980, 1986. i 1989), kasnije SL-HPB, S5-HPB, temeljno renoviran 2006, operativan i danas.

YU-HCK

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2821, br. registra 1276, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (izvodi iz 1980), nema ga u registru za 1986 (Izvod za 1986)

YU-HCL

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2897, br. registracije 1280, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo SUP BiH (izvodi za 1980, 1986. i 1989), kasnije, C-GBPQ

YU-HCM

Agusta Bell 222 IFR, c/n 47044, br. registracije 1281, motor Lyc 101-650C2, masa 3470 kg, registrovan za 8 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo SUP BiH (izvodi za 1980, 1986. i 1989), ex N3899S, kasnije ponovo u SAD kao N322RM pa N30SV i najzad N30SY

YU-HCN

Bell 206L-1 Long Ranger II, c/n 45399, br. registra 1292, upisan u registar 1981, proizveden 1981, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C28B, masa 1840 kg, registrovan za 5 osoba,

domicil Zenica, vlasništvo SUP RS Zenica (izvodi za 1980, 1986. i 1989) premda 31. 12. 1980. još nije imao plovidbenu dozvolu već samo registraciju, domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N1082A,

YU-HCO

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 2978, br. registra 1299, upisan u registar 09. 07. 1980, proizveden 1979, (Izvod za 1994), motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo SUP BiH (izvodi za 1980, 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex N1086S,

YU-HCP

Bell 222 IFR, c/n 47048, br. registracije 1308, motor Lyc 101-650C2, masa 3470 kg, registrovan za 8 osoba, domicil Sarajevo, vlasništvo SUP BiH (Izvod iz 1986), nema ga u izvodu oz 1989, kasnije TC-HMB, pa N222XZ,

YU-HCS

Soko 341G Gazelle, c/n 66066, br. registra 1388, upisan u registar 19. 07. 1982, proizveden 1982, (Izvod za 1994), motor Turbomeca Astazou IIIB, masa 1800 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Beograd, vlasništvo SUP savezni (izvodi za 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Savezni (Izvod za 1994),

YU-HCT

Aerospatiale 365N Dauphin 2, c/n 6100, br. registra 1455, upisan u registar 01. 01. 1985, (Izvod za 1994), motor Turbomeca Arrie L-1C, masa 3850 kg, registrovan za 10 osoba, domicil Priština, vlasništvo SUP Kosova (izvodi za 1986. i 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), danas F-HIHI

YU-HCU

Aerospatiale 365N Dauphin 2, c/n 6112, br. registra 1459, upisan u registar 01. 01. 1985, (Izvod za 1994), motor Turbomeca Arrie L-1C, masa 3850 kg, registrovan za 10 osoba, domicil Novi Sad, vlasništvo SUP Vojvodine (izvodi za 1986. i 1989), domicil

Novi Sad, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), najpre F-WQSV pa je nakon toga prodat Togou gde je sada 5V-TTN.

YU-HCV

Agusta Bell 206B Jet Ranger III, c/n 8646, br. registracije 1489, upisana u registar 1985, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (Izvod za 1989), ex G-BIZD, kasnije SL-HPD, S5-HPD

YU-HCW

Agusta Bell 206B Jet Ranger III, c/n 8643, br. registracije 1490, upisana u registar 1985, motor Allison AL-250-C20B, masa 1450 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (izvodi za 1986. i 1989), ex G-BIZC, kasnije SL-HPE, S5-HPE

YU-HCX

Agusta Bell 412 IFR, c/n 25546, br. registracije 1537, kupljen 1986, upisana u registar 1987, motor PWC PT6T-3B, masa 5260 kg, registrovan za 12 osoba, domicil Ljubljana, vlasništvo SUP Slovenije (Izvod za 1989), kasnije SL-HPA, S5-HPA, leti i danas

YU-HCY

Soko 341G Gazelle, c/n 24, br. registra 1552, upisan u registar 23. 12. 1987, proizveden 1980, (Izvod za 1994), motor Turbomeca Astazou IIIB, masa 1800 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Priština, vlasništvo SUP Kosova (Izvod za 1989), domicil Novi Sad, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994), ex JRV

YU-HCZ

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 4016, br. registracije 1566, upisan u registar 19. 08. 1988, motor Allison AL-250-C20J, masa 1360 kg, registrovan za 5 osoba, domicil Priština, vlasništvo SUP Kosova (Izvod za 1989), domicil Beograd, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994),

YU-HDA

Bell 206B Jet Ranger II, c/n 4109, br. registra 1600, upisan u registar 08. 08. 1990, proizveden 1990, (Izvod za 1994), domicil Novi Sad, vlasništvo MUP Srbije (Izvod za 1994),

YU-HDB

Bell 206B Jet Ranger III, c/n 4152, kasnije RC-HDB, S5-HDB

YU-HDC

Agusta A109A, c/n 7316, ex N109EE, N422GA, D-HLWL, posle SL-HDC, SL-HAC, S5-HACD, N108VT

Literatura

Craig G., 1975: Craig G., 1975, Eye in the Sky, *FBI Law Enforcement Bulletin*, 44: 16-20

Ellis T., 1993: Ellis T., 1993, Helicopters, *Law Enforcement Technology*, 20: 34-36.

Police Aviation – a chronology, 1990: *Police Aviation – a chronology*, 1990, London

Samardžija M., 1965: Samardžija Miroslav, “Problem eksploatacije helikoptera u elektroprivredi”, u: *IV savetovanje o privrednoj avijaciji*, Beograd 1965, 90 – 91

Yates T., 1994: Yates T., 1994, Eyes in the Sky, *Law and Order*, 42: 65 – 69

Думић О., 2005: Думић Оливера, 2005, Хеликоптери у флоти ЈАТ-а, *Наша Крила* 38, Београд 2005, 17 – 19

Summary

Police helicopters in Yugoslavia 1960-1990

The paper gives an overview of helicopters used in the police (militia) in Yugoslavia from 1960 to 1990. A brief history of each of them is given.

Jeličić Goran

Fakultet za poslovne studije
Univerzitet Megatrend

MENADŽMENT OBRAZOVANJA I VASPITANJA

Autori: Dragan Živković, Olga Zorić, Stefan Milojević, Đorđe Mihailović, 2020, Visoka škola strukovnih studija Arandelovac

Autori stručne monografije Menadžment obrazovanja i vaspitanja polaze od činjenice da su savremene tendencije razvoja zemalja tržišne privrede razotkrile, da se obrazovanje i vaspitanje, kao i proizvodnja kvalitetnih ljudskih resursa nalaze u samom vrhu prioriteta društva u celini, nacionalnih strategija i politika socijalnog, tehnološkog i ekonomskog razvoja .

Autori opserviraju značajne teme iz oblasti obrazovanja i vaspitanja, akcentujući prezentaciju gradiva na času kao, pre svega, odgovornost nastavnika prema učeniku.

Kako obrazovanje i obrazovne reforme u svakom društvu predstavljaju najbitnije probleme, ova monografija u značajnoj meri daje odgovor na sledeća pitanja:

1. Kakvo društvo želimo da kreiramo i sistem obrazovanja u njemu?
2. Kako i u kojim uslovima obrazujemo učenike u savremenom društvu?
3. Zašto je prisutna kriza finansiranja obrazovanja i zašto se pored ekspanzije obrazovanja u današnje vreme suočava sa neizmenjenim, tj. smanjenim finansiranjem od strane države?

Autori polaze od stava da su se obrazovni sistem i obrazovne reforme dugi niz godina zasnivale na početku progressa, ali i da su se poslednjih decenija dešavale društvene promene kojima se nisu postizali značajni rezultati u stimulisanju obrazovanja i vaspitanja da se povećaju obrazovanje i usavršavanje obrazovanja. Razlozi za izostanak interesovanja pojedinaca nije samo u ekonomskim

okvirima, već ima široki društveni kontekst koji se, pre svega, zasnivaju na podršci u ideji u obrazovno-vaspitnoj praksi, koji se bavi malom praksom, čijim radom se govori o radu u svetu koji govori u naučnom radu. ili održani od šire društvene zajednice u sprovođenju afirmativnih ideja na polju unapređenja obrazovno-vaspitnih metoda.

U ovoj monografiji autori ne posvećuju samo pažnju uobičajenim aspektima obrazovanja i vaspitanja, poput nastavnih planova i programa, načina ocenjivanja i provere, organizovanja obrazovnih sadržaja koji se trebaju održati u obrazovanju i metodi obrazovanja koji se održavaju i metodom obrazovanja koji se održavaju i metodom ocenjivanja i provere.

U monografiji su veoma jasno i sistematično razmatrana poglavlja, posebno u delu koji se bavi samom organizacijom obrazovanja i vaspitanja. Autori su pored opštih uvrstili i posebne tematske celine koje se odnose na savremenu organizaciju obrazovanja i vaspitanja, detaljno obrađujući teme koje apostrofiraju važnost sredstava komunikacije i upotrebe savremenih tehnologija. Posebnu pažnju autori posvećuju, primeni savremenih informacionih tehnologija i obrazovanja primeni informatičkih sredstava, tehnologije i medija u obrazovanju i vaspitanju.

Dajući detaljan opis pojmova, definišući ih na način koji u potpunosti zadovoljava formu savremenih stručnih monografija, u delu koji se bavi teorijom nauke o vaspitanju i obrazovanju procesa, nauke, nauke i obrazovanja, nauke i obrazovanja u sistemu obrazovanja i vaspitanja i obrazovanja, autori tvrde da je neophodan savremeni pristup menadžment obrazovanja i vaspitanja.

Poglavlja monografije, kao i njen sadržaj, na konkretnim primerima prikazuju i analiziraju aktuelne sadržaje obrazovno vaspitnog procesa u savršenom kontekstu. U ovoj stručnoj monografiji izvršeno je i upoređivanje pristupa i modela organizovanja i finansiranja obrazovanja uz primena međunarodnih standarda.

Autori promatraju i načine kako treba investirati u budućnost mladih pozicioni od tvrdoće da je to strateški zadatak svake države. Monografija sadrži mnoštvo zanimljivih konstatacija o strukturalnim promenama koje se odvijaju u savremenom društvu, njihovom uticaju na promene obrazovnog procesa i barijere koncipirane u

prethodno zamišljenom obrazcu sistema navodeći da se uočavaju promene u upravljanju obrazovanjem i vaspitanjem sprovođenjem nove obrazovne strategije. Autori analiziraju koncepciju i uporedna iskustva obrazovno-vaspitnih sistema Evropske unije osvrću se na obrazovno vaspitni sistem Srbije, perspektive i budućnost naše prosvetne prakse. Oni ovo pitanje razmatraju sa ekonomskog i socijalnog aspekta, ističući ulogu lokalne zajednice i procesa decentralizacije, koji čine ključne faktore svake promene i progresu.

Celokupan sadržaj ove stručne monografije argumentovan je empirijskim i teorijskim podacima, što predstavlja značajnu osnovu za uspešnu primenu modernog upravljanja, tj. menadžmenta obrazovanja i vaspitanja. Pored toga, ona predstavlja i veoma značajnu analizu socio-ekonomskih spekata razvoja svih segmenata obrazovnog sistema.

Posebno, kvalitet ove stručne monografije ogleda se u istraživanju kvaliteta obrazovanja u Srbiji, kao i promišljanjem na temu nalaženja odgovarajućih modela finansiranja i strategije obrazovanja i stručnog obrazovanja u stručnom obrazovanju.

Poglavlja monografije su jasno i koherentno povezana, prikazana na pregledan i čitaocu dostupan način, kako za segment koji se bavi upravljanjem u oblasti obrazovanja i vaspitanja, tako i za jedan proces koji se bavi proučavanjem društva.

AUTORI U OVOM BROJU

MILOVAN VUKOVIĆ (1942) od 1990. godine radi na Tehničkom fakultetu u Boru Univerziteta u Beogradu; trenutno u zvanju redovnog profesora za uže naučne oblasti Društvene nauke (2016) i Inženjerski menadžment (2014). Stekao je naučni stepen doktora političkih nauka 19. decembra 2003. godine, odbranivši doktorsku disertaciju *Životna sredina, bezbednost i međunarodni odnosi: teorija i praksa konflikta i kooperacije oko međunarodnih vodnih resursa* na univerzitetu države Ajdaho (SAD). Na istom univerzitetu je 4. avgusta 2000. godine stekao naučni stepen doktora tehničkih nauka te završio magistarske studije u oblasti nauka o životnoj sredini (2003) i metalurškog inženjerstva (2000). Prethodno je na Fakultetu za fizičku hemiju završio magistarske studije (1995). Objavio više od 30 radova u međunarodnim uglednim časopisima i ostvario više od 400 citata. Njegove oblasti istraživanja odnose se na održivi razvoj, korporativnu društvenu odgovornost, ekološko inženjerstvo, obnovljive izvore energije, upravljanje kvalitetom vodnih resursa, politiku zaštite životne sredine, socijalnu ekologiju i poslovnu komunikaciju.

ALEKSANDRA VUKOVIĆ (1942) od 2005. godine radi na Visokoj železničkoj školi Beogradu, onedavno u sastavu Akademije tehničko-umetničkih strukovnih studija (ATUSS) u Beogradu, kao profesor stukovnih studija. Pre tri godine je izabrana u zvanje vanrednog profesora za oblast Menadžment i biznis na univerzitetu Union - Nikola Tela u Beogradu. Doktorat je stekla 2004. godine na Univerzitetu Braća Karić, odbranivši disertaciju: *Uticaj novih menadžment znanja na modeliranje železničkog saobraćaja u Srbiji*. Prethodno je na Univerzitetu u Nišu završila osnovne studije na Filozofskom fakultetu na studijskog grupi za sociologiju. Aleksandra Vuković je objavila više od 10 udžbenika i 11 članaka u domaćim i međunarodnim naučnim časopisima. Njene oblasti naučnog interesovanja odnose se na sociologiju rada, marketing u saobraćaju, korporativnu društvenu odgovornost, metode istraživanja, ekološku komunikaciju, odnose s javnošću i poslovnu komunikaciju.

SASA IVANOV (Knjaževac, 1969). Redovni profesor Fakulteta za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“ – Niš, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd. Diplomirao (1998.) na Mašinskom fakultetu, Univerziteta u Nišu, magistrirao (2005.) na Fakultetu za menadžment Zaječar, Univerziteta Megatrend (Primena multimedijalnih sistema u savremenom pristupu izvođenju nastave). Doktorirao (2011.) na Fakultetu za menadžment Zaječar, Univerziteta Megatrend (Razvoj adaptivnog modela sistema za elektronsko učenje). U svom dosadašnjem radu objavio je pet univerzitetskih udžbenika, radovi u naučnim časopisima i zbornicima radova i učestvovao na međunarodnim i domaćim konferencijama i projektima i bio rukovodilac i koordinator međunarodnog programa. Član je više naučnih i organizacionih odbora na međunarodnim naučnim skupovima. Kreator je više platformi za distancionu edukaciju, koje su proizvod njegove magistarske teze i doktorske disertacije. Ovlašćeni je ECDL Core ispitivač – autorizacija br. CS 0816J

Važnije knjige: Poslovni informacioni sistemi, Niš, (2021); Poslovna statistika, Niš, (2021); Uvod u digitalnu ekonomiju, Niš, (2021); Menadžerski informacioni sistemi, Zaječar, (2012); Informacione tehnologije, Zaječar, (2009).

OLGICA NESTOROVIĆ (Kruševac, 1971). Docent na Fakultetu za ekonomiju i finansije Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu. Diplomirala (1996) i magistrirala (2010) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu (“Transfer tehnologije kroz strane direktne investicije u privredu Republike Srbije“). Doktorirala 2015. („Strane direktne investicije kao faktor održivog razvoja privrede Srbije“), na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Na Ekonomskom fakultetu Internacionalnog Univerziteta Travnik u Travniku, BIH, 2017. je izabrana u zvanje docenta. Bavi se međunarodnom ekonomijom i spoljno-trgovinskim poslovanjem, ali i temama kao što su marketing i biznis plan. Važnije knjige: Udžbenik „Međunarodna ekonomija“. Prof. Dr Ibrahim Jusufrić, Doc. dr Olgica Nestorović, Ekonomski fakultet Internacionalnog Univerziteta Travnik, Travnik, Bosna i Hercegovina, 2018 godine.

ANĐELA MARČETIĆ (Beograd, 1997). Osnovne akademske studije – Agroekonomija na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u

Beogradu. Samostalni je autor naučnog rada: Marčetić, A. „Uloga medija u informisanju stanovništva Donjeg Srema o problemu otpada“, Zbornik radova „Selo i poljoprivreda“ Naučnog skupa sa međunarodnim učešćem Univerziteta „Bijeljina“, Bijeljina, 2021, str. 317 – 328.

VLADAN (Dragiša) VUČIĆ (Lebane, 1965). Vanredni profesor na Fakultetu za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Univerziteta "Union – Nikola Tesla" u Beogradu. Diplomirao (1990) na Ekonomskom Fakultetu Univerziteta u Nišu (Istraživanje kanala prodaje na primeru DP "EI Komerc") i magistrirao (2010) na Univerzitetu u Nišu (Politika zaštite konkurencije u procesu pridruživanja Srbije Evropskoj uniji). Doktorirao (2013) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu (Politika zaštite konkurencije u funkciji unapređenja konkurentnosti privrede Srbije). Na Fakultetu za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Niš Univerziteta "Union – Nikola Tesla" u Beogradu (2016) izabran je u zvanje docenta a (2021) u zvanje vanrednog profesora. Istražuje teme iz oblasti zaštite konkurencije i analize tržišta, makroekonomije i finansijskog menadžmenta, privrednog razvoja i konkurentnosti privrede. Autor je 2 univerzitetska udžbenika, 2 monografije, objavljuje radove u naučnim časopisima, učesnik je naučnih i stručnih konferencija i projekata. Predsednik je Skupštine Društva ekonomista Niša – Saveza ekonomista Srbije.

KRSTAN BOROJEVIĆ (Kneževo 1960) Redovni profesor na fakultetu za bezbednost I zaštitu Nezavisnog univerziteta u Banjoj Luci. Diplomirao 1983 god. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci. Magistrirao 2004 god. Na ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj luci I na istom fakultetu doktorirao 2008 god. Na temu uloga preduzetničke infrastructure u razvoju MMP u Republici Srpskoj i BiH. U zvanje Docenta izabran 2009 god, na Internacionalnom Univerzitetu u Travniku. u užoj naučnoj oblasti menadžment i preduzetništvo. U zvanje vanrednog profesora izabran 2014 god. na fakultetu za bezbednost I zaštitu Nezavisnog univerziteta Banja Luka u užoj naučnoj oblasti menadžment. U zvanje redovnog profesora izabran 2020 god. na fakultetu za bezbednost I zaštitu na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka u užoj

naučnoj oblasti Menadžment. Važnija dela: Preduzetništvo I preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja MMP 2011 god.; Preduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja malog biznisa 2013; Strategijsko upravljanje ljudskim resursima 2015 I Uvod u menadžment 2016.

NEBOJŠA BOROJEVIĆ (1984. Banja Luka) Internacionalni univerzitet Travnik, Ekonomski fakultet Zvanje: Doktor ekonomskih nauka, 2020. godine. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banjoj Luci, Zvanje: Diplomirani ekonomista, 2009. godine Učestvovao na nekoliko seminara za izradu projekata koji se finansiraju iz fondova EU. Februara 2021. godine, izabran u zvanje docenta na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka . Visoka škola „CEPS“ – centar za poslovne studije. Radno mjesto: Predavač na predmetima Menadžment, Strategijski menadžment.

NATAŠA ĐORIĆ (Ćuprija,1974) Izabrani lekar u Službi opšte medicine. Diplomirala na Medicinskom fakultetu u Beogradu 2003 godine. Završila specijalizaciju Opšte medicine na Medicinskom fakultetu u Beogradu 2011 godine. Upisala Doktorske akademske studije, Menadžment u zdravstvenom sistemu na Fakultetu medicinskih nauka u Kragujevcu 2020 god.

IVAN VUKOSAVLJEVIĆ (1980, Jagodina). Doktor medicine stalno zaposlen u Domu zdravlja u Jagodini u Službi opšte medicine. Diplomirao 2006. na medicinskom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu. Doktorand fakulteta medicinskih nauka Univerziteta u Kragujevcu na smeru- Menadžment organizacije zdravstvenog sistema.

ŠĆEPAN SINANOVIĆ (Beograd, 1982). Nastavnik veština u Visokoj medicinskoj školi strukovnih studija „Milutin Milanković“ u Beogradu, za uže naučne oblasti: Menadžment u zdravstvu; Zdravstvena nega. Diplomirao (2017) u Visokoj medicinskoj školi strukovnih studija „Milutin Milanković“ (strukovni medicinski tehničar) posle čega upisuje četvrtu godinu Fakulteta zdravstvenih nauka Univerziteta „Apeiron“ u Banja Luci (menadžment u zdravstvu) i stiće akademski naziv Diplomirani menadžer zdravstvene zaštite. Master studije menadžmenta u sistemu zdravstvene zaštite završava

(2020) na Medicinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i stiče akademski naziv Master menadžer u sistemu zdravstvene zaštite (tema master rada Digitalne komunikacije u funkciji podizanja svesti o onkološkim bolestima). Doktorand doktorskih akademskih studija Fakulteta medicinskih nauka Univerziteta u Kragujevcu, studijski program Menadžment zdravstvenog sistema.

MILOŠ ZEČEVIĆ (1979, Beograd) Na Fakultetu za menadžment Univerziteta „Braća Karić“, radom na temu „Mali Servis: od preduzetničke do menadžerske firme“ diplomirao je 2005. godine sa najvišom ocenom. Svoju profesionalnu karijeru posvetio je radu u porodičnoj firmi „Mali Servis d.o.o.“. Više od decenije i po proveo je na poslovima međunarodne trgovine i menadžmenta za razvoj poslovanja na kojima je stekao neprocenjiva znanja i iskustva. Vođen snažnom željom za stalnim usavršavanjem, 2019. godine upisuje doktorske studije iz oblasti međunarodne trgovine i biznisa na Fakultetu za finansije, bankarstvo i reviziju pri Alfa BK Univerzitetu. Svoj prvi naučni rad pod nazivom „Marketing koncept pametnih gradova“ objavljuje 2021. godine. Gaji posebnu strast prema računarima, informacionim i komunikacionim tehnologijama, a naročito prema oblastima u kojima vidi mogućnosti za svoje lično i profesionalno usavršavanje i napredovanje.

SLOBODAN ADŽIĆ (1967) redovni profesor na Fakultetu za menadžment FAM iz Sremskih Karlovaca, Univerziteta „Union – Nikola Tesla“, na kome radi od 2011. godine. Predavao je takođe i na *Arab Open University* u Kuvajtu kao *Assistant Professor* u periodu 2017-2019. godine i na *King Fahd University of Petroleum and Minerals, Affiliated Colleges in Hafr-Al-Batin* u Saudijskoj Arabiji kao *Lecturer* u periodu 2014-2016. godine. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu sa prosekom 9,18. Sa titulom MBA studenta godine završio je MBA studije u Velikoj Britaniji na *Lancaster* univerzitetu, kao *Chevening* stipendista britanske vlade. Doktorirao je na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta. Ekspert je za liderstvo i strategijski menadžment. Prof. dr Slobodan Adžić je bio predsednik Izvršnog odbora Skupštine opštine Pančevo i generalni direktor HIP-Petrohemije, Pančevo, a tokom karijere nalazio se i na drugim

liderskim pozicijama u državnom, društvenom i privatnom sektoru, kako u domaćim, tako i u inostranim preduzećima. Autor je pet monografija. Objavio je sam ili sa saradnicima preko 50 naučnih i stručnih radova u međunarodnim i domaćim časopisima i na međunarodnim i domaćim kongresima, konferencijama i simpozijumima, od kojih su tri na WoS-u. Osim maternjeg, govori engleski i nemački jezik.

NEBOJŠA ĐOKIĆ, (Prizren, 1959), odrastao i školovao se u Kruševcu, gde je završio gimnaziju. Završio Arhitekstonski fakultet a kasnije i Istoriju na FF u Beogradu na kom je i magistrirao. U mladosti je bio na 14 radnih akcija a bio je komandat 7 istraživačkih akcija. Završio ŠRO inženjerije, učestvovao u ratovima 1992 – 95. i 1999. godine. Rezervni oficir. Još kao gimnazijalac počeo je da objavljuje radove u vojnim časopisima Front i Narodna armija. Kao učenik Mirka Kovačevića osamdesetih i devedesetih godina XX veka učestvovao je na više arheoloških iskopavanja a nekim je i rukovodio. Upoznavši akademika Vladimira Stojančevića potpuno se posvetio istoriji XIX i XX veka i to pre svega vojnoj a po nagovoru počivšeg episkopa šumadijskog Save počeo je da se bavi i crkvenom istorijom. Do danas objavio 70 knjiga (samostalno ili kao koautor) – monografija, uputa i pravila. Objavio preko 1000 radova od čega je oko 550 sa naučnim aparaturom. Učestvovao na preko 200 naučnih skupova, okruglih stolova, simpozijumima.

GORAN JELIČIĆ (Jagodina, 1969) Osnovnu i srednju školu je završio u Jagodini, Ekonomski fakultet završio na Univerzitet Edukons Novi Sad, doktorand ekonomije Megatrend Beograd. Zaposlen u JP Elektroprivreda Srbije Beograd od 1992 godine Na poslovima rukovodioca službe komercijalnih poslova. Objavio više naučnih radova u zemlji i inostranstvu od kojih je najznačajniji: (2017) Analysis of entrepreneurs and small and medium enterprises in Serbia. "Quality-Access to success" journal of the Romanian Society for Quality Assurance, vol. 18 (S1), 318-323, (ISSN 1582-2559) časopis na Scopus-u, Q3 u SJR bazi. M 24

UPUTSTVO AUTORIMA

Mole se autori da se prilikom pisanja tekstova za *Horizonti menadžmenta* pridržavaju pravila citiranja bibliografskih jedinica u skladu sa uputstvom APA Style Manual. Tekst rada 11 pt, naslov rada 12 pt.

1. Apstrakt – na srpskom i jednom stranom jeziku, između 100 i 250 reči.

2. Ključne reči – do pet.

3. Afiliacija – puna afiliacija autora, odeljenje i fakultet, univerzitet / institut, ORCID. JEL.

4. Način citiranja

- **Knjige** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov knjige kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač.

Primer: u tekstu: (Ivanov, 2000, str. 440), u fusnoti: (Ivanov, 2000, str. 440), u bibliografiji na kraju teksta: Ivanov, S. (2000). *Politički uzroci siromaštva*. Sremski Karlovci; Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića.

- **Članci** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov teksta, naslov časopisa kurzivom, godište časopisa, u zagradi broj sveske u godištu ukoliko paginacija nije jedinstvena za ceo tom, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Matić, 2009, str. 77), u fusnoti: (Matić, 2009, str. 77), u bibliografiji na kraju teksta: Matić, M. (2009). Vrednosti i kvalitet života. *Horizonti menadžmenta I*, 75-86.

- **Zbonici radova** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, naslov zbornika kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Bojanić, Mladenović, 2010), u fusnoti: (Bojanić, Mladenović, 2010), u bibliografiji na kraju teksta: Bojanić, P. i Mladenović, I. (2010). *Institucije i institucionalizam*. Beograd: Službeni glasnik.

- **Članak iz zbornika** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov teksta, naslov zbornika kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Šijaković, 2003, str. 113), u fusnoti: (Šijaković, 2003, str. 113), u bibliografiji na kraju teksta: Šijaković, B. (2003). *Evropski integritet kao identitet. Hrišćanstvo i evropske integracije*. Beograd: Hrišćanski kulturni centar, Konrad-Adenauer-Stiftung.

- **Internet** - prezime, početno slovo imena autora, naslov članka, a zatim navođenje internet adrese web sajta na kome se nalazi citirani tekst, datum posete.

Primer: u tekstu: (Ross, internet), u fusnoti: (Ross, internet), u bibliografiji na kraju teksta: Ross, R. *Ontological Undecidability*. Retrieved November 3, 2016 from: <http://www.friesian.com/undeccd-1>.

Spisak recenzenata 1/2021

- Prof. dr Dejan Riznić, redovni profesor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.;
- Prof. dr Ivana Mladenović Ranisavljević, vanredni profesor, Tehnološki fakultet u leskovcu Univerziteta u Nišu
- Prof. dr Milan Vuković, redovni profesor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.;
- Doc. dr Goran Babić, Visoka škola akademskih studija „Dositej“, Beograd
- Prof. dr Milijanka Ratković, redovni profesor, Fakultet za poslovne studije, Union – Nikola Tesla, Beograd
- Prof. dr Boban Dašić, vanredni profesor, Akademija strukovnih studija kosovsko-metohijska Leposavić
- dr. Radmila Trklja, profesor, Akademija strukovnih studija kosovsko-metohijska Leposavić
- Doc. dr Milan Brkljač, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju, Alfa BK Univerzitet
- Prof. dr Eldin Dobardžić, visoka škola akademskih studija „Akademija za poslovnu ekonomiju“, Čačak
- Prof. dr Ranko Marjanović, Fakultet za sportski menadžment Univerzitet „Donja Gorica“ Podgorica, R. Crna Gora.
- Prof. dr Dalibor Misirača, Fakultet tehničkih studija, Univerzitet u Travniku
- dr Ivan Mijatović, pukovnik načelnik Centra za vojno naučnu dokumentaciju i informacije (CVNDI)
- Prof. dr Sergey V. Kovalevskiy, Donbass State Engineering Academy (DSEA), Kramatorsk (Ukraine)
- Prof. dr Mitar Lutovac, Faculty of Management (FAM) of Sremski Karlovci, University Union "Nikola Tesla", Belgrade (Serbia)
- Prof. dr Evgeny V. Mironenko, dean, Engineer-Economic Faculty, Donbass State Engineering Academy (DSEA), Kramatorsk (Ukraine)
- Prof. dr Saša Virijević Jovanović, redovni profesor, Univerzitet privredna akademija Novi Sad
- Prof. dr Jamila Jaganjac, Fakultet za turizam i spoljnu trgovinu, Sveučilište u Dubrovniku

- prof. dr Ivan Kostadinović, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Saša Ivanov, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Vlada Vučić, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Milan Stanković, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Tomislav Radović, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Boban Stojanović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Nišu
- prof. dr Sonja Jovanović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Nišu
- doc. dr Dejan Sekulić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu
- prof. dr Dragan Živković, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- prof. dr Marija Ilievska Kostadinović, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Iniverzitet Union-Nikola Tesla Beograd

CIP - Каталогизacija y publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005

HORIZONTI menadžmenta = Management horizons / glavni
urednik Dejan Dašić. - God. 1, br. 1 (2021)- . - Niš : Fakultet za pravo,
bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Univerzitet Union-
Nikola Tesla, 2021- (Gadžin Han : Nikolić MN). - 21 cm

Godišnje. - Tekst na srp. i engl. jeziku.
ISSN 2812-7153 = Horizonti menadžmenta
COBISS.SR-ID 52575241