

# **ZNANJEM DO BOLJEG POSLOVANJA PRIVREDNICA I OSVAJANJA NOVIH TRŽIŠTA**

---





Sprovedeno od strane:



Udruženje ženskog preduzetništva  
Nadežda Petrović - Čačak



Najbolje od mleka.

## Sadržaj

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. 0 Projektu                                                                          | 4  |
| 2. Uvod                                                                                | 4  |
| 3. Smernice za unapređenje poslovanja i internih kapaciteta privrednica                | 6  |
| 3.1. Finansijsko upravljanje                                                           | 7  |
| 3.2. Strategija poslovanja                                                             | 8  |
| 4. Određivanje cene proizvoda                                                          | 11 |
| 5. Saradnja sa velikim sistemima/lancima dobavljača                                    | 13 |
| 6. Standardi                                                                           | 16 |
| 7. Kriterijumi i zahtevi za odabir dobavljača                                          | 19 |
| 8. Proces prijavljivanja za potencijalne dobavljače                                    | 20 |
| 8.1. Merkator-S                                                                        | 20 |
| 8.2. Mlekara MEGGLE Srbija                                                             | 21 |
| 9. Programi finansijske i nefinansijske podrške privrednicama i ženskom preduzetništvu | 27 |
| 9.1. Program promocije preduzetništva i samozapošljavanje                              | 27 |
| 9.2. Krediti za žene u biznisu - EBRD i Banca Intesa                                   | 28 |
| 9.3. Nacionalna garantna šema                                                          | 29 |
| 9.4. Fondacija Ana i Vlade Divac                                                       | 31 |
| 9.5. Programi podrške Fonda za razvoj – Razvojni program za podsticanje preduzetništva | 32 |
| 9.6. Nefinansijski programi podrške ženskom preduzetništvu Privredne komore Srbije     | 33 |

## 1. O PROJEKTU

U cilju većeg ekonomskog osnaživanja privrednica i podstreku za započinjanje sopstvenog poslovanja, kao i povećanju vidljivosti privrednica i mogućnostima za ulazak u velike lance dobavljača, Privredna komora Srbije, u saradnji sa 6 udruženja poslovnih žena (iz Čačka, Kragujevca, Kraljeva, Niša, Valjeva i Leskovca), realizuje projekat „Postanimo jače, znanjem do uspeha“ (Getting stronger, more knowledge to success), uz finansijsku podršku Nemačke razvojne saradnje koju sprovodi GIZ.

Projektom su realizovane obuke i mentoring sastanci sa privrednicama iz okruga Šumadije, Zapadne i Jugoistočne Srbije, gde posluje više od 400 preduzeća i preduzetničkih radnji koje vode žene. Nakon pripreme privrednica za saradnju sa potencijalnim partnerima i lancima dobavljača, organizovani su B2B susreti privrednica i velikih preduzeća.

Inputi dobijeni realizovanjem aktivnosti u okviru Projekta, korišćeni su za kreiranje Brošure „Znanjem do boljeg poslovanja privrednica i osvajanja novih tržišta“. Brošura obuhvata smernice i savete šta privrednice treba da unaprede u sopstvenom poslovanju, na koji način da promovišu svoje proizvode/usluge, koje standarde treba da zadovolje. Sadrži i informacije o lancima dobavljača i njihovim standardima i uslovima, kako bi se lakše pripremile za pregovaračke procese sa potencijalnim partnerima i novim tržištima za njihove proizvode i usluge.

## 2. UVOD

Promene u potrebama i navikama potrošača, promene u načinu poslovanja konkurencije, razvoj tehnologije, prelaz sa „offline“ na „online“ modele poslovanja, samim tim i promene u marketing strategijama preduzeća, uslovili su promene u načinu i obimu prodaje, odnosno promene u fazama životnog ciklusa proizvoda. Dodatne promene izazvane su trenutno nezvesnom ekonomskom situacijom u celom svetu uslovljenu pandemijom izazvanom Covid 19, koja može da pojača i osnaži proces takozvanog „nearshoring-a“, odnosno poslovne politike po kojoj bi velike evropske kompanije deo svojih proizvodnih kapaciteta sa udaljenih tržišta pomerili bliže matičnim zemljama. Lokalni lanci snabdevanja, koji su deo šireg evropskog lanca, zahtevaju uključivanje lokalnih dobavljača, što je velika šansa za naše privrednice,



buduće uspostavljene poslovne saradnje se očekuje da bude partnerska, dugoročna i otvorena. Važno je napomenuti da je proces građenja partnerskog odnosa dugotrajan proces u kome i naručilac i ponuđač moraju da ulože dosta vremena, finansijskih sredstava, a i strpljenja. To je prvenstveno odnos poverenja koji se teško stiče a lako gubi, te su posvećenost i istrajnost možda i najvažniji u procesu ulaska u lance dobavljača.

### 3. SMERNICE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA I INTERNIH KAPACITETA PRIVREDNICA

Privrednice se često suočavaju sa specifičnim izazovima koji im otežavaju poslovanje, a u čijem prevazilaženju im je neophodna sistemska podrška koju u sinergiji mogu da im pruže nadležne državne institucije i organizacija, kao i međunarodne institucije. Privredna komora Srbije u saradnji sa relevantnim partnerima kontinuirano radi na realizaciji aktivnosti koje imaju za cilj unapređenje poslovanja privrednica, pa je shodno tome, u saradnji sa udruženjima poslovnih žena iz Čačka, Kraljeva, Kragujevca, Niša, Valjeva i Leskovca zajednički pristupila organizaciji obuka privrednica, kao i setu mentoring sastanaka.

Pre organizacije obuke, urađena je analiza potreba privrednica za dodatnim znanjima i veštinama. Uočeno je da većina oblasti u kojima su privrednice komforne i gde ne vide potrebu za dodatnim obukama, obuhvataju područja poslovanja koja su neophodna za neposredan i kratki rok opstanka na tržištu. Veštine kao što su poznavanje tržišta su i preduslovi za prodor i rani uspeh, ali su prisutna i izvesna ograničenja i pretnje na srednji i dugi rok. Segmenti na kojima treba više raditi uglavnom obuhvataju manje otippljive oblasti, strateški i dugoročnije orijentisane, koje ujedno imaju i manje vidljive efekte u neposrednim prihodima. Praksa je pokazala da je planiranje poslovanja preduzeća dinamički kontinuiran proces kojim se preduzeće prilagođava i utiče na sredinu. Planskim odlukama – definisanim ciljevima, politikama, strategijama, programima rada, obuhvataju se i usmeravaju sve aktivnosti preduzeća. Biznis planom definišu se svi aspekti poslovanja te svaka privrednica bi trebalo da ima razrađene i po potrebi ažurirane: plan prodaje, marketing plan, finansijski plan, strategiju.

Nakon početne procene oblasti u kojima je potreban dodatni podsticaj obavljeni su intervjui sa privrednicama. Ustanovljeno je da je strateški menadžment jako bitan i da na istom treba raditi u početnim fazama poslovanja, a ne tek kada se dođe u fazu prelaska u narednu fazu ra-

zvoja. Fokusiranje na strateške elemente poslovanja i izgradnju internih resursa i kapaciteta, čak i operativni segmenti kao što su prodaja, poznavanje tržišta i finansijski menadžment, dobijaju dodatni tempo i eventualno dostižu nove, poboljšane nivoe, koji će rezultirati održivim rastom i značajnom poboljšanju dugoročnog kapaciteta akumulacije.

Usklađivanje internih kapaciteta preduzeća sa eksternim faktorima poslovanja je polazna stanica na putu ka unapređenju konkurentnosti, odnosno obezbeđenju samoodrživosti preduzeća na tržištu. Planiranje, kao proces i menadžerski alat, postaje neophodan preduslov za efikasno vođenje preduzeća u uslovima savremenog poslovanja. Uslovi poslovanja drastično se menjaju iz godine u godinu. Okruženje, uže i šire, sa svim elementima ima potpuno drugačiju dinamiku razvoja što otežava privrednicama vođenje preduzeća ka postizanju utvrđenih ciljeva.

U skladu sa navedenim, preporučuje se upotreba alata za planiranje i analizu poslovanja, a zatim prevođenje analize u strukturiran, jasan i realan biznis plan, kako za sopstvene potrebe tako i za potrebe ključnih partnera, novih ili postojećih. Alati koji se najčešće koriste u praksi, a u cilju analize poslovanja i redefinisane elemenata poslovne strategije su: PESTEL, SWOT, Poslovni model CANVAS (BMC), Analiza tržišta, Upravljanje odnosima sa kupcima, Upravljanje finansijama.

#### 3.1. Finansijsko upravljanje

Upravljanje finansijama obuhvata usmeravanje, regulaciju i merenje finansijskih tokova radi maksimalnog ostvarivanja privrednih i društvenih ciljeva preduzeća, kao i radi postizanja optimalnih poslovnih rezultata.

Osnovni finansijski ciljevi su:

- precizno i blagovremeno sagledavanje i definisanje finansijskih potreba,
- pribavljanje finansijskih sredstava iz najpovoljnijih izvora finansiranja,
- njihova racionalna upotreba i kontrola troškova poslovanja,
- kontrola kretanja novčanih priliva i odliva i
- obezbeđenje željene stope povraćaja na uložena sredstva, u smislu pokrića troškova angažovanog kapitala i adekvatne nadoknade za preuzeti rizik.

Aдекватnim finansijskim upravljanjem privrednice treba da realizuju finansijske ciljeve preduzeća, a u skladu sa fazom poslovanja koja može biti: početna/start-up, prelazna/scale-up i krajnja/samoodrživa, najčešće tretirana i kao najvažnija faza poslovanja kojoj teži svako preduzeće.

Za uspešno upravljanje finansijama neophodno je poznavati strukturu i sadržaj finansijskih izveštaja: Bilans stanja, Bilans uspeha i Neto novčani tok. Nažalost, privrednice se oslanjaju na knjigovođe i eksterno vođenje knjiga te u skladu sa tim nisu dovoljno informisane o finansijskoj poziciji sopstvenog preduzeća što im značajno otežava pregovaračku poziciju sa potencijalnim partnerima, lancima dobavljača, investitorima, odnosno otežava rast i razvoj preduzeća i prelazak u narednu fazu poslovanja. Neretko se dešava da nemaju finansijski plan poslovanja ili da postojeći ne prilagođavaju u skladu sa promenama internih i eksternih faktora poslovanja.

Finansijski plan uredno treba da bude ažuriran a elemente koje treba obuhvatiti ovim planom su:

- obračun rezultata poslovanja
- finansijske izveštaje
- finansijsku analizu
- pokazatelje efikasnosti
- investiciona ulaganja
- izvore finansiranja

Već je napomenuto da trenutna neizvesna ekonomska situacija izazvana Covid 19 pandemijom otvara mogućnosti za lokalne proizvođače da ponude svoje proizvode. Sa druge strane i veliki sistemi teže smanjenju troškova poslovanja uz izbegavanje potencijalnih poremećaja u poslovanju.

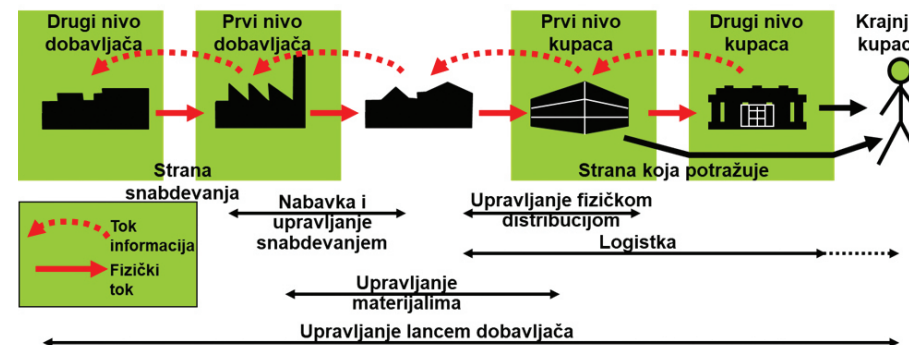
Zato je važno ukazati svima koji žele da budu deo nekog većeg sistema da moraju dobro da poznaju poslovanje sopstvenog preduzeća u svim njegovim aspektima, sa posebnim fokusom na finansijski aspekt. Ova znanja mogu značajno da olakšaju privrednicama neminovne promene u načinu poslovanja, kao i spremnost za uvođenje novih tehnologija i prelazak na savremenije i modernije poslovne procese.

### 3.2. Strategija poslovanja

Današnji lanci snabdevanja su neverovatno složeni uz mnoštvo partnera na više geografskih lokacija, što je deo isprepletanog globalnog trgovinskog ekosistema. Kompleksnost lanca snab-

devanja proizilazi iz činjenice da su učesnici lanca snabdevanja različita preduzeća. Potrebno je uspostaviti saradnju sa partnerima u nizu, od snabdevača sirovina, posrednika, logističkih davalaca usluga pa do krajnjih korisnika. Stoga je potrebno i razumevanje rizika u pogledu poslovanja lanca dobavljača, a to zahteva i analizu partnerskih odnosa sa dobavljačima na svim nivoima.

Struktura lanca dobavljača nije linearna. Svaka kompanija je obično sastavni deo nečijeg lanca snabdevanja, pa je potrebno razumevanje ne samo sa dobavljačima na najvišem nivou, već poslovanje sa dobavljačima drugog i trećeg nivoa, koji su, uprkos tome što su relativno mali, značajni s obzirom na mogućnost da svojom nestabilnošću mogu da poremete kontinuitet poslovanja celog lanca dobavljača. Svaki član lanca ima uticaj na ukupne troškove i na vrednost proizvoda/ usluge za krajnjeg korisnika.



Pored kompleksnosti poslovanja kao takvog, u današnje vreme i uz poljuljano tržište izazvano pandemijom Covid 19, lanci dobavljača mogu da opstanu ukoliko preoblikuju poslovanje, odnosno<sup>1</sup>:

- primene promene u troškovima pružanja usluga i agilnost u ponovnom osmišljavanju tokova rada u preduzeću koji su od suštinskog značaja, uz automatizaciju, blokcejn, veštačku inteligenciju i druge tehnologije u usponu
- ponovo osmisle dobavljačke mreže koje omogućavaju operativnu fleksibilnost
- ubrzaju prilagođavanje ili razvoj platformi zasnovanih na cloud tehnologiji koje funkcionišu kao servis, i alternativni model isporuke kroz partnerstva i proširene mreže

<sup>1</sup> Autor: Vesna Veljković, direktor finansija, IB Srbija

- preciznije procene i predviđanja kako bi se uskladila ponuda sa potražnjom - ne samo globalno ili regionalno, već i na direktan način, 1:1, na terenu - kombinujući interne podatke i javno dostupne podatke sa strateškim podacima partnera

U skladu sa navedenim, poslovanje privrednica koje žele da ostvare saradnju sa velikim sistemima, ali i onih koje već posluju u okviru lanaca dobavljača, uslovljeno je primenom inovativnosti i kreativnosti u različitim segmentima poslovanja koji se moraju usavršiti. Okrenutost velikih sistema ka digitalnim alatima i društvenim mrežama uslovljava digitalnu pismenost zaposlenih u preduzećima koja traže nova tržišta za svoje proizvode/usluge.

Modernizacija poslovanja zahteva nova znanja i nove profesije, kreativne zaposlene sa visokim nivoom obrazovanja, odnosno zaposlene koji su pohađali obuke i seminare sa ciljem da steknu specifična znanja karakteristična za delatnost poslovanja preduzeća u kojoj posluju. Dinamično poslovno okruženje zahteva i definisanje marketing plana i plana prodaje, koji promovišu kako linije proizvoda i usluga tako i pojedine proizvode i usluge, na kratak rok.

Konkurentna sposobnost privrednica zavisi i od toga koliko precizno skenira tržište na kom posluje, prati i analizira konkurenciju, radi analize i projekcije poslovanja na osnovu realizacije proizvoda/usluga a sve to uz pomoć modernih instrumenata i digitalnih alata.

Na važnost imanja strategije poslovanja ukazale su i članice udruženja poslovnih žena, partneri na realizaciji aktivnosti, kao deo pripreme za poslovne susrete, ali i kao prateći sadržaj održanim obukama i mentoring sastancima. Tako je privrednicama rečeno da je za konkurentnost njihovih proizvoda i usluga, a time i opstanak na tržištu, neophodno da prate trendove poslovanja ne samo na nacionalnom, već i globalnom tržištu i to: poslovnu etiku, izvrsnost kvaliteta, različitost radne snage, upravljanje e-biznisom, kao i upravljanje intelektualnim kapitalom.

Sve navedeno, privrednice uslovljava da u svom poslovanju primene inovativne strategije i savremene informacione tehnologije. S obzirom na učestala kopiranja naučno-tehnoloških znanja i rešenja, za privrednice je takođe važno da paralelno razvijaju sigurnosne sisteme za bezbednost svojih naučno-tehnoloških rešenja, podataka i poslovnih tajni. Na ovaj način će im biti lakše da uspostave partnertvo sa željenim sistemima jer će unapred imati jasnu sliku o njihovom načinu poslovanja. Odnosi u lancu snabdevanja su složeni. Primenom modernih informacionih tehnolo-

gija značajno se unapređuje „vrednosni sistem“ i to unapređenjem odnosa u lancu dobavljača: dobavljač-isporučio; proizvođač-distributeri i distributer-potrošači.

Neke od prednosti koje privrednice ostvaruju primenom modernih tehnologija (online instrumenta, digitalnih alata i digitalnih veština) su:

- Brža i učestala pojava novih proizvoda i usluga višeg nivoa kvaliteta i niže cene;
- Ekasnije upravljanje procesima i odnosima među partnerima u lancu dobavljača;
- Osvajanje novih tržišta i lakše sprovođenje vertikalne i horizontalne integracije;
- Smanjenje troškova uvođenjem elektronskih transakcija i brži povraćaj sredstava uložених u online poslovanje;
- Nove poslovne mogućnosti nevezane za lokaciju sedišta;
- Radno vreme 24 časa, 365 dana u godini;
- Povećanje zadovoljstva kupaca i korisnika usluga;
- Velika prilagodljivost i brzina odgovora na zahteve kupaca;
- Ogromne uštede u vremenu i opipljivim resursima;
- Povećanje ekonomičnosti, produktivnosti i rentabilnosti poslovanja.

#### 4. ODREĐIVANJE CENE PROIZVODA

Svaki član lanca ima uticaj na ukupne troškove i na vrednost proizvoda/ usluge za krajnjeg korisnika, pa je u tom smislu neophodno da se definiše poslovna strategija i cena proizvoda.

U tom smislu, vrlo je važno odgovoriti najpre na sledeća pitanja:

1. Kako plasirati proizvod, odnosno na koje kanale prodaje se osloniti?
2. Na koji način pregovarati prodajnu cenu proizvoda i načine i rokove plaćanja dobavljačima?

Sobzirom da se brošura fokusira na uključivanje u lance snabdevanja, na prvo pitanje je dat delimičan odgovor. Čak i kada je cilj uključivanje u dobavljačke lance, potrebno je da se definiše na koji način će proizvode plasirati na novo tržište. Tako udruženja poslovnih žena, partneri na realizaciji aktivnosti, savetuju da ukoliko se proizvodi plasiraju preko distributera, treba imati u vidu da oni najčešće traže najveće popuste pod pretpostavkom da se nakon prodaje prvog plasmana ne traži dalje angažovanje vlasnica preduzeća. Iskustvo je pokazalo da cenu



treba spustiti za 60- 70% (a možda i više) kada se proizvod prodaje distributerima. Distributeri dalje sarađuju sa maloprodajnim objektima koji proizvod prodaju krajnjim potrošačima. Svako u lancu planira da ostvari profit, te je nabavna vrednost proizvoda (prodajna cena za proizvođača) ključna za sve u lancu vrednosti.

Malo je bolja situacija ukoliko proizvod direktno plasirate maloprodajnim objektima. Većina maloprodajnih objekata očekuje 40-60% popusta o čemu je moguće pregovarati i izboriti se za manje popuste. Veoma značajna stavka kod kreiranja cene proizvoda su takozvani skriveni troškovi. Distributeri i maloprodajni objekti će očekivati podršku proizvođača proizvoda kod promovisanja proizvoda. U skladu sa tim potrebno je uzeti u obzir troškove štampanja flajera, brošura, besplatnih uzoraka, troškove organizovanja promocija.

Pored troškova za marketing, od proizvođača se očekuje da nadoknade troškove nastale usled oštećenja proizvoda prilikom transporta. Potrebno je pažljivo spakovati robu i još pažljivije otpremiti do distributera/maloprodajnog objekta, kako bi se izbegli troškovi nastali usled oštećenja robe u transportu ili ukoliko se proizvod izgubi u transportu.

Zbog složenosti lanaca snabdevanja i uključenosti više činioca, možemo konstatovati da je za lanac snabdevanja potrebna jedna sveobuhvatna optimizacija poslovanja, koja podrazumeva uklanjanje elemenata koji ne stvaraju vrednost, a deo su aktivnosti.

## 5. SARADNJA SA VELIKIM SISTEMIMA/LANCIMA DOBAVLJAČA

Ukoliko se pokaže da je, nakon analize internih i eksternih faktora poslovanja, a onda i prilagođavanje poslovne strategije na osnovu dobijenih nalaza, kao i finansijskog plana, plana prodaje i marketinga, preduzeće u poziciji da svoje proizvode i usluge plasira na nova tržišta privrednice mogu postati dobavljač drugim privrednim subjektima i to:

- povezivanjem sa preduzećima koja već posluju u velikim lancima
- direktnim kontaktiranjem menadžera prodaje lanaca dobavljača/velikih kompanija

Udruženja poslovnih žena ukazuju svojim članicama da u ovom procesu i veliki sistemi / integratori i sami dobavljači imaju izvesna očekivanja od saradnje koja se ogleda u sledećem:

### 1. Od svojih dobavljača, velike kompanije očekuju:

- Pouzdanost i kvalitet robe
- Poštovanje dogovorenih rokova
- Visok stepen stručnosti u razvoju i inoviranju
- Usklađenost proizvoda sa zahtevima tržišta, potrošačkim navikama i ekološkim standardima
- Primenu sertifikovanog procesa upravljanja kvalitetom
- Aktivnu saradnju u cilju primene mera za smanjenje troškova
- Garanciju ujednačenosti visokog kvaliteta proizvoda
- Spremnost za neprestanu optimizaciju saradnje

### 2. Dobavljači, privrednice očekuju:

- Poštenu, poverljivu i dugoročnu saradnju
- Redovno izmirenje obaveza
- Poštovanje ugovora o snabdevanju
- Poštovanje perspektive budućeg razvoja i stvaranja novih proizvoda

Prednosti i nedostaci saradnje sa jednim ili više dobavljača<sup>2</sup>:

|                  | Jedan dobavljač                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Više dobavljača                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prednosti</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost dobijanja boljeg kvaliteta</li> <li>• Jaki odnosi su trajniji</li> <li>• Veća zavisnost jača zajednički napor</li> <li>• Bolja komunikacija</li> <li>• Lakša kooperacija kod novih proizvoda i usluga</li> <li>• Veće međusobno poverenje</li> <li>• Kupac može obarati cenu preko tendera</li> <li>• Olakšana zamena dobavljača zbog lošeg snabdevanja</li> <li>• Veći izvor znanja i iskustva</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupac može obarati cenu preko tendera</li> <li>• Olakšana zamena dobavljača zbog lošeg snabdevanja</li> <li>• Veći izvor znanja i iskustva</li> </ul>                                            |
| <b>Nedostaci</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osetljivost na ometanja i neuspeh dobavljača</li> <li>• Pojedinačni dobavljač je više pogođen promenama u količinama</li> <li>• Dobavljač može da uslovljava povećanjem cena proizvoda kada nema konkurenciju</li> <li>• Teško je postići predanost dobavljača</li> <li>• Otežana komunikacija u okviru lanca</li> <li>• Dobavljači nerado investiraju u nove procese</li> <li>• Nema ekonomije velikih serija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teško je postići predanost dobavljača</li> <li>• Otežana komunikacija u okviru lanca</li> <li>• Dobavljači nerado investiraju u nove procese</li> <li>• Nema ekonomije velikih serija</li> </ul> |

Kao što vidimo, obe strane imaju visoka očekivanja – što usložnjava proces, a od načina upravljanja lancem dobavljača zavisice i položaj, odnosno pregovarački proces dobavljača, bilo da se bore za svoj opstanak u lancu dobavljača ili da uđu u isti. Na osnovu iskustava privrednica koje već sarađuju sa lancima dobavljača uočen je problem plasmana ekskluzivnog asortimana. Privrednice najčešće dolaze iz redova malih privrednih subjekata i preduzetnika, i često nisu u mogućnosti da proizvedu potrebne količine robe ili im je za to potreban duži vremenski period od zahteva koji imaju veliki sistemi. Jedno od mogućih rešenja ovog problema može da bude i udruživanje privrednica, čime će povećati svoje kapacitete odnosno mogućnost da svoju ponudu prilagode zahtevima tržišta.

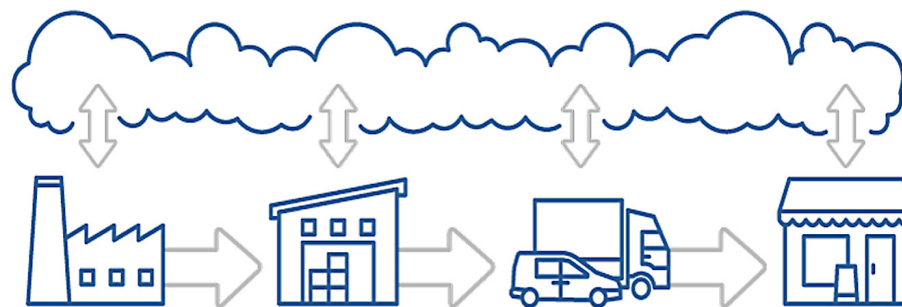
<sup>2</sup> Planiranje i upravljanje lancem dobavljača, Prof. Dr Dragan Domazet

Takođe, veliki sistem može da ponudi savetodavnu mentorsku uslugu zainteresovanim privrednicama koje su već na neki način odgovorile zahtevima integratora. Ovo doprinosi transferu znanja i tehnologija jer su manja preduzeća prinuđena da prihvate standarde poslovanja koje traže veliki sistemi.

Bez obzira na složenost postupka, ulazak u dobavljačke lance jedan je od važnih načina rasta privrednih subjekata i mogućnost generisanja velikog znanja koje veliki sistemi imaju, pa u tom smislu privrednice treba da preduzmu korake kako bi pokušale da svoje proizvode plasiraju u saradnji sa velikim sistemima.

Osnovni koraci su:

- Identifikujte preduzeće sa kojim biste mogle da sarađujete i informišete se o načinu prijavljivanja, kako izgleda postupak selekcije, kao i koji kriterijumi za odabir dobavljača se primenjuju. Dobra informisanost o načinu poslovanja prethodi kontaktu sa menadžerima prodaje. Informacije o potrebnim koracima i uslovima za potencijalne dobavljače uglavnom su dostupni na web sajtu kompanije. Iako su to informacije opšteg tipa od kojih može da se i odstupi, poželjno je da u dijalogu sa predstavnicima velikih preduzeća pokažete da ste informisane i da vam je stalo da dobijete taj posao.
- Prilikom kreiranja ponude poželjno je informisati se i o ciljnoj grupi lanca dobavljača sa kojim želite da sarađujete i to: šta kupci žele i očekuju da vide na policama, koji kvalitet proizvoda i na koji način proizvod promovisati kako bi se privukla pažnja krajnjih potrošača. Posebno obratiti pažnju da ponuda sadrži: detaljan opis/specifikaciju proizvoda ili usluga, opis ambalaže, kvantitet i opis kvaliteta, garanciju, cenu, valutu, uslove isporuke i dinamiku isporuke.



- Vrlo je važno dobro se pripremiti i biti u mogućnosti da se daju konkretni i jasni odgovori na pitanja u vezi sa: proizvodnjom proizvoda, kontrolom kvaliteta, distribucijom i cenom proizvoda, definisanjem dodate vrednosti koju vaš proizvod ima u odnosu na slične proizvode drugih proizvođača.
- Budite spremne da možda nećete ostvariti saradnju nakon prvog pokušaja.

## 6. STANDARDI

Bezbednost i kvalitet robe, a posebno hrane, je možda i od ključnog značaja za donošenje odluke da li će se neko integrisati u dobavljački lanac ili ne. Strogi standardi kvaliteta i bezbednost hrane predstavljaju najvažniji instrument kojim veliki trgovački lanci pokušavaju da smanje rizik i eliminišu dobavljače koji nisu u stanju da ispunе njihove zahteve. Prema važećim međunarodnim i sa njima usklađenim domaćim propisima, državni organi su u obavezi da kontrolišu primenu dobre proizvođačke i higijenske prakse kroz HACCP standard (HACCP je skraćenica od Hazard Analysis Critical Control Point što u prevodu na srpski jezik znači Analiza Opasnosti i Kritične Kontrolne Tačke), koji predstavlja logičan, naučno zasnovan sistem kontrole procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda, i omogućava: identifikaciju i procenu svih mogućih opasnosti, tj. svakog fizičkog, hemijskog ili biološkog rizika, u svim



fazama procesa proizvodnje prehrambenih proizvoda uključujući sve međuprocese i distribuciju; određivanje neophodnih mera za njihovu prevenciju i kontrolu; sigurnost da će te mere biti uspešno i na delotvoran način sprovedene.

Ostale interesne grupe poput velikih trgovačkih lanaca zahtevaju praktičnu primenu raznih međunarodnih standarda kvaliteta i bezbednosti hrane (proverava se i potvrđuje sertifikatom). Umesto kontrole svake pojedinačne isporuke robe, akcenat je premešten na kontrolu procesa poslovanja dobavljača, s tim što su zahtevi prema dobavljačima ujednačeni i standardizovani radi praktičnosti provere i uporedivosti rezultata. Danas postoji veliki broj standarda i organizacija, koje proveravaju primenu standarda u praksi i izdaju potvrdu-sertifikat o usaglašenosti sa zahtevanim načinom rada. Zbog sve veće šarolikosti standarda i njihove provere, veliki proizvođači i trgovački lanci su prepoznali potrebu da proveraju i same sertifikacione sisteme. Zbog toga je osnovana interesna asocijacija GFSI – Global Food Safety Initiative ([www.mygfsi.com](http://www.mygfsi.com)) odnosno Globalna inicijativa za bezbednost hrane, koja na globalnom nivou reguliše saradnju između eksperata iz maloprodaje, proizvođača, internacionalnih organizacija, države u oblasti prerađivačke industrije i primarne poljoprivredne proizvodnje kako bi se ostvarili sledeći benefiti:

- Unapređenje sistema bezbednosti hrane
- Smanjenje rizika po bezbednost hrane
- Poboljšanje operativne efikasnosti u sistemu hrane
- Odgovor na zahteve prilikom izvoza

Interesne grupe:

- Trgovinski lanci (Delhaize i Metro ček lista i sl. )
- Državni organi (HACCP, DHP-DDP)
- Institucije za standardizaciju (ISO; EN standardi)
- Strukovne asocijacije (BRC, IFS, SQF, GlobalGap)

Na evropskom tržištu je trenutno najrasprostranjenija primena sledećih sertifikacionih šema priznatih od strane GFSI:

- IFS Food ([www.ifs-certification.com](http://www.ifs-certification.com))

Sertifikacija proizvođača sledećih grupa proizvoda: 1. Crveno i belo meso, živina i mesni proizvodi; 2. Riba i proizvodi od ribe; 3. Jaja i proizvodi od jaja; 4. Mlečni proizvodi; 5. Voće i povrće;

6. Proizvodi od žitarica, žitarice, industrijski pekarski proizvodi i peciva, slatkiši i grickalice; 7. Kombinovani proizvodi; 8. Pića; 9. Ulja i masti; 10. Suva hrana, drugi sastojci i dodaci.

• BRC - Global Standard for Food Safety ([www.brcglobalstandards.com](http://www.brcglobalstandards.com))

Sertifikacija proizvođača sledećih grupa proizvoda: 1. Sirovi proizvodi biljnog ili animalnog porekla koji zahtevaju termičku obradu pre konzumiranja; 2. Voće i povrće; 3. Prerađena hrana ili piće sa pasterizacijom, UHT ili drugom termičkom obradom; 4. Prerađena hrana spremna za konzumiranje; 5. Proizvodi koji su postojani na temperaturi ambijenta sa termičkim tretmanom (dimljeni ili fermentisani proizvodi); 6. Proizvodi koji su postojani na temperaturi ambijenta bez termičkog tretmana; 7. Pića; 8. Alkohol i fermentisani napici; 9. Pekarski proizvodi; 10. Sušeni proizvodi i sastojci; 11. Konditorski proizvodi; 12. Cerealije i snek proizvodi; 13. Ulja i masti.

• FSSC 22000 – Food Safety System Certification ([www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com))

Asocijacija Food Drink Europe inicirala je razvoj šeme za sertifikaciju sistema menadžmenta bezbednošću hrane i prehrambenih proizvođača koja obuhvata standarde: ISO 22000:2005; ISO TS 22002-x:2009 (x je redni broj koji označava varijantu standarda za određeni sektor. Tako je, npr. broj 1 namenjen prerađivačima hrane, 4 proizvođačima ambalaže, 6 proizvođačima hrane za životinje itd.).

• Važno je napomenuti da često i sami trgovački lanci vrše dodatne provere prema sopstvenim kriterijumima koji se uglavnom baziraju na nekoj varijaciji GFSI priznatih standarda, kao što je npr. METRO ček lista i sl.

#### Primena standarda

Prilikom primene standarda u praksi treba pratiti logičan sled aktivnosti:

- Odabrati odgovarajući standard u zavisnosti od preferenci Vašeg postojećeg ili potencijalnog kupca
- Nabaviti željeni standard: IFS Food, BRC GSFS i dodatni zahtevi FSSC 22000 su besplatno dostupni na internetu, dok se ISO standardi vezani za FSSC 22000 kupuju od Instituta za standardizaciju Srbije ([www.iss.rs](http://www.iss.rs));
- Proceniti postojeći nivo usaglašenosti sa zahtevima standarda i otkloniti identifikovana odstupanja od tih zahteva. U zavisnosti od kadrovskih potencijala firme, može se ukazati potreba za dodatnom obukom kadrova i/ili angažovanje konsultanata. Iako angažovanje kompetentnih konsultanata predstavlja dodatni trošak, praksa i iskustvo mnogih firmi su

pokazali da se uz stručnu ekspertizu spolja može smanjiti potrebno vreme, a često i ostali troškovi povezani sa implementacijom sistema;

- Primeniti novi način rada u svakodnevnoj praksi;
- Odabrati sertifikaciono telo i sklopiti ugovor o sertifikaciji;
- Sertifikaciona provera i dodela sertifikata;
- Redovne godišnje provere od strane sertifikacionog tela u cilju kontinuirane potvrde usaglašenosti sa zahtevima standarda.

## 7. KRITERIJUMI I ZAHTEVI ZA ODABIR DOBAVLJAČA

Prilikom izbora svojih dobavljača, mnoga preduzeća koriste modifikovanu formu alata koji je u teoriji poznat kao „konkurentna mreža“ za analizu izbora potencijalnih dobavljača. Sledeća tabela prikazuje način na koji se može izvesti rangiranje dobavljača prema odabranim kriterijumima. Ovaj alat potencijalnim dobavljačima može poslužiti za vršenje prve interne evaluacije i procenu sopstvenih kapaciteta kao i za analizu konkurencije:

| KRITERIJUMI    | Dobavljači za istu sirovinu, poluproizvod ili proizvod |   |               |   |              |   |
|----------------|--------------------------------------------------------|---|---------------|---|--------------|---|
|                | Dobavljač A                                            |   | Dobavljač B   |   | Dobavljač C  |   |
| Kvalitet       | Visok                                                  | 3 | srednji       | 2 | srednji      | 2 |
| Rok isporuke   | Kratak                                                 | 3 | kratak        | 3 | dug          | 1 |
| Način isporuke | Franko kupac                                           | 3 | Franko dobav. | 1 | Franko kupac | 3 |
| Način plaćanja | Ček                                                    | 1 | ček           | 1 | menica       | 3 |
| Cena           | Niska                                                  | 3 | srednja       | 2 | visoka       | 1 |
| Udaljenost     | Velika                                                 | 1 | mala          | 3 | srednja      | 2 |
| Moguć prevoz   | sve vrste prevoza                                      | 3 | voda, kamion  | 2 | kamion       | 1 |
| Bonifikacije   | Visoke                                                 | 3 | male          | 1 | visoke       | 3 |
| Asortiman      | Široke                                                 | 3 | srednji       | 2 | mali         | 1 |
| Količina       | Neograničena                                           | 3 | neograničena  | 3 | neograničena | 3 |
| Pouzdanost     | Visoka                                                 | 3 | niska         | 1 | srednja      | 2 |
| UKUPNO POENA   | 29                                                     |   | 21            |   | 22           |   |

Izvor: Planiranje i izvršenje nabavke: pogled na praksu naših preduzeća, Leonardo Salai, Škola biznisa, broj 3/2011

## 8. PROCES PRIJAVLJIVANJA ZA POTENCIJALNE DOBAVLJAČE

Kada potencijalni dobavljač smatra da je u stanju da ispuni zahteve određenog lanca dobavljača, on započinje formalni proces prijavljivanja. Svaka velika kompanija je definisala sopstveni proces nabavke, s tim što je osnovna struktura kod većine kompanija slična.

### 8.1. Mercator-S d.o.o.

Mercator-S, u okviru koga posluju IDEA prodavnice, RODA marketi i Mercator hipermarketi, je nacionalni trgovinski lanac, sa više od 320 prodajnih objekata u 78 gradova širom Srbije. Jedan od vodećih maloprodajnih lanaca na ovdašnjem tržištu na policama ima 50.553 artikala, od čega je broj artikala iz domena hrane i pića i sredstava za ličnu i kućnu higijenu 28.580, a od toga je broj artikala od dobavljača iz Srbije 27.146.

Uslove koje mikro/malo preduzeće ili poljoprivredno gazdinstvo treba da zadovolji da bi postalo deo Mercator-S sistema ili bilo kog drugog uređenog lanca prodaje opisani su u nastavku.

Pre ulistavanja u Mercator-S sistem (ili u bilo koji drugi uređeni lanac prodaje) proizvođač je u obavezi da dostavi:

1. Proizvođačku specifikaciju, odnosno dokument koji sadrži osnovne informacije o proizvodu, parametre kvaliteta i bezbednosti, kratak opis tehnološkog procesa proizvodnje i slično;
2. Laboratorijske analize koje potvrđuju kvalitet i bezbednost proizvoda.

Za organske proizvode dodatno je, u skladu sa važećim zakonodavstvom, potreban sertifikat kontrolnog tela za organske proizvode, dok svi organski proizvodi treba da budu označeni nacionalnim znakom za organske proizvode (ili proizvode koji su u konverziji).

Takođe, dijetetski proizvodi (hrana za decu i odojčad, bezglutenska hrana...) se pre stavljanja u promet upisuju u registar koji vodi Ministarstvo zdravlja, a broj rešenja se ističe na deklaraciji/dizajnu proizvoda.

Biocidni proizvodi (sredstva protiv insekata, vaši, dezinficijensi i slično) se registruju kod Mini-

starstva zdravlja, a brojevi rešenja ističu na deklaraciji/dizajnu proizvoda. Proizvođači najčešće prave greške kada navedu netačne ili suvišne podatke u svojim rešenjima.

Neki od primera su:

- Navođenje standarda koje kompanija sertifikuje, iako se ne sertifikuje npr. po HACCP ili ISO jedan proizvod već proces,
- Ne sadrži aditive, veštačke boje i arome (ako ih nema u sastavu to se vidi u spisku sastojaka)
- Bez glutena, bez šećera, posno (opisano u prethodnoj tački i kod bezglutenske hrane)
- Navođenje zdravstvenih izjava (strogo definisano pravilnikom).

Dodatno, Zakon o trgovini propisuje da roba u trgovini na malo, pored deklaracije koja sadrži zakonom i pravilnikom određene podatke, mora biti označena mašinski čitljivom oznakom (GTIN identifikacijom, QR kodom i dr.).

### 8.2. Mlekara MEGGLE Srbija

Kompanija MEGGLE Srbija d.o.o. je fokusirana na zadovoljstvo proizvođača sirovine i nastoji da farmeri u njoj vide pouzdanog partnera. Meggle Srbija svakodnevno otkupljuje sirovo mleko od 450 proizvođača širom Republike Srbije čime podstiče razvoj i održivost mlečnog govedarstva u Srbiji.

Pažljiv odabir i unapređenje saradnje sa poljoprivrednim proizvođačima je garancija kvaliteta Meggle proizvoda i zadovoljstva kupaca. Pored kvalitetne sirovine, daljim odgovornim i ekonomičnim korišćenjem resursa, odabirom kvalitetnih dobavljača mlekara MEGGLE Srbija d.o.o. ostvaruje svoj cilj da isporučuje konkurentne proizvode, koji svojim kvalitetom, ali i cenom, zadovoljavaju potrebe tržišta uvažavajući ciljeve zdravstvene bezbednosti hrane.

U svrhu ispunjenja zahteva Meggle Srbija, sve zainteresovane strane teže da obezbede i ispune propisane norme i zahteve kvaliteta. Meggle Srbija bira pouzdane dobavljače roba i usluga na način koji obezbeđuje da svi zahtevi implementiranih standarda za upravljanje bezbednošću hrane ISO 22000, IFS Food, Halal i HACCP budu ispunjeni a uz poštovanje lokalne zakonske regulative kao i zakonske regulative zemalja uvoznica Meggle proizvoda.

Svi ključni parametri odabira dobavljača su opisani kroz proces nabavke:

|                                                                                                                                          |                                                         |                                                 |                                      |                                                                     |                                  |                           |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------|
|                                                         |                                                         | <b>PROCESNA LISTA NABAVKE</b>                   |                                      | <b>Datum</b>                                                        | <b>21.01.2019.</b>               | <b>Šifra</b>              | 06-7.4-PR-04 |
|                                                                                                                                          |                                                         |                                                 |                                      | <b>Verzija</b>                                                      | <b>1,1</b>                       | <b>Srana</b>              | <b>1</b>     |
| <b>Naziv procesa:</b>                                                                                                                    |                                                         | <b>Vlasnik procesa:</b>                         |                                      | <b>Nadređeni proces:</b>                                            |                                  |                           |              |
| <b>Nabavka roba i usluga</b>                                                                                                             |                                                         | <b>Magacioner / Rukovodilac nabavke</b>         |                                      | <b>Upravljanje resursima</b>                                        |                                  |                           |              |
| <b>Početna aktivnost: Prijem zahteva za nabavku usluge ili robe</b>                                                                      |                                                         |                                                 |                                      | <b>Krajnja aktivnost: Isporuca usluge/robe izvršiocu</b>            |                                  |                           |              |
| <b>Ulaz u proces</b>                                                                                                                     | <b>Isporučio ulaza u proces</b>                         | <b>Izlaz iz procesa</b>                         | <b>Kupac - zainteresovana strana</b> | <b>Očekivanja kupca - zainteresovane strane</b>                     |                                  |                           |              |
| Zahtev za nabavku                                                                                                                        | Magacioner /Rukovodilac sektora                         | Narudzbena / Upit za ponudu / Evaluacija ponuda | Dobavljač                            | Realizacija kompletnog zahteva; isporuka prema dogovorenim uslovima |                                  |                           |              |
| Plan nabavke                                                                                                                             | Rukovodilac nabavke                                     | Definisanje uslova nabavke                      | Menadzer lanca snabdevanja           | Obezbedjivanje optimalnih zaliha                                    |                                  |                           |              |
| <a href="#">Ocena dobavljača</a>                                                                                                         | Rukovodilac nabavke                                     | Izvestaj o oceni dobavljača                     | Mendzment Meggle / dobavljač         | Selektiranje dobavljača prema kategorijama                          |                                  |                           |              |
| <a href="#">Audit dobavljača</a>                                                                                                         | Menadzer lanca snabdevanja/ Menadzer kontrole kvaliteta | Izvestaj o sprovedenom auditu                   |                                      | Izvestaj o sprovedenom auditu                                       |                                  |                           |              |
| Sklapanje ugovora                                                                                                                        | Odobreni dobavljači/ Menadzer lanca snabdevanja         | Ugovor                                          |                                      |                                                                     |                                  |                           |              |
| <b>Ciljevi procesa</b>                                                                                                                   |                                                         | <b>Opis u dokumentima</b>                       |                                      | <b>Ključni faktori uspeha / faktori uspeha</b>                      |                                  |                           |              |
| Nabavka usluga i roba (materijala) u skladu sa specifikacijama za kvalitet usluge / materijala, rok isporuke, količinu i minimalnu cenu. |                                                         | - Procedura nabavke                             |                                      | - Raspoloživi budžet i vreme                                        |                                  |                           |              |
|                                                                                                                                          |                                                         | - Ocena dobavljača                              |                                      | - Odobreni dobavljači                                               |                                  |                           |              |
|                                                                                                                                          |                                                         | - Registar dobavljača                           |                                      | - Poznavanje zahteva projekta                                       |                                  |                           |              |
| <b>R.br.</b>                                                                                                                             | <b>Pokazatelji procesa / KPI</b>                        | <b>Jed. mere</b>                                | <b>Ciljna vrednost</b>               | <b>Učestalost merenja</b>                                           | <b>Odgovorno lice</b>            | <b>Evidencija</b>         |              |
| 1                                                                                                                                        | Povećanje broja odobrenih sertifikovanih dobavljača     | broj/god                                        | >10                                  | kvartalno                                                           | Magacioner / Rukovodilac nabavke | Izvestaji o pokazateljima |              |
| 2                                                                                                                                        | Kašnjenje isporuke usluge i materijala                  | dan                                             | <3                                   | mesечно                                                             |                                  |                           |              |

|                                                             |                                                                       |                                  |                 |                 |                |  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|--|
| 3                                                           | Broj reklamacija na iskorišćeni materijal ili uslugu u garantnom roku | kom/materijal                    | <3              | mesечно         |                |  |
| 4                                                           | Rast troškova nabavke materijala i usluga                             | %                                | <5              | mesечно         |                |  |
| <b>Tim za poboljšanje</b>                                   |                                                                       | <b>Učestalost preispitivanja</b> |                 | <b>Napomene</b> |                |  |
| Magacioner, Rukovodilac nabavke, Menadzer lanca snabdevanja |                                                                       | Kvartalno / Godisnje             |                 |                 |                |  |
| <b>Izradio:</b>                                             | <b>Datum:</b>                                                         | <b>Potpis:</b>                   | <b>Odobrio:</b> | <b>Datum:</b>   | <b>Potpis:</b> |  |
| <b>BK /IM</b>                                               |                                                                       |                                  |                 |                 |                |  |

Svi dobavljači proizvoda i usluga moraju biti ocenjeni. Ocenjuju se na temelju njihove sposobnosti da ispunjavaju zahteve organizacije mlekar Meggle Srbija. Ocenjivanje se sprovodi pomoću definisanog i dokumentovanog formulara za ocenjivanje dobavljača.

Svi dobavljači moraju jednom godišnje biti ocenjeni, a po potrebi ocenjuju se i više puta. Odobreni dobavljači se evidentiraju u dokumentu lista odobrenih dobavljača.



|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            |          |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------|----------|--------------|
|  | <b>Dokumentacija sistema kvaliteta</b><br><b>FO - Ocenjivanje dobavljača</b> |  |  |                            | Datum    | 10.01.2019   |
|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            | Verzija  | 2.1          |
|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            | Sifra    | 06-7.4-FO-13 |
|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            | Stranica | 1            |
|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Naziv dobavljača:                                                                 |                                                                              |  |  | Naziv artikla (proizvoda): |          |              |
| Adresa:                                                                           |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Sediste:                                                                          |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Kontakt osoba:                                                                    |                                                                              |  |  | Proizvodjac:               |          | da           |
| Telefon:                                                                          |                                                                              |  |  | Distributer:               |          | ne           |
|                                                                                   |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| <b>KVALITET PROIZVODA</b>                                                         |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Usaglasenost sa specifikacijama                                                   |                                                                              |  |  | a) uvek = 15               | 0        |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) povremeno = 10          |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) nikada = 5              |          |              |
| Dostavljanje azuriranih analiza                                                   |                                                                              |  |  | a) uvek = 15               |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) na zahtev = 10          |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) nikada = 5              |          |              |
| Ucestalost reklamacija                                                            |                                                                              |  |  | a) mala = 10               |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) srednja = 5             |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) velika = 1              |          |              |
| <b>DOBAVLJACKA ISPORUKA</b>                                                       |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Sigurnost isporuke                                                                |                                                                              |  |  | a) velika = 10             | 0        |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) srednja = 5             |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) mala = 1                |          |              |
| Postovanje dogovorenog roka isporuke                                              |                                                                              |  |  | a) uvek = 10               |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) povremeno = 5           |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) nikada = 1              |          |              |
| Fleksibilnost pri isporuci, ispunjavanje specifičnih zahteva kupca                |                                                                              |  |  | a) izrazena = 5            |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) srednja = 3             |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) ne postoji = 1          |          |              |
| <b>KONKURENCIJA, SISTEMI KVALITETA, RAZVOJ</b>                                    |                                                                              |  |  |                            |          |              |
| Konkurencija na trzistu                                                           |                                                                              |  |  | a) monopol = 10            | 0        |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) duopol = 7              |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) oligopol = 5            |          |              |
| Cena proizvoda                                                                    |                                                                              |  |  | a) prihvatljiva = 10       |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) veoma niska = 5         |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | c) previsoka = 1           |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | a) tri i vise = 6          |          |              |
|                                                                                   |                                                                              |  |  | b) dva = 4                 |          |              |

|                                                                                                                 |                                     |                       |                         |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----|-----|
| Posedovanje sistema kvaliteta (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, HACCP, IFS, OHSAS, FSSC, BRC, HALAL,) | c)                                  | jedan = 2             |                         |     |     |
|                                                                                                                 | d)                                  | nema = 0              |                         |     |     |
| Dalji razvoj dobavljača (nove ideje, ulaganja u postrojenja i tehnologije)                                      | a)                                  | da = 4                |                         |     |     |
|                                                                                                                 | c)                                  | ne = 0                |                         |     |     |
| Odnosi sa kupcima                                                                                               | a)                                  | zadovoljavajući = 5   |                         |     |     |
|                                                                                                                 | b)                                  | nezadovoljavajući = 0 |                         |     |     |
| <b>REZULTAT:</b>                                                                                                |                                     |                       |                         | 0   |     |
|                                                                                                                 |                                     |                       |                         | C   |     |
|                                                                                                                 |                                     |                       |                         |     |     |
| <b>Klasifikacija:</b>                                                                                           |                                     |                       |                         | min | max |
| A                                                                                                               | primarni (odobren) dobavljač        |                       |                         | 80  | 100 |
| B                                                                                                               | sekundarni (alternativni) dobavljač |                       |                         | 50  | 79  |
| C                                                                                                               | tercijalni (potencijani) dobavljač  |                       |                         | 1   | 49  |
|                                                                                                                 |                                     |                       |                         |     |     |
| U Kragujevcu,                                                                                                   | datum                               |                       | Potpis odgovorne osobe: | 0   |     |

Dobavljački audit predstavlja jedan od načina nadzora dobavljača/proizvođača od strane kupca Meggle Srbija (predstavnicu sektora kontrole kvaliteta). Svrha audita je da se kupac informiše o uslovima i načinu proizvodnje i/ili skladištenja proizvoda koji kupuje, te da na osnovu toga oceni u kojoj meri se dobavljač/proizvođač pridržava dobre proizvođačke i higijenske prakse tj. oceni efektivnost implementiranih sistema kvaliteta. Auditor mora obratiti pažnju na sve faktore koji mogu biti od značaja za bezbednost proizvoda i biti sposoban da uoči sve vidljive nedostatke.

Ukoliko su uočeni nedostaci kritični (mogu direktno uticati na bezbednost proizvoda), auditor može predložiti prestanak saradnje sa dobavljačem/proizvođačem, predložiti korektivne mere i odrediti rokove za izvršenje od strane dobavljača/proizvođača. Ukoliko nedostaci nisu kritični (ne utiču direktno na bezbednost proizvoda), auditor predlaže korektivne mere i određuje rokove za njihovu primenu. Pri tom se saradnja sa dobavljačem ne obustavlja ali se može ograničiti na određenu vrstu ili količinu proizvoda. Ocena dobavljača koju auditor daje nakon obavljenog audita neophodna je za proces ocenjivanja i rangiranja dobavljača.

U sistemu Meggle Srbija doo definisane su sledeće vrste dobavljačkih audita:

- 1) Audit za odobravanje novog dobavljača: Food / Non Food materijala i usluga
- 2) Periodični / nadzorni audit dobavljača: Food / Non Food materijala i usluga

| Objašnjenje ocene audita |                      |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ocena                    | opis                 | Kompletno objašnjenje                                                                                                                                                                                                          |
| N/A                      | Nije primenjeno      | Postupak ili Proces nisu relevantni za robu dobavljača ili određeni objekat koji je preispitivan                                                                                                                               |
| 0                        | No System            | Postupak i proces nisu uključeni u sistem dobavljača, ali se očekivalo da budu.                                                                                                                                                |
| 1                        | Nedostaje sistem     | Procedura i proces su uključeni u sistem, ali planiranje i izvođenje zahtevaju značajno poboljšanje. Sistem je dokumentovan ali se ne poštuje                                                                                  |
| 2                        | Potrebno poboljšanje | Sistem postoji, ali nije pravilno dokumentovan ili izveden. Postoji velika verovatnoća da sistem neće davati dosledne rezultate. Potrebna su poboljšanja u procesnoj dokumentaciji.                                            |
| 3                        | Prilagodljivo        | Postupak ili postupak je uključen u sistem dobavljača. Planiranje i izvođenje ispunjavaju ove zahteve. Postoji velika                                                                                                          |
| 4                        | Izvanredan           | Postupak ili Proces je uključen u sistem. Planiranje i izvođenje su temeljni i premašuju ove zahteve. Sigurno je da će sistem dati primerne rezultate. Iako nije potrebno, obično se koristi elektronsko upravljanje podacima. |

| Audit Scoring                                  |                                    |                |                                  |                       |
|------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------|
| Ukupan broj bodova po sektorima preispitivanja |                                    | Rating Scale:  | Score                            |                       |
| Points                                         | Sektor                             |                |                                  |                       |
| 12                                             | 1) Zgrade i objekti                | Outstanding    | 95 to 100                        |                       |
| 15                                             | 2) Upravljanje materijalima        | Excellent      | 90 to 94.9                       |                       |
| 15                                             | 3) Sistemi kontrole kvaliteta      | Good           | 80 to 89.9                       |                       |
| 11                                             | 4) Proizvodnja                     | Satisfactory   | 70 to 79.9                       |                       |
| 10                                             | 5) Označavanje ambalaže i ID-a     | Conditional    | 50 to 69.9                       |                       |
| 15                                             | 6) Sistemi upravljanja kvalitetom  | Unsatisfactory | Less than 50                     |                       |
| 12                                             | 7) Osoblje i obuka                 |                |                                  |                       |
| 10                                             | 8) Kupovina i usluga kupcima       |                |                                  |                       |
| 100                                            | Total                              |                |                                  |                       |
| Final Scores                                   |                                    |                |                                  |                       |
| AUDITOR Meggle doo                             | SUPPLIER                           |                | DATE                             | LOCATION              |
|                                                |                                    |                |                                  |                       |
| Total Points Available                         |                                    |                |                                  |                       |
| Points                                         | Sub-Section                        | Section Score  | Max Points for Sections Reviewed | % of Available Points |
| 12                                             | 1 - Zgrade i objekti               | 4.00           | 12.0                             | 100.0%                |
| 15                                             | 2 - Upravljanje materijalima       | 3.50           | 15.0                             | 87.5%                 |
| 15                                             | 3 - Quality Control Systems        | 3.80           | 15.0                             | 95.0%                 |
| 11                                             | 4 - Proizvodnja                    | 3.88           | 11.0                             | 97.0%                 |
| 10                                             | 5 - Pakovanje i označavanje        | 3.80           | 10.0                             | 95.0%                 |
| 15                                             | 6 - Quality Management Systems     | 3.33           | 15.0                             | 83.3%                 |
| 12                                             | 7 - Osoblje i obuke                | 4.00           | 12.0                             | 100.0%                |
| 10                                             | 8 - Kupovina i služba za korisnike | 3.88           | 10.0                             | 97.0%                 |
| 100                                            | Total                              | 30.19          | 100.0                            | 93.7%                 |

Nameće se zaključak da su uslovi koje potencijalni dobavljači treba da zadovolje jasno propisani. No, najčešće se dešava da priloženi papiri kao dokaz o posedovanju HACCP standarda kao i ISO standarda nisu dovoljni, već stručnjaci velikih lanaca iste proveravaju i na terenu obilazeći potencijalne dobavljače. Čak i kada su deo lanca dobavljača, kontrola poslovanja dobavljača ne prestaje.

Zakonom o rokovima izmirenja novčanih obaveza u komercijalnim transakcijama definisan je rok od 60 dana za izmirenje novčanih obaveza prema dobavljačima. U praksi se neretko dešava da se ovaj rok produži i na 100 dana.

Kako bi obezbedile kontinuitet u proizvodnji i plasmanu proizvoda privrednice se najčešće snalaze korišćenjem dostupnih programa finansijske i nefinansijske podrške u datom momentu.

## 9. PROGRAMI FINANSIJSKE I NEFINANSIJSKE PODRŠKE PRIVREDNICAMA I ŽENSKOM PREDUZETNIŠTVU

U trenutnom poslovnom okruženju, za početnike u poslovanju, mikro i mala privredna društva, među kojima su i privrednice, ističu se dva izazova kao dominantna, a to su: pristup osnovnim veštinama upravljanja poslovanjem i pristup finansijama tj. eksternim izvorima finansiranja.

Da bi se određeni problemi prevazišli, institucije i organizacije koje se bave razvojem privrednog okruženja, a posebno razvojem ženskog preduzetništva, kreirani su programi koji mogu da odgovore na specifične potrebe koje različiti segmenti privrede mogu da imaju. Programi koji su dostupni privrednicama se mogu podeliti na finansijske i nefinansijske programe podrške, a neki od njih su podrške početnicima u poslovanju, mikro, malim i srednjim preduzećima, podsticajni razvojni krediti kod Fonda za razvoj, nacionalna garantna šema za likvidnost koja odgovara na novonastalu nestabilnost u poslovanju, podsticajna EBRD kreditna linija specijalno namenjena ženama privrednicama, kao i nekoliko programa nefinansijske pomoći koji su razvijeni u saradnji nevladinih organizacija i donatora, a odgovor su na ustanovljene probleme u poslovanju privrednica.

### 9.1. Program promocije preduzetništva i samozapošljavanja

U strateškom i koordiniranom odgovoru na navedene izazove, Vlada Srbije je usvojila Program promocije preduzetništva i samozapošljavanja koji je kreiran uz tehničku podršku KfW (Nemačka razvojna banka). Program promocije preduzetništva i samozapošljavanja obuhvata sve ključne aspekte podrške neophodne za uspeh start up projekata - petodnevnu obuku za izradu poslovno - investicionog plana, povoljne bankarske kredite kod komercijalnih banaka, partnera na projektu, garanciju za kredite i 20% bespovratnih sredstava (maksimalan iznos bespovratnih sredstava 360.000,00 dinara) za korisnike koji uspešno otplate kredit u okviru Programa. Povoljni bankarski krediti u maksimalnom iznosu od 3.600.000,00 dinara dodeljivaće se za finansiranje investicija (nabavku proizvodne opreme, mašina, postrojenja,

sadnica, kupovinu ili adaptaciju poslovnog ili proizvodnog prostora) kao i za obrtna sredstva, uz povoljne uslove otplate i pogodnosti u vidu niže kamatne stope koja je fiksna u maksimalnom iznosu do 5,99% na godišnjem nivou, kao i da su maksimalni troškovi i naknade koje banka naplaćuje korisniku kredita mogu biti maksimalno do 1% i to jednokratno. Ovaj program je zaokružen paket za korisnike u kome se, osim povoljnih kredita (uz grantove, državne garancije i prihvatljive kamate) nalazi i stručna podrška Privredne komore Srbije.

## 9.2. Krediti za žene u biznisu - EBRD i Banca Intesa

Od 2006. godine Banca Intesa je različitim programima podrške podržavala razvoj ženskog preduzetništva. Banka je 2015. godine potpisala Ugovor sa EBRD o kreditiranju kreditnim linijama koje su usmerene samo podršci ženama u biznisu. Od 2015. godine do sada Banka je kroz ovu kreditnu liniju podržala 1500 projekata sa 15 miliona evra.

Poznato je da su žene vrlo retko vlasnice nekretnine i da zbog toga ne mogu da daju sredstvo obezbeđenja za željeni kredit. Kao podršku ženama u biznisu i jačanju njihove uloge u privrednom životu, u saradnji sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) Banca Intesa kreirala je posebnu ponudu kredita za obrtna sredstva i investicije sa brojnim pogodnostima za privrednice.



## Uslovi odobravanja – Krediti za žene u biznisu u saradnji sa EBRD

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klijenti koji mogu koristiti proizvod                   | Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a koji posluju minimum 15 meseci i imaju kreditnu sposobnost za korišćenje kredita |
| Period na koji se kredit odobrava                       | Za obrtna sredstva – Do 36 meseci uz grejs period do 6 meseci koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava<br>Za investicije – Od 37 do 60 meseci uz grejs period do 12 meseci koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava                                           |
| Ukupan iznos kredita                                    | Ukupna suma iznosa kredita koja se može odobriti korisniku kao grupi povezanih lica – do 500.000 EUR                                                                                                                                                                                  |
| Valuta u kojoj se odobrava kredit i tip kursa           | EUR u dinarskoj protivvrednosti – Obračun se vrši po zvaničnom srednjem kursu NBS na dan puštanja kredita u tečaj                                                                                                                                                                     |
| Namena kredita                                          | Za nabavku obrtnih sredstava i za investicije                                                                                                                                                                                                                                         |
| Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope | 5.5% godišnje, fiksno                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Vrsta i visina naknada                                  | 1% od iznosa kredita u dinarskoj protivvrednosti po zvaničnom srednjem kursu Narodne banke Srbije na dan puštanja kredita u tečaj, jednokratno unapred pre realizacije kredita                                                                                                        |

## 9.3. Nacionalna garantna šema

Radi ublažavanja ekonomskih posledica nastalih usled pandemije bolesti COVID-19 izazvane virusom SARS-CoV-2, sa ciljem povećanja likvidnosti privrednih subjekata, Vlada Republike Srbije usvojila je uredbu kojom se uređuju uslovi, postupak, visina i način obezbeđenja sredstava za izdavanje garancija Republike Srbije u skladu sa garantnom šemom. Garantna šema predstavlja meru podrške privredi putem portfolio garancija za ublažavanje posledica pandemije bolesti COVID-19.

U skladu sa navedenim, Republika Srbija preuzima obavezu da kao garant izmiri potraživanja banaka nastala po osnovu odobrenih kredita od strane banaka za finansiranje likvidnosti i obrtnih sredstava za kreditiranje privrede. Glavni cilj ove podrške privrede je ublažavanje negativnih ekonomskih i finansijskih posledica pandemije bolesti COVID-19, a u skladu sa Ured-



bom i ugovorom o garantovanju koji se zaključuje između Republike Srbije, Narodne banke Srbije i banaka.

Republika Srbija može garantovati za kredite za finansiranje likvidnosti i obrtnih sredstava:

- 1) za nove kredite, u iznosu ne manjem od 50% od ukupnog iznosa kredita na koji se odnosi garantna šema;
- 2) za znavljanje kredita kod kojih potraživanja dospevaju u periodu nakon 29. februara 2020. godine, a ne kasnije od 31. decembra 2020. godine, u iznosu ne većem od 50% od ukupnog iznosa kredita na koji se odnosi garantna šema.

Alokacija sredstava po bankama se vrši na sledeći način:

- 1) iznos do 50% od ukupnog iznosa kredita na koji se odnosi garantna šema, do 1.000.000.000 evra (slovima: jedna milijarda evra i 00/100) biće dodeljen bankama srazmerno tržišnom učešću banaka (za kredite u segmentu mikro, malih i srednjih privrednih društava i preduzetnika) na dan 29. februar 2020. godine, za koje potrebe će se koristiti zvanični podaci Narodne banke Srbije;

- 2) nakon što banka dostigne 90% iskorišćenosti maksimalnog osiguranog portfolija, banka može konkurisati za povećanje maksimalnog osiguranog portfolija iz preostalog iznosa sredstava iz garantne šeme pod shodnim uslovima za povećanje maksimalnog osiguranog portfolija neograničen broj puta, s tim da svaki pojedinačni zahtev ne može biti manji od 5.000.000 evra (slovima: pet miliona evra i 00/100), niti veći od 25.000.000 evra (slovima: dvadesetpet miliona evra i 00/100).

#### 9.4. Fondacija Ana i Vlade Divac

Nedostatak podrške ženama za postizanje ravnoteže između radnog i porodičnog života veoma utiče na ostale oblasti rodne (ne) ravnopravnosti u Srbiji. U cilju uspostavljanja balansa između radnog i porodičnog života i promociju rodne ravnopravnosti Divac Fondacija realizuje projekat „JEDNAKI - Ka rodnoj ravnopravnosti usklađivanjem radnog i porodičnog života zaposlenih“ finansiran iz programa Evropske unije „Prava, jednakost i državljanstvo (2014-2020)“. Kao vitalni segment podrške koju Fondacija pruža privrednicama, sa jedne strane je podizanje svesti javnosti i pokretanje javne rasprave o rodnoj ravnopravnosti i održivom razvoju i međusektorskoj saradnji, dok je sa druge strane poznavanje radnih prava (za poslodavce i za zaposlene) i primeri dobre prakse. U cilju podsticanja mladih da se koncentrišu na tehničke nauke i fakultete, Fondacija Ana i Vlade Divac u saradnji sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i Centrom za promociju nauke, sprovodi projekat u kome se promovišu STEM nauke, a devojkama se prikazuju uspešni primeri privrednica i ukazuje im se na značaj rasta procenta devojčica koje upisuju tehničke škole/fakultete. Na ovakvim projektima Fondacija će raditi i u budućnosti. Projekat „Podrška STEAM obrazovanju u srednjim školama“ ima za cilj da obezbedi uslove za kvalitetnije STEAM (science, technology, engineering, arts and mathematics) obrazovanje u Srbiji te u skladu sa tim od ranih dana priprema devojčice na neizvesnu poslovnu budućnost.

Divac Fondacija, u saradnji sa Centrom za demokratiju, realizuje i projekat „Unapređenje rodne ravnopravnosti u Srbiji“ sa ciljem da:

- Poveća svest i znanje o Poglavlju 23 (Pravosuđe i osnovna prava) sa posebnim akcentom na prava žena i diskriminaciju žena kada su u pitanju rad i zapošljavanje, odnosno procesu daljeg usklađivanja sa pravnom tekovinom EU
- Pomogne lokalnim samoupravama pri usklađivanju lokalnih akcionih planova za zapošljavanje

i lokalnih akcionih planova za rodnu ravnopravnost – kako bi se rodna komponenta integrisala u lokalne politike zapošljavanja

- Pomogne poslodavcima i predstavi afirmativne mere vezane za zapošljavanje i poboljšanje položaja žena i marginalizovanih grupa na tržištu rada u Srbiji

### 9.5. Programi podrške Fonda za razvoj – Razvojni program za podsticanje preduzetništva

Preduzetnici, mikro, mali, srednji i veliki privredni subjekti i zadruge koji su registrovani u Agenciji za privredne registre, koji u prethodne dve godine nisu poslovali sa gubitkom i koji ispunjavaju uslove iz Programa, imaju pravo da se prijave na Javni poziv za dodelu bespovratnih sredstava i da podnesu zahtev za kredit kod Fonda.

Sredstva opredeljena Programom namenjena su za:

- Kupovinu, izgradnju, dogradnju, rekonstrukciju, adaptaciju, sanaciju, investiciono održavanje proizvodnog prostora ili poslovnog prostora koji je u sastavu proizvodnog prostora, ili prostora za skladištenje sopstvenih proizvoda, sirovina i repromaterijala. Izuzetno, za privredne subjekte koji se bave informacionom tehnologijom i visokotehnološkim uslugama, sredstva mogu biti upotrebljena za poslovni prostor koji je namenjen za potrebe obavljanja delatnosti;
- Kupovinu nove ili polovne proizvodne i građevinske opreme (ne starije od pet godina), uključujući alate, kao i za dostavna vozila za prevoz sopstvenih proizvoda i druga transportna sredstva koja se koriste u procesu proizvodnje;
- Trajna obrtna sredstva, koja mogu da čine najviše 10% ukupnog investicionog ulaganja;
- Nabavku softvera i računarske opreme.
- Mašine i opremu za unapređenje energetske efikasnosti i ekoloških aspekata sopstvene proizvodnje.

Iznos bespovratnih sredstava ne može biti manji od 75.000,00 dinara za preduzetnike, odnosno 250.000,00 dinara za pravna lica, niti veći od 12.500.000,00 dinara za sve privredne subjekte.

Rok otplate za pravna lica je do deset godina u okviru koga je grejs period do jedne godine i za preduzetnike do osam godina u okviru koga je grejs period do jedne godine. Kamatna



stopa, uz primene valutne klauzule, iznosi 1% godišnje uz garanciju banke i 2% godišnje uz ostala sredstva obezbeđenja.

Privredni subjekti koji ispunjavaju uslove Programa, mogu ostvariti pravo na finansijsku podršku u iznosu do 20% bespovratnih sredstava od vrednosti investicionog ulaganja, odnosno do 30% bespovratnih sredstava za privredne subjekte koji pripadaju četvrtoj grupi razvijenosti u skladu sa članom 11. Zakona o regionalnom razvoju i aktom Vlade kojim se utvrđuje jedinstvena lista razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave.

### 9.6. Nefinansijski programi podrške ženskom preduzetništvu Privredne komore Srbije

Pored limitiranih mogućnosti za finansiranje poslovanja, postoje i izazovi u informisanju o mogućnostima za apliciranje za dostupne izvore finansiranja kao i samom apliciranju.

Kako bi se prevazišla ova prepreka, Privredna komora Srbije, uz finansijsku podršku GlZ-a, je razvila posebnu uslugu podrške mikro, malim i srednjim preduzećima (MMSP). Mreža od 40 savetnika pri Privrednoj komori Srbije na raspolaganju je svim privrednicima iz ovog sektora

u Srbiji, pa i privrednicima, a podrazumeva stručne savete i pomoć u pripremi za podnošenje prijave za sredstva koja su dostupna kroz brojne nacionalne i internacionalne programe.

Pored pripreme i razrade kvalitetnih poslovnih planova, koji su potrebni za apliciranje za kredite kod poslovnih banaka i sredstva kod fondova, mreža savetnika pruža podršku u procesu planiranja i održivog upravljanja glavnim aspektima poslovanja MMSP. Time se privrednicima otvara mogućnost šireg i strateškog uvida, analize, planiranja i upravljanja sopstvenim poslovanjem.

Standardizovan je pristup podrške mikro, malim i srednjim preduzećima u pristupu sredstvima, a usluga je dostupna u svih 17 regionalnih privrednih komora širom Srbije. Kontakt podaci savetnika mogu se pronaći na sajtu Privredne komore Srbije.

U cilju promovisanja domaće privrede, Privredna komora Srbije realizuje projekat „Stvarano u Srbiji“. Privrednici/ce koji/e imaju domaći proizvod vrhunskog kvaliteta, kao i dokaz da je preko 80% proizvoda proizvedeno u Srbiji, mogu da konkurišu za dobijanje žiga #čuvarkuća, koji će im pomoći da budu prepoznatljivi/e potrošačima kao srpski proizvod ozbiljnog i proverenog kvaliteta.

#### REFERENCE I KORIŠĆENI MATERIJALI

- Institut za standardizaciju Srbije - [www.iss.rs](http://www.iss.rs)
- Prezentacija kompanije Mercator-S
- Prezentacija kompanije Meggle Srbija
- Prezentacija kompanije SGS
- Prezentacija Banca Intesa
- Prezentacija Fondacije Ana i Vlade Divac



Sprovedeno od strane:



Udruženje ženskog preduzetništva  
Nadežda Petrović - Čačak





Sprovedeno od strane:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

