



# VODIČ ZA UKLJUČIVANJE MSPP U LANCE DOBAVLJAČA



*Vodič za uključivanje mikro, malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u lance dobavljača je rezultat projekta „Razvoj MSPP jačanjem pristupa tržištu kroz uključivanje u lance dobavljača, sa akcentom na žensko preduzetništvo“ finansiran od strane Razvojne agencije Srbije, a koji implementira Privredna komora Srbije u partnerstvu sa Udruženjem poslovnih žena Srbije, sa ciljem da ženska preduzeća kao potencijalni dobavljači proizvoda i usluga dobiju više informacija o mogućnostima i načinima plasiranja proizvoda velikim kompanijama.*



**Razvoj MSPP**

jačanjem pristupa tržištu kroz  
uključivanje u lance dobavljača,  
sa akcentom na žensko preduzetništvo

## SADRŽAJ

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| O PROJEKTU.....                                                               | 4  |
| UVOD.....                                                                     | 6  |
| UPRAVLJANJE LANCIMA SNABDEVANJA - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....                | 10 |
| DOBAVLJAČKI LANCI U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI.....                              | 12 |
| KRITERIJUMI I ZAHTEVI ZA ODABIR DOBAVLJAČA.....                               | 22 |
| APLIKACIONI PROCES ZA POTENCIJALNE DOBAVLJAČE – USPEŠNI PRIMERI.....          | 24 |
| PRIVATNE ROBNE MARKE KAO ŠANSA ZA UKLJUČIVANJE MMSPP U DOBAVLJAČKE LANCE..... | 28 |
| STANDARDI.....                                                                | 30 |
| DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....                                           | 34 |
| FAKTORING.....                                                                | 38 |
| FINANSIJSKE INSTITUCIJE KAO PODRŠKA DOBAVLJAČIMA I LANCU DOBAVLJAČA.....      | 42 |
| REFERENCE I KORIŠĆENI MATERIJALI.....                                         | 44 |

## O PROJEKTU

Projekat „Razvoj MSPP jačanjem pristupa tržištu kroz uključivanje u lance dobavljača, sa akcentom na žensko preduzetništvo“ ima za cilj da podstakne uključivanje MSPP u lance dobavljača velikih kompanija, u oblasti proizvodnje, prerade i trgovine. Umrežavanje sektora MSPP i korporativni sektor ima cilj da unapredi privredni razvoj Srbije povećanjem efikasnosti i korišćenjem svih raspoloživih potencijala privrednog razvoja. Značaj velikih preduzeća za ekonomski rast je nesporan i njihov doprinos srpskoj privredi je važan, ali bi povezivanjem sa sektorom MSPP bio i veći. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u 2015. godini sektor MSPP u Srbiji doprinosi rastu BDP sa 57.7%, dok doprinos velikih privrednih društava iznosi preostalih 42.3%. Srazmera investicija u oba sektora nije proporcionalna njihovom doprinosu i potrebna je veća orijentacija velikih preduzeća ka rastu srpske privrede i jačanju srpskih privrednih aktera u sektoru MSPP.

Velike kompanije kao najčešće nedostatke sektora mikro, malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MMSPP) navode nemogućnosti da se proizvede potrebna količina datog proizvoda uz poštovanje odgovarajućeg roka i kvaliteta. Pored ovih, izazov predstavlja i mogućnost sektora za MMSPP da održi postignuti standard na duži vremenski period. Zato je neophodno da se podstakne udruživanje MMSPP i njihovo prilagođavanje potrebama i standardima velikih kompanija, čime se na konkretan način unapređuju kapaciteti MMSPP, do čega bi inače teško došli kao individualni privredni subjekti. Realizacijom ovog Projekta utičemo na privredni razvoj dvostrukim povezivanjem privrednih subjekata: horizontalno – između MMSPP i vertikalno – između udruženih MMSPP i velikih kompanija sa snažnim sinergetskim efektom na nacionalnu ekonomiju. Saradnjom privrednih subjekata po vertikali dolazi do transfera znanja i tehnologije od velikih kompanija ka sektoru MMSPP, koji su obavezni da prihvate i unaprede postojeće standarde poslovanja kako bi postali deo lanca dobavljača. Na ovaj način privredni subjekti povećavaju konkurentnost i prelaze u narednu, razvijeniju fazu u životnom ciklusu svakog preduzeća. Većim internim rastom preduzeća ostvaruje se “domino efekat” tojest pozitivni impuls na lokalnu ekonomiju, što vodi zapošljavanju novih ljudi i time utiče na veći životni standard.

Namena Vodiča je da zainteresovanom čitaocu, pre svega vlasnicima i menadžerima MMSPP, koji tek nameravaju da svoje proizvode uključe u dobavljačke lance, prevashodno u oblastima prehrambene industrije i ugostiteljstva, u kratkim crtama pojasni osnovne pojmove i predoči najvažnije praktične aspekte na koje treba obratiti pažnju u procesu pripreme poslovnog modela za uključivanja u dobavljačke lance.



## UVOD

Mnoge predstavnice sektora MMSPP su u poziciji da prošire svoje poslovanje tako što će postati međunarodni ili lokalni dobavljač ili pružalac usluga velikim kompanijama. Postoji čitav niz metoda i načina na koji kompanije mogu da postanu dobavljač drugim privrednim subjektima. Jedan je da se poveže sa drugim subjektima koji već posluju u velikim lancima. Drugi način je da se veliki sistem kontaktira direktno preko menadžera prodaje.

Na samom početku ćemo istaći neke od zaključaka sa poslovnih susreta<sup>1</sup> koje su organizovali Privredna komora Srbije i Udruženje poslovnih žena Srbije, sa ciljem povezivanja velikih kompanija sa sektorom MMSPP, a odnosi se na želje i očekivanja obe strane.

Više puta je naglašeno da se od poslovne saradnje prvo 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 snabdevanja.

Velike kompanije od svojih dobavljača očekuju pouzdanost u kvalitet robe, a onda i 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, i tako dalje.

Sektor MMSPP sa druge strane očekuje poštenu, poverljivu i dugoročnu saradnju, redovno izmirenje obaveza i poštovanje ugovora o snabdevanju, a ponajviše postojanje perspektive budućeg razvoja i stvaranja novih proizvoda dijalogom.

Nije isto da li je Vaš proizvod prehrambeni ili ne. Standard kvaliteta i kontrole toka robe uslovljen je prirodom proizvoda. Intencija ovog vodiča nije da se detaljno obradi celokupna složena tematska oblast uključivanja u dobavljačke lance, pogotovu u sektoru hrane. Taj proces sadrži mnogo eleme-

<sup>1</sup>Tokom aprila meseca organizovani poslovni susreti sa kompanijama Delhaize, McDonalds, hotel Moskva, Iceberg Salat Centar, Desing

nata, odvija se individualno i razlikuje se od kompanije do kompanije. Naša namera je da privrednicima i proizvođačima, potencijalnim budućim dobavljačima većih sistema Vodič omogući da steknu opštu sliku o ovoj oblasti, da se na efikasan način upoznaju sa ključnim pojmovima i trendovima kada je reč o dobavljačkim lancima, kako bi mogli lakše i brže da trasiraju svoj strateški pravac delovanja. Vodič će se fokusirati na lance snabdevanja u prehrambenoj industriji.

Savremeni trendovi prodaje hrane u svetu i u našoj zemlji rezultat su delovanja raznih faktora kao što je promena načina ishrane i trgovačkih navika kod potrošača. Sve je masovnija prodaja hrane putem multinacionalnih i velikih trgovačkih lanaca, koja proizvođačima pruža mogućnost da u saradnji sa manjim brojem kupaca (trgovačkih lanaca) plasiraju svoju robu na široko tržište (domaće i međunarodno). Takođe, saradnja sa trgovinskim lancima daje mogućnosti povećanja obima prodaje proizvodnjom robe pod tuđom robnom markom. U skladu sa promenama koje se dešavaju u navikama potrošača, menjaju se očekivanja i zahtevi koje trgovački lanci i prerađivači imaju prema svojim dobavljačima. U tom kontekstu, kategorije kao što su garantovana bezbednost hrane, kontinuirano snabdevanje i trajno niske cene postaju imperativ za postojeće i potencijalne dobavljače odnosno učesnike u lancu snabdevanja:

- U cilju zaštite potrošača i sopstvenog imidža, trgovci od proizvođača zahtevaju garanciju za bezbednost hrane;
- Za velike kupce u lancu dobavljača, najznačajniji su zadovoljni potrošači koji se stalno vraćaju te je važno raspolagati sa dovoljnim kapacitetima za kontinuirano snabdevanje, što za male dobavljače često predstavlja nepremostivu barijeru za ulazak u trgovačke lance. Pored toga, potrošači očekuju da kvalitet proizvoda bude na očekivanom – standardnom nivou na koji su navikli, što zahteva dobru organizaciju i „internu“ standardizaciju proizvodnje;
- Trgovački lanci diktiraju niske cene i zahtevaju niz dodatnih pogodnosti od svojih dobavljača. Takve finansijske uslove mogu podneti samo dobro organizovane firme sa relativno velikim obimom proizvodnje, jer posredni troškovi u nekim slučajevima mogu biti izuzetno veliki. Profesionalna usluga podrazumeva da ćete morati detaljno da planirate i uračunate sve što je potrebno da bi se zadovoljili potencijalni klijenti. Da li je potreban kamion za transport ukoliko kupac želi dostavu do vrata, određena ambalaža za robu, uslovi skladištenja, i tako dalje.

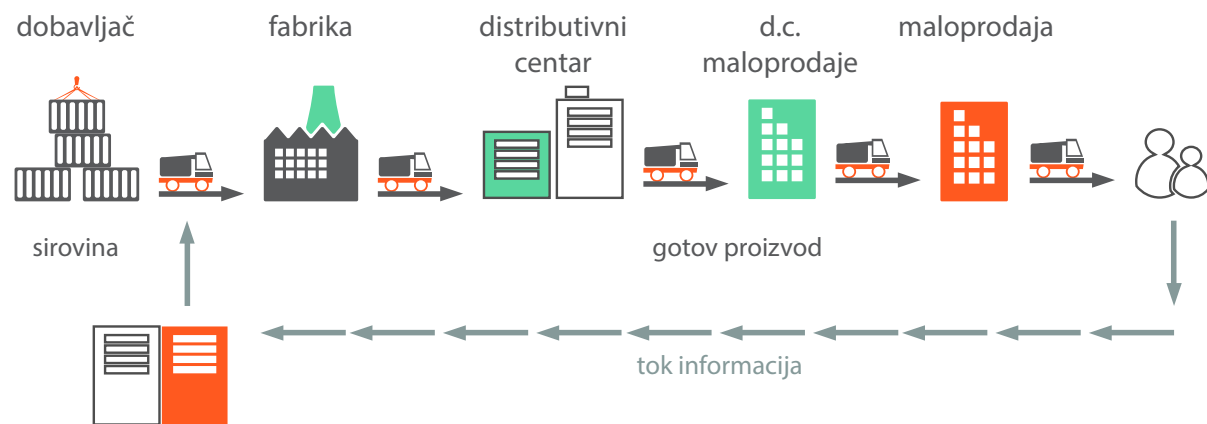
Neki od osnovnih koraka koje treba uzeti u obzir da bi svoju kompaniju uspešno uključili u lanac snabdevanja:

- Kada identifikujete privredni subjekt kome bi mogli da ponudite svoje proizvode ili usluge, možete ih direktno kontaktirati i saznati proces selekcije dobavljača. Mnogi od njih imaju web sajtove koji omogućavaju da se svaki potencijalni dobavljač registruje. Ovako specijalizovani sajtovi pružaju informacije i navode Vas na potrebne korake i uslove za potencijalne dobavljače. Primer ovakvog web sajta biće dat i u okviru ovog Vodiča;
- Pre pripreme ponude, potrebno je svakako dobro se informisati šta kupci žele i koja su im očekivanja i uslovi za potencijalne dobavljače. Pored specifičnih zahteva datog kupca, ponuda svakako treba da sadrži detaljan opis/specifikaciju proizvoda ili usluga, opis ambalaže, kvantitet i opis kvaliteta, garancija, uslovi isporuke i mogućnosti učestalosti isporuke, cena, valuta, i tako dalje;
- Budite spremni da dajete odgovore na konkretna pitanja u vezi sa proizvodnjom, kontrolom kvaliteta, distribucijom i cenom Vaših proizvoda. Da objasnite značaj i vrednost proizvoda na ciljanim tržištima koja će biti zainteresovana za kupovinu proizvoda itd;
- Takođe, budite spremni da možda nećete ostvariti saradnju iz prvog pokušaja.

## UPRAVLJANJE LANCIMA SNABDEVANJA - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Pre nego što se upustimo u konkretna očekivanja i zahteve koje veliki trgovački lanci i prerađivači postavljaju pred svoje dobavljače u Srbiji, kratko ćemo se osvrnuti na osnovne pojmove iz oblasti upravljanja lancima snabdevanja. **Upravljanje lancima snabdevanja (Supply Chain Management - SCM)** obuhvata upravljanje aktivnostima i vezama lanca snabdevanja na najefikasniji i najefektivniji mogući način u cilju maksimizacije vrednosti proizvoda za kupca i ostvarivanju kompetitivne prednosti. Upravljanje lancima snabdevanja ima širok opseg, od pojedinačnih preduzeća koja preduzimaju korake da unaprede informacione tokove između sebe i svojih snabdevačkih partnera, do velikih trgovačkih organizacija koje traže način da standardizuju transportnu i troškovnu praksu.

Proces lanca snabdevanja:



Upravljanje (menadžment) lancem snabdevanja odnosno Supply Chain Management (SCM) se može opisati kao set usklađenih pristupa integraciji dobavljača, proizvođača, skladišta i prodavnica na taj način što se proizvodi i doprema prava količina proizvoda, na prave lokacije, u pravo vreme, uz minimiziranje troškova u sistemu dopremanja i uz određeni nivo servisa, odnosno satisfakciju potrošačkih zahteva (Simchi-Levi i Kaminsky, Introduction to Supply Chain Management, 2003).

Lanac snabdevanja, dakle, podrazumeva razmenu materijala i informacija u logističkim procesima koja se proteže od prikupljanja sirovina do isporuke gotovih proizvoda krajnjem korisniku, s ciljem da se kroz najefikasniju upotrebu resursa i bazirajući se na ključnim faktorima ekonomičnosti i pouzdanosti, zadovolje zahtevi kupaca.

### Osnovne karakteristike

Lanac snabdevanja predstavlja sistem posredstvom kojeg organizacija proizvodi i isporučuje sopstvene proizvode ili usluge u skladu sa zahtevima tržišta;

- Operacije i odluke upravljanja lancem snabdevanja uslovljene su i aktiviraju se na osnovu zahteva potrošača;
- Lanac snabdevanja definisan je od strane iskusnih stručnjaka i proteže se od dobavljačevih dobavljača do kupčevih kupaca;
- 80-tih godina 20. veka pojam upravljanja lancima snabdevanja (SCM) se razvijao i predstavljao potrebu integracije ključnih poslovnih procesa od originalnih snabdevača do krajnjih korisnika;
- Originalni snabdevači su oni koji obezbeđuju proizvode, usluge i informacije koje povećavaju vrednost za kupca ili za druge vlasnike zaliha;
- Cilj primene SCM je da se kompanije i korporacije uključe u snabdevački lanac razmenom informacija u zavisnosti od fluktuacije tržišta i proizvodnih sposobnosti.

### Prednosti

Povećanjem stepena integracije između svih učesnika u okviru dobavljačkog lanca, preduzeća koja učestvuju u ovom lancu postaju konkurentnija, smanjuju troškove poslovanja, poboljšavaju svoj servis prema potrošačima, unapređuju kvalitet svojih proizvoda ili usluga, što se odražava kroz povećanje pouzdanosti i poverenja kod krajnjih potrošača. Dakle, uspešno upravljanje lancem snabdevanja rezultovaće poboljšanjem u dodirnim oblastima poslovanja i omogućiti **povećanje profita, bolju eksploataciju resursa i redukciju troškova.**

Tradicionalni način poslovanja i tradicionalne odnose učesnika lanca snabdevanja karakterišu ključni procesi koji međusobno nisu integrisani. U takvim uslovima poslovanja (teoretski i praktično) svaki učesnik zainteresovan je samo za optimizaciju svojih poslovnih procesa, bez obzira na ostale učesnike i lanac snabdevanja u celini. Nedostatak saradnje i veoma mala vidljivost informacija u lancu snabdevanja dovodi do poremećaja u lancu, koji se ispoljavaju kroz efekat “biča” i probleme u kontroli zaliha, proizvodnji i distribuciji.

Sa rastućom konkurencijom na tržištu, koja više nije samo konkurencija između tržišnih igrača, već je sve češće konkurencija između lanaca snabdevanja, veliki naglasak, u cilju ostvarivanja konkurent-ske prednosti, stavlja se na značaj saradnje između učesnika lanca snabdevanja. Upravo takva sara-dnja pokazala se kao dobar način za postizanje i održavanje konkurent-ske prednosti na sve oštrijem i zahtevnijem tržištu.

Održivu konkurent-sku prednost u odnosu na svoje rivale mogu ostvariti samo one kompanije koje izgrađuju agilne, adaptibilne i lance snabdevanja sa dobro usklađenim interesima između svojih članova. Iz tog razloga, proteklih nekoliko decenija, veoma intenzivno su se razvijali brojni modeli saradnje koji treba da potpomognu optimizaciju i sticanje održive konkurent-ske prednosti lanca snabde-vanja kao celine, što za rezultat ima korist za sve njegove učesnike. Ključni termini koji se poslednjih godina sve više upotrebljavaju u ovoj oblasti su ODRŽIVOST i PARTNERSKI ODNOSI!

Poslednjih godina, uključivanje MMSPP u lance dobavljača u sektoru prehrambene industrije beleži stalan rast. Ulazak MMSPP u dobavljačke lance u ovoj grani industrije ne postavlja se kao pitanje već se traže najefikasniji načini da se to izvede o čemu svedoče statistički podaci navedeni u narednom poglavlju.



### Prehrambena industrija u Srbiji

Industrija hrane i pića predstavlja jedan od najvažnijih sektora prerađivačke industrije u Srbiji. Prema podacima RZS, u 2015. godini u oblastima proizvodnje prehrambenih proizvoda i proizvod-nje pića poslovalo je 3.353 preduzeća (20,5 odsto prerađivačke industrije), najvećim delom ona koja se bave proizvodnjom hleba, svežeg peciva i kolača (19,4 odsto) i preradom i konzervisanjem voća i povrća (18,3 odsto), i ostvarila su promet u vrednosti od 726,2 milijarde dinara (približno 6,0 milijardi evra). Gotovo 76,2 odsto registrovanih privrednih društava činila su mikro privredna društva, dok su najveći promet ostvarila velika privredna društva. Ukupan broj registrovanih pre-duzetnika iznosio je blizu 7,5 hiljada. Od ukupnog broja zaposlenih u Republici Srbiji, 6,6 odsto je zaposleno u prehrambenoj industriji, i to 87,5 odsto u proizvodnji prehrambenih proizvoda, a 12,5 odsto u proizvodnji pića. Proizvodnja hrane i pića je u stvarno proizvedenoj količini proizvoda učestvovala 25,6 odsto u sektoru prerađivačke industrije u 2015. godini. U strukturi bruto dodate vrednosti 2015. godine, prema podacima RZS, proizvodnja prehrambenih proizvoda učestvuje 3,9 odsto, a proizvodnja pića 1,0 odsto. Prehrambena industrija je izvozno orijentisana privredna grana, čiji prosečan godišnji rast izvoza u periodu 2012-2016. godine iznosi 5,6 odsto. Izvoz ovih proizvoda je, prema preliminarim podacima RZS, u 2016. godini dostigao blizu 1,7 milijardi evra (ostvareni međugodišnji rast izvoza iznosi 7,3 odsto), uz učešće od 12,4 odsto u ukupnom izvozu Srbije. Preh-rambena industrija predstavlja jednu od grana koja ostvaruje pozitivan spoljnotrgovinski saldo, uz pokrivenost uvoza izvozom u 2016. godini od 216,0 odsto (ostvareni suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni prehrambenih proizvoda i pića iznosi 894,1 milion evra). Ako se posmatra registrovana zaposlenost, prema podacima RZS, u 2016. godini bilo je registrovano 89.378 zaposlenih u prehrambenoj industriji, što čini 22,7 odsto zaposlenih u sektoru prerađivačke industrije, odnosno 4,7 odsto u ukupnom broju registrovanih zaposlenih u Srbiji. Međugodišnji rast industrijske proiz-vodnje u Republici Srbiji iznosio je 4,7 odsto u 2016. godini. Rast prerađivačke industrije je, u 2016. godini dostigao 5,3 odsto, u odnosu na 2015. godinu. U decembru 2016. godine, u odnosu na prosek 2015. godine, proizvodnja prehrambenih proizvoda je bila veća za 22,4 odsto, a proizvodnja pića za 2,0 odsto. U periodu januar-decembar 2016. godine u proizvodnji prehrambenih proizvoda registro-van je porast od 6,0 odsto u odnosu na isti period 2015. godine, dok je pad zabeležen u proizvodnji pića (-0,4 odsto). Ukupne realizovane investicije u osnovne fondove u prehrambenoj industriji su 2015. godine iznosile 27,4 mlrd dinara (227,0 mln evra), od čega je 80,2 odsto realizovano u proiz-

vodnji prehrambenih proizvoda (22,0 mlrd dinara, odnosno 182,2 mln evra), a ostatak u proizvodnju pića (5,4 mlrd dinara, odnosno 44,8 mln evra). U strukturi ovih investicija, najveće je učešće investicija realizovanih u domaću i uvoznu opremu (69,5 odsto), zgrade i ostale građevine (27,9 odsto), a preostalih 2,6 odsto u ostale investicije (intelektualnu svojinu – istraživanje i razvoj softvera, baze podataka i ostalo). Tokom 2016. godine u prehrambenoj industriji ostvaren je neto priliv SDI, po osnovu ulaganja nerezidenata, od 85,5 mln evra, što je za 30,4 odsto manje u odnosu na 2015. godinu.

Prema poslovnim prihodima u 2015. godini najznačajnija mikro, mala i srednja privredna društva koja posluju u sektoru prehrambene industrije su:

Mikro privredna društva:

| Matični broj | Naziv privrednog društva              | Grupa delatnosti                                  | Poslovni prihodi, u 000 dinara (iz FI za 2015. godinu) | Broj zaposlenih (iz FI za 2015. godinu) |
|--------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 20207884     | GRIC PRODUKT DOO JABUKA               | 1089-Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda   | 237.244                                                | 6                                       |
| 21012408     | JEKA FRUIT d.o.o. Prokuplje           | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća | 229.107                                                | 4                                       |
| 20981610     | PASTRY ART DOO Subotica               | 1071-Proizvodnja hleba,svežeg peciva i kolača     | 199.294                                                | 2                                       |
| 20154845     | BELFARMA DOO BELOTIĆ                  | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća | 192.407                                                | 3                                       |
| 20606690     | ĆURAN DOO MIHAJLOVAC                  | 1011-Prerada i konzervisanje mesa                 | 172.715                                                | 9                                       |
| 20374349     | PODGORINA-VOĆE DOO OSEČINA (VAROŠICA) | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća | 172.682                                                | 7                                       |
| 06114644     | IVAN-PROM DOO STUPNICA                | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 167.973                                                | 9                                       |
| 21031232     | BELOBRK DOO TEMERIN                   | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 165.233                                                | 2                                       |
| 17613022     | BELAN DOO KRAGUJEVAC POVLENSKA 25     | 1051-Prerada mleka i proizvodnja sireva           | 162.973                                                | 10                                      |
| 20160268     | PREDUZEĆE AGRO-NIK DOO ARILJE         | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća | 161.214                                                | 2                                       |

Izvor: Finansijski izveštaji 2015. (APR), Obrada Privredna komora Srbije

Mala privredna društva:

| Matični broj | Naziv privrednog društva            | Grupa delatnosti                                       | Poslovni prihodi, u 000 dinara (iz FI za 2015. godinu) | Broj zaposlenih (iz FI za 2015. godinu) |
|--------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 17564501     | ALTIVA DOO BEOGRAD                  | 1032-Proizvodnja sokova od voća i povrća               | 3.099.823                                              | 9                                       |
| 17428403     | ZDRAVO DOO KRUŠEVAC                 | 1089-Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda        | 1.708.192                                              | 10                                      |
| 17378210     | CHIPITA YU AD BEOGRAD               | 1072-Proizvodnja dvopeka,keksa,trajnog peciva i kolača | 1.171.332                                              | 4                                       |
| 21007650     | DSM Nutritional Products SRB d.o.o. | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje      | 1.133.394                                              | 7                                       |
| 08666610     | DOO COMPANY BB                      | 1051-Prerada mleka i proizvodnja sireva                | 1.043.504                                              | 79                                      |
| 20172380     | MLEKARA EKO-MLEK DOO KAONIK         | 1051-Prerada mleka i proizvodnja sireva                | 1.030.289                                              | 89                                      |
| 17401050     | YUBE DOO POŽEGA                     | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća      | 1.024.014                                              | 55                                      |
| 07712812     | DOO JUNIOR KOMERC KRUŠEVAC          | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje      | 992.743                                                | 98                                      |
| 06452230     | DOO MAKINTERNACIONAL NIŠ            | 1013-Proizvodnja mesnih prerađevina                    | 936.293                                                | 215                                     |
| 20614552     | RAVAGO CHEMICALS DOO                | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje      | 928.922                                                | 10                                      |

Izvor: Finansijski izveštaji 2015. (APR), Obrada podataka Privredna komora Srbije

Srednja privredna društva:

| Matični broj | Naziv privrednog društva         | Grupa delatnosti                                  | Poslovni prihodi, u 000 dinara (iz FI za 2015. godinu) | Broj zaposlenih (iz FI za 2015. godinu) |
|--------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 08658196     | DOO KONZUL NOVI SAD              | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 8.960.830                                              | 68                                      |
| 08004293     | DOO ŽITO-BAČKA KULA              | 1061-Proizvodnja mlinskih proizvoda               | 4.512.269                                              | 81                                      |
| 07853742     | DOO STANIĆ ARILJE                | 1039-Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća | 4.189.437                                              | 152                                     |
| 07061641     | GRANEXPORT DOO PANČEVO           | 1061-Proizvodnja mlinskih proizvoda               | 4.154.108                                              | 90                                      |
| 08044643     | FABRIKA ULJA BANAT AD NOVA CRNJA | 1041-Proizvodnja ulja i masti                     | 3.854.627                                              | 195                                     |
| 08596182     | DOO FARM COMMERC ČANTAVIR        | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 3.553.213                                              | 166                                     |
| 07204132     | NIŠKA MLEKARA DOO NIŠ            | 1051-Prerada mleka i proizvodnja sireva           | 3.185.184                                              | 324                                     |
| 07178972     | BAT VRANJE AD VRANJE             | 1200-Proizvodnja duvanskih proizvoda              | 3.175.114                                              | 121                                     |
| 08829675     | PATENT CO. DOO MIŠIĆEVO          | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 3.088.219                                              | 164                                     |
| 17280864     | STO POSTO DOO, BEOGRAD           | 1091-Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje | 3.062.541                                              | 150                                     |

Izvor: Finansijski izveštaji 2015. (APR), Obrada podataka Privredna komora Srbije

Tržište maloprodaje u Srbiji

U Srbiji, kompanije sa većinskim udelom stranog kapitala dominiraju na tržištu trgovine na malo prehrambenim proizvodima. Vodeći maloprodajni lanci su Delhaize (Shop&Go, Maxi i Tempo) i Mercator S (Idea, Roda i Mercator). Ostali međunarodni maloprodajni lanci koji trenutno posluju na tržištu Srbije su i Metro - Nemačka, Super Vero - Grčka. U 2019. godini se očekuje i početak poslovanja nemačkog preduzeća Lidl. Najznačajniji domaći maloprodajni trgovinski lanci u Srbiji su DTL, DIS, Aman, Univerexport, Gomex.

Za potencijalne dobavljače je, dakle, ključno uspostavljanje komunikacije sa sektorom maloprodaje koji obavlja posredničku funkciju između krajnjih potrošača i ponude koja se stavlja na tržište, jer su maloprodajni lanci ti koji “štite” potrošače, tako što kreiraju asortiman prema njihovim potrebama i zahtevima. Izgradnja i negovanje tog odnosa dobijaju na težini kada se uzmu u obzir trendovi koji su приметni poslednjih godina kao što je ojačana uloga maloprodavaca u odnosu na proizvođače, sve dominantnija uloga multisektorskih maloprodajnih lanaca, sve izraženija konsolidacija i koncentracija lokalnih maloprodajnih tržišta, razvoj elektronske maloprodaje i rastuće učešće maloprodajnog poslovanja u bruto nacionalnom proizvodu.



Odnos između dobavljača neke robe, proizvoda ili usluge i njegovog kupca se često odnosi samo na određenu kariku u okviru celokupnog vrednosnog lanca. U zavisnosti od toga u kom segmentu dobavljačkog lanca se nalazi dobavljač imamo **odnos između proizvođača sirovina i primarnih dobara sa jedne i preduzeća iz oblasti prerađivačke industrije**, koja preradom primarnog proizvoda

stvaraju dodatnu vrednost, sa druge strane. Zatim, tu je i **odnos između prerađivačke industrije i trgovinskih preduzeća**, koja preko svojih maloprodajnih lanaca isporučuju robu krajnjem potrošaču. Pored navedenih, moguć je, iako je u praksi ređe prisutan, i neposredan odnos između primarnih proizvođača i trgovinskih sistema – na primer, snabdevanje maloprodajnih sistema voćem i povrćem od strane primarnog proizvođača je moguće ukoliko primarni proizvođač pored kvaliteta proizvoda zadovoljava i kriterijume kao što su: skladišni kapaciteti, logistika i transport, ambalaža i.s.l. Svi kriterijumi i zahtevi moraju biti ispunjeni da bi krajnji proizvod našao put do poslednje karike u lancu, krajnjeg potrošača.

Povećanje konkurentnosti lanaca snabdevanja prehrambenim proizvodima u Srbiji je uslovljeno mnogim faktorima, a neki od njih su:

- dalji razvoj i **modernizacija lanaca snabdevanja**: razvoj proizvoda, marketing, upravljanje snabdevanjem i tražnjom, e-lanac tamo gde je moguće;
- povećanje **fleksibilnosti proizvodnje**, unapređenje asortimana i stavljanje akcenta na kvalitet proizvoda;
- stepen primene **modernih tehnologija** u kompaniji, ali i komunikacija sa ostalim učesnicima u lancu;
- definisanje **strategije kompanije** koja bi bila okrenuta ka korisniku, unapređenju procesa i osvajanju stranih tržišta;
- kontinuirana **edukacija** kadra u oblasti proizvodnje, logistike i plasmana;
- **saradnja sa istraživačkim i naučnim centrima** sa fokusom na: smanjenje troškova i povećanje efikasnosti u lancu snabdevanja, modele koji uvažavaju specifičnosti kompanija, njihovih lanaca i industrijske grane i strategije koje unapređuju poslovanje i omogućavaju osvajanje novih tržišta

Saradnja između različitih karika u lancu snabdevanja

Novija istraživanja su pokazala da je sve izraženija spremnost velikih kompanija za kooperaciju sa malim dobavljačima koja se bazira na partnerstvu i međusobnom poverenju. U poslednje vreme je primetna tendencija pružanja ciljane podrške dobavljačima od strane velikih trgovinskih sistema kako bi se ostvarili efekti kao što su poboljšani odnosi sa dobavljačima, unapređen kvalitet i održivost proizvoda i smanjen rizik od negativne reputacije. Poseban akcenat je na sve izraženijem trendu ka sve intenzivnijoj kooperaciji na relaciji trgovac-prerađivač odnosno prerađivač - dobavljač sirovina/poluproizvoda. Ova saradnja predstavlja dodatnu vrednost za dobavljača a manifestuje se kroz mere podrške koja se dobavljačima pruža od strane karike koja se nalazi na višem stepenu lanca snabdevanja kada govorimo o standardima/sertifikaciji ili zajedničkoj formulaciji održivih ciljeva.

U kontekstu međusobne saradnje među akterima duž lanca snabdevanja se pravi razlika između horizontalnog, vertikalnog i dijagonalnog povezivanja:

| Vrsta kooperacije | Karakteristike                                                                                                                                           | Prednosti                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertikalna        | Direktna saradnja trgovine/proizvođača sa svojim dobavljačima, po potrebi i sa eksternim partnerima, koji unose odgovarajuće resurse i znanje (know-how) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Poboljšan kvalitet</li><li>• Kredibilitet</li><li>• Bezbednost porekla</li><li>• Vezivanje dobavljača uz sebe</li><li>• Lojalnost kupaca</li><li>• Građenje pozitivnog imidža</li></ul> |
| Horizontalna      | Saradnja između tržišnih konkurenata iz iste branše („coopetition“)                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kredibilitet</li><li>• Udruživanje resursa</li><li>• Umrežavanje/Know-how</li><li>• Lojalnost kupaca</li><li>• Građenje pozitivnog imidža</li></ul>                                     |
| Dijagonalna       | Međusobna saradnja kompanija iz različitih branši                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Udruživanje resursa</li><li>• Efekti međusobnog učenja</li></ul>                                                                                                                        |

Da bi potencialni dobavljač uopšte dospeo u poziciju da uđe u proces razmatranja/selekcije od strane prerađivača ili trgovinskog lanca, on mora ispuniti ključni preduslov, da dokaže budućem kupcu ***sigurnost svog poslovanja***. To će se najlakše postići ispunjavanjem sledećih kriterijuma:

1. ***Prepoznatljivost***: Sopstveni izgrađeni brend ili proizvodnja za privatne robne marke
2. ***Bezbednost i kvalitet***: Primena priznatih standarda
3. ***Pouzdanost***: Sertifikacija i provera dobavljača

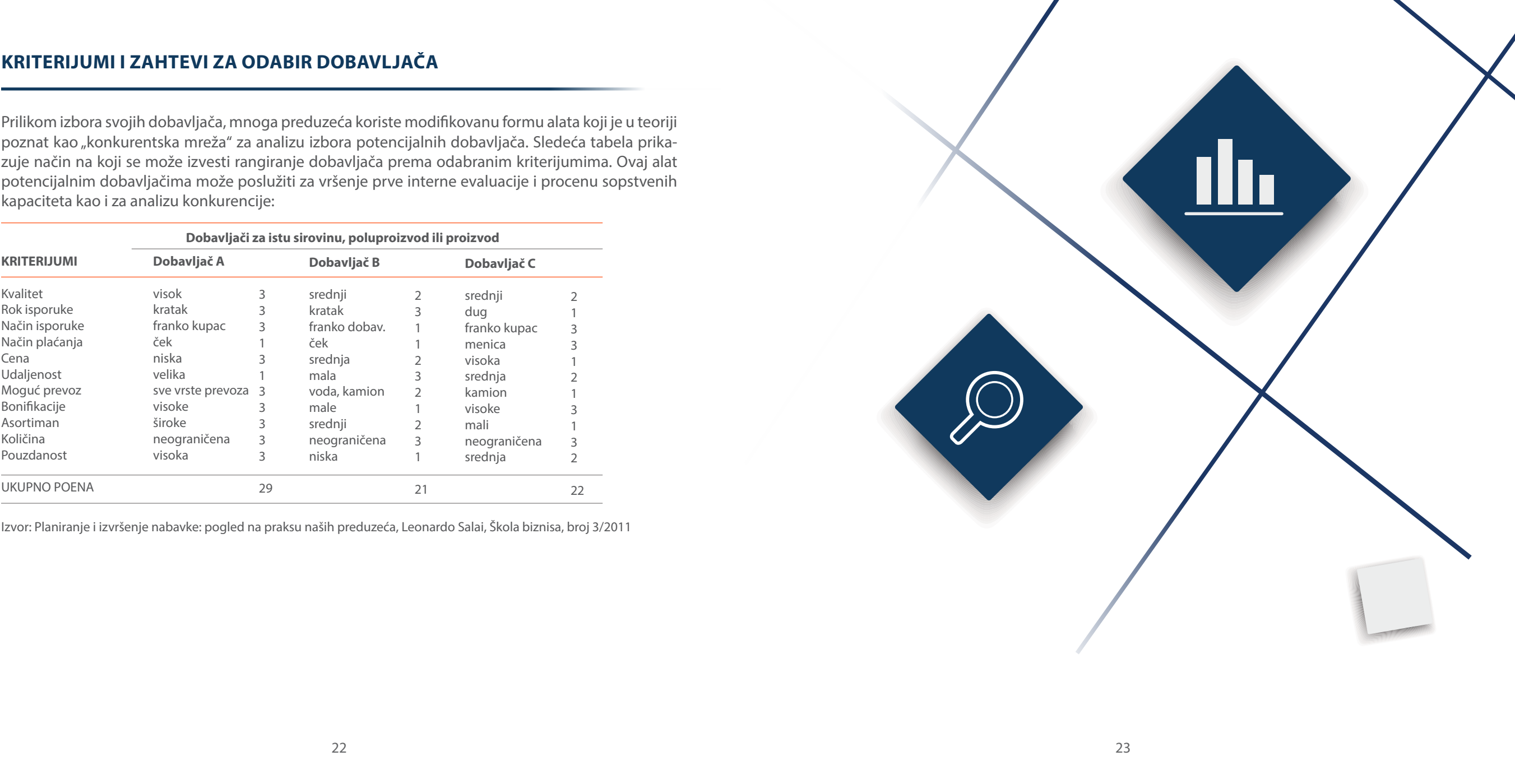


## KRITERIJUMI I ZAHTEVI ZA ODABIR DOBAVLJAČA

Prilikom izbora svojih dobavljača, mnoga preduzeća koriste modifikovanu formu alata koji je u teoriji poznat kao „konkurentska 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



## APLIKACIONI PROCES ZA POTENCIJALNE DOBAVLJAČE – USPEŠNI PRIMERI

Kada potencijalni dobavljač smatra da je u stanju da ispuni zahteve određenog kupca odnosno veleprodajnog ili maloprodajnog sistema, on započinje formalni aplikacioni proces. Svaka velika kompanija je definisala sopstveni proces nabavke, s tim što je osnovna struktura kod većine kompanija slična. Na primerima najvećeg stranog i najvećeg domaćeg maloprodajnog lanca, koji su aktivni na tržištu Srbije, a na osnovu reprezentativnih primera iz prakse prikazaćemo tok aplikacionog procesa i korake koji prethode formalnom uključivanju u lanac dobavljača.

### Delhaize: Zahtevi za nove dobavljače

1. Praćenje definisanih specifikacija kvaliteta proizvoda i standarda pakovanja;
2. Sertifikacija (Global GAP, BRC);
3. Potpisan ugovor;
4. Konkurentne cene i učešće u akcijama.

### Ugovaranje proizvodnje za formate Maxi, Tempo i Shop&Go

- Trenutno se za preko 50 različitih proizvoda ugovara proizvodnja na domaćem tržištu sa najbolje rangiranim dobavljačima, s tim što Delhaize Srbija trenutno razvija partnerstva sa preko 200 dobavljača za sveže voće i povrće u Srbiji;
- Osiguravanje izvora nabavke za minimum 70% potrebnih količina;
- Obezbeđuje se bolje planiranje proizvodnje;
- Izbegavaju se situacije deficita količina;
- Smiruju se velike fluktuacije u cenama;
- Povećava se učešće direktnih proizvođača u nabavci;
- Obezbeđuje se kontinuiran kvalitet za potrošača;
- Ugovara se proizvodnja i za proizvode koji su prvobitno testirani iz uvoza;
- Ovakva saradnja obezbeđuje sigurnog kupca koji proizvodjačima unapred garantuje siguran plasman.

### DIS: Aplikacioni proces za dobavljače

Na primeru zahteva koje domaći dobavljači moraju zadovoljiti ukoliko žele da uspostave kooperantski odnos sa maloprodajnim lancem DIS, vidimo da ima dosta preklapanja sa gore prikazanim modelom i da odabir određenih kriterijuma zavisi od individualnog pristupa kompanije, s tim što je obavezno ispunjavanje, na početku ovog poglavlja pomenutih, osnovnih kriterijuma kao što su:

- **Bezbednost hrane**
- **Dostupnost (kontinuirano snabdevanje)**
- **Standardan kvalitet**
- **Konkurentne cene**

### Kompanija DIS vrši odabir dobavljača na osnovu sledećih kriterijuma:

- Ispunjenost standarda kvaliteta i sigurnosti
- Atraktivnost asortimana
- Pristupačnost cena u skladu sa ciljnom grupom potrošača DIS-a
- Pouzdanost u snabdevanju
- Likvidnost
- Učestalost marketinških aktivnosti
- Informatička opremljenost
- Dobavljač treba da vodi računa o zaštiti životne sredine u kojoj obavlja delatnost i osigura usklađenost sa svim važećim zakonima i odredbama

Navedeni kriterijumi propisuju minimalne standarde koje dobavljači moraju ispunjavati i istih se pridržavati u poslovnoj praksi. Radi sigurnosti da dobavljač zaista ispunjava i primenjuje standarde i zahteve, kompanija DIS zadržava pravo redovnog proveravanja usklađenosti rada dobavljača sa istim. Izvor: (<http://www.dis.rs/download/standardi/standardi.pdf>)

### **Aplikacioni proces za buduće dobavljače kompanije DIS**



#### **Korak 1: Popunjavanje formulara sa ponudom**

Online formular za ponudu robe sadrži:

- Informacije o firmi
- Informacije o proizvodima
- Slike ili katalog proizvoda

Ukoliko inicijalna ponuda robe bude odobrena od strane potencijalnog kupca, nastavlja se aplikacioni proces.

#### **Korak 2: Popunjavanje upitnika za dobavljače**

Upitnik za dobavljače se popunjava samo na formalni poziv category managera ukoliko bude bio zainteresovan za više informacija o Vašim proizvodima.

Kako biste popunili Upitnik za dobavljače, biće Vam neophodni:

- Važni kontakti
- Referentna lista
- Podaci o proizvodnim kapacitetima
- Podaci o prodaji

Nakon popunjavanja Upitnika za dobavljače i njegove evaluacije od strane kupca, kvalifikovani kandidati će dobiti poziv za održavanje prezentacije.

#### **Korak 3: Prezentacija ponude**

Prezentacija proizvoda se vrši samo na poziv, nakon popunjavanja Upitnika za dobavljače i dobijanja odgovarajućeg termina. Za uspešnu prezentaciju asortimana, neophodni su:

- Uzorci proizvoda
- Sertifikat o ispravnosti proizvoda
- Predlog komercijalnih uslova

Nakon prezentacije ponude, potencijalni kupac vrši neophodne analize nakon čega donosi konačnu odluku o tome da li ispunjavate uslove da postanete dobavljač. U slučaju pozitivnog odgovora, sledi poziv za poslednji korak.

#### **Korak 4: Potpisivanje ugovora sa dobavljačem**

Ukoliko je odluka category managera pozitivna, pristupa se potpisivanju Ugovora sa dobavljačem. Pre samog potpisivanja ugovora preciziraju se uslovi i detalji istog:

- Asortiman po objektu
- Komercijalni uslovi
- Uslovi isporuke
- Politika povraćaja

Izvor: <http://www.dis.rs/dobavljac/postani-dobavljac.php>

Da su procesi kroz koje prolaze dobavljači u Srbiji usklađeni sa praksom na međunarodnom tržištu pokazuje i primer aplikacionog procesa nemačke REWE Grupacije koja u 19 evropskih zemalja u svojim 15.000 prodajnih objekata zapošljava 330.000 ljudi i ostvaruje promet od 54 mrd. EUR koji je detaljnije opisan na REWE internet portalu za potencijalne dobavljače: <https://supplier.rewe-group.com>

# PRIVATNE ROBNE MARKE KAO ŠANSZA ZA UKLJUČIVANJE MMSPP U DOBAVLJAČKE LANCE

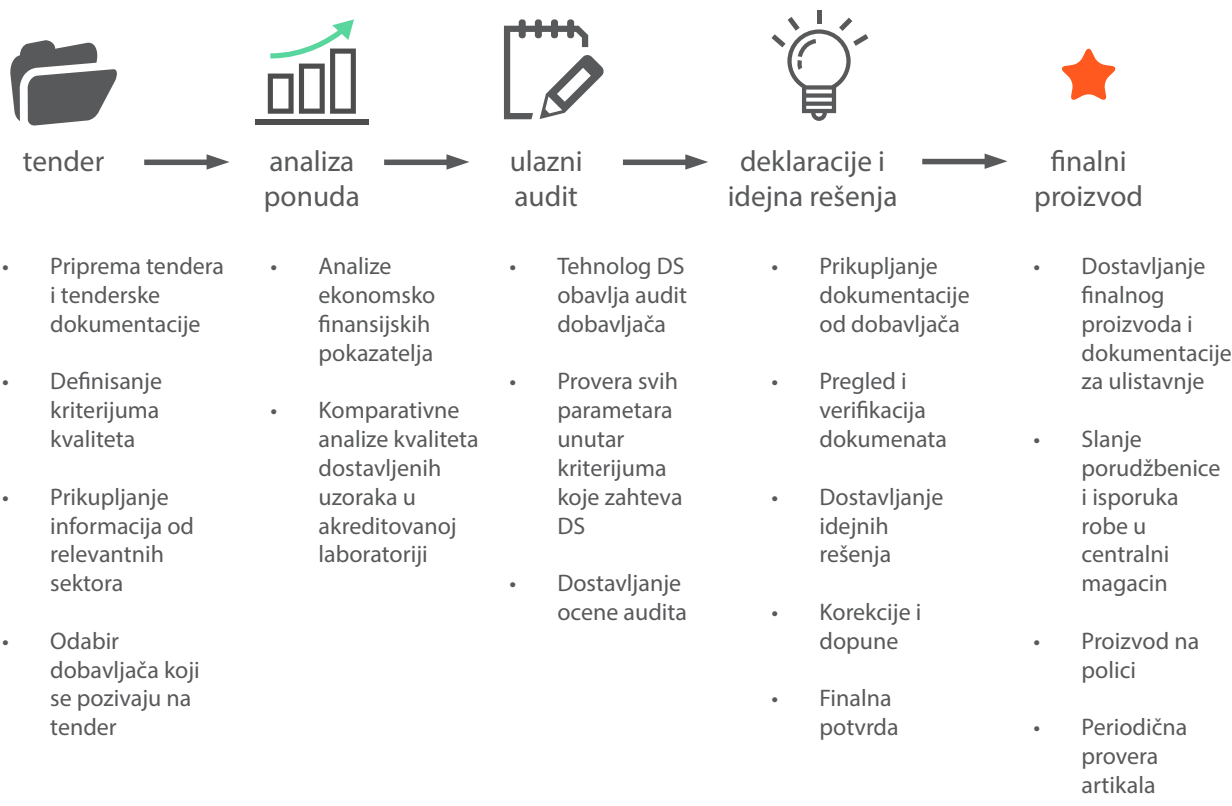
Privatna robna marka (eng: Private label ili skraćeno PL; negde i Private Brand, skraćeno PB) ili trgovačka marka predstavlja grupu artikala koji se mogu kupiti pod imenom trgovinskog lanca koji garantuje za njihov kvalitet. Ovi proizvodi donose korist potrošačima koji ostvaruju uštede kupujući proizvode privatne robne marke jer im je cena niža u odnosu na tzv. „premium“ brendove, dok proizvođač izbegava troškove kreiranja brenda, marketinga, itd.

## Pregled privatnih robnih marki u Srbiji

|                                   |                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DELHAIZE (Maxi, Tempo)            | Delhaize, Premia, 365, Care, Bio, Taste of Inspiration, Od naše zemlje                                                |
| DIS                               | Dobro, Ukusi Srbije                                                                                                   |
| UNIVEREXPORT                      | UNI, Bašbaš, Dajdaj, Buzbi, Merzer                                                                                    |
| MERCATOR S (IDEA, RODA, MERCATOR) | K-Plus, Ambienti, Bonus plus, Lumpi, Lumpiteksstil, Merkatorlinija, Merkatorteksstil, My Body, Active Life, Pro Magic |
| METRO                             | Aro, Fine Food, Horeca Select, Hline, Rioba, Sigma                                                                    |
| GOMEX                             | Panoni, Fado, Twist, All Day                                                                                          |
| Aman                              | Bravo, Alloro                                                                                                         |

Proces razvoja privatne robne marke prikazan je na primeru kompanije Delhaize:

Razvoj privatne robne marke:



## STANDARDI

Pored prepoznatljivosti i pouzdanosti, kriterijum bezbednosti i kvaliteta je možda i od ključnog značaja i shodno tome standardi kvaliteta i bezbednosti hrane predstavljaju najvažniji instrumentarijum kojim veliki trgovački lanci pokušavaju da smanje rizik i eliminišu dobavljače koji nisu u stanju da ispune 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, predstavlja logičan, naučno zasnovan sistem kontrole procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda, koji 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). Umes-to 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 sneg 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 grane 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

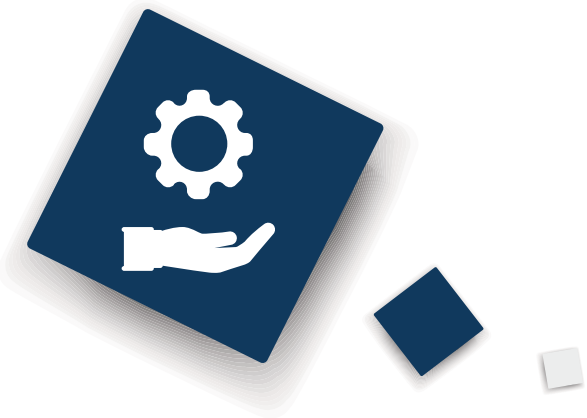
Prilikom primene standarda u praksi treba pratiti logičan sled aktivnosti:

- 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.



## DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje, DOP (Corporate Social Responsibility, CSR) može se okarakterisati kao zadovoljavanje potreba svih direktnih i indirektnih zainteresovanih strana/aktera – akcionara, zaposlenih, korisnika, isporučioaca, konkurenata, uticajnih grupa, lokalne zajednice, bez ugrožavanja potreba budućih aktera. DOP podrazumeva stavljanje svih aspekata kompanijskog delovanja (ekonomski, ekološki, socijalni) u funkciju opšteg dobra. Svi akteri u društvenoj zajednici - država, privredna društva, lokalna zajednica, građani, nevladine organizacije imaju deo odgovornosti prema društvu. Posebno značajan uticaj imaju privredna društva, koja vodeći računa o ekonomskom aspektu poslovanja neretko zapostavljaju aspekte društveno odgovornog poslovanja. Dugoročno pozicioniranje privrednog društva na tržištu i kontinuirano unapređenje poslovanja moguće je samo ukoliko se osnovne vrednosti filozofije društvene odgovornosti ugrade u poslovnu politiku organizacije. Najjednostavnije rečeno, CSR se zasniva na integrisanju ekonomske, društvene i ekološke dimenzije u svakodnevnom poslovanju kompanija, doprinoseći na taj način i napretku društva i rastu samih kompanija. U savremenoj poslovnoj praksi dosledna primena koncepta društveno odgovornog poslovanja se jednostavno očekuje kako od strane partnera tako i od strane šire zajednice.



### Prednosti CSR

Iako je koncept društveno odgovornog poslovanja pre svega usmeren ka povećanju odgovornosti preduzeća zarad dobrobiti društva, iz perspektive poslovnog sektora, dobro osmišljeno odgovorno poslovanje koje se dobro sprovodi može znatno doprineti održivosti poslovanja kroz:

- Jačanje reputacije i vrednosti brenda;
- Lakše zapošljavanje, zadržavanje i motivaciju kvalifikovane radne snage i unapređenje odnosa između zaposlenih i rukovodilaca;
- Povećanje efikasnosti kroz bolje upravljanje troškovima, efikasno korišćenje resursa, produktivnost u lancu vrednosti i bolje odnose u korisničko-isporučilačkom lancu;
- Rast organizacije usled povećane produktivnosti i profitabilnosti i adekvatno upravljanje rizicima;
- Nove poslovne prilike i veću konkurentnost razvojem i uvođenjem inovativnih proizvoda, usluga i tržišta uz povećanu lojalnost potrošača/korisnika.

Osnovne tematske oblasti koje imaju ključni značaj za društveno odgovorno poslovanje su: Tržište - Radno okruženje - Životna sredina - Lokalna zajednica. Unutar preduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlene i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite životne sredine odnosi se, uglavnom, na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog preduzeća – na lokalnu zajednicu i različite aktere (pored zaposlenih i akcionara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne NVO. Ovaj aspekt društveno odgovornog poslovanja dolazi najviše do izražaja u javnosti i čini samo preduzeće prepoznatljivim.

## CSR standardi

Multinacionalne kompanije poput NESTLE, COCA COLA i drugi svoj profit zasnivaju na jasno izgrađenom i široko prepoznatljivom imidžu svojih proizvoda i same kompanije. U prošlosti su mnoge kompanije iskusile da problemi koji dovode u sumnju etičnost poslovanja dovode i do smanjenja profita same kompanije. Zbog toga su razne interesne grupe, asocijacije velikih kompanija, definisale neke standardizovane pokazatelje etičnosti poslovanja. Trenutno se najčešće primenjuju sledeći standardi društveno odgovornog poslovanja:

- **SEDEX – SMETA** ([www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/](http://www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/) )

Skraćenica SEDEX znači Supplier Ethical Data Exchange odnosno u prevodu: Razmena podataka o etičnosti dobavljača, dok SMETA opisuje Sedex Members Ethical Trade Audit odnosno proveru etičnosti poslovanja članica SEDEXa.

Putem onlajn platforme ove neprofitne organizacije vrši se razmena informacija u sledećim oblastima: Radni standardi; Zdravlje i bezbednost na radu; Zaštita životne sredine i Poslovna praksa. SEDEX – SMETA etički kodeksi obuhvataju sledeće kategorije: Zapošljavanje po slobodnom izboru; Slobodno udruživanje i pravo na kolektivno pregovaranje; Bezbedni i zdravi uslovi rada; Nema korišćenja dečjeg rada; Plate u skladu sa životnim troškovima; Humano radno vreme; Odsustvo diskriminacije; Obezbeđeno legalno zapošljavanje; Odsustvo nasilnog i nehumanog postupanja; Pravo na rad; Zaštita životne sredine i Etičko poslovanje.

- **BSCI – Business Social Compliance Initiative**

Ovaj standard se bazira na kategorijama etičkog poslovanja koje se po pitanju sadržaja u najvećoj meri podudaraju sa SEDEX-SMETA standardom i obuhvata sledeće kategorije: Pravo na slobodu udruživanja; Odsustvo diskriminacije; Pravična zarada; Humano radno vreme; Bezbednost i zdravlje na radu; Odsustvo dečjeg rada; Posebna zaštita za mlade radnike; Odsustvo nesigurnog zapošljavanja; Odsustvo prisilnog rada; Zaštita životne sredine i Etičko poslovno ponašanje. ([www.bsci-intl.org](http://www.bsci-intl.org) )

- **Ostali standardi: BSCI, SA 8000, ISO 26000**

Kod jednog i kod drugog opisanog standarda se iza opšte – formulisanih principa etičkog poslovanja nalazi više stotina konkretnih pokazatelja i jasno razrađeni mehanizama njihove provere. Mnoge

velike kompanije, kao što je NESTLE u Srbiji, od svojih dobavljača zahtevaju dokaze o poštovanju etičkih kodeksa.

## Dokazi o poštovanju etičkih kodeksa

Ukoliko Vaš postojeći ili potencijalni kupac želi proveru Vašeg poslovanja po nekom od važećih sistema (SEDEX – SMETA; BSCI; SA 8000 ili ISO 26000), nabavljate relevantnu dokumentaciju, u slučaju SEDEX-SMETA, BSCI i SA 8000 to je besplatno i dokumentacija se nabavlja putem interneta, dok se dokumentacija za ISO 26000 kupuje kod Instituta za standardizaciju Republike Srbije ([www.iss.rs/standard/advance\\_search.php](http://www.iss.rs/standard/advance_search.php) ). Nakon toga vršite procenu postojećeg nivoa usaglašenosti sa zahtevima kodeksa/standarda. Prilikom otklanjanja identifikovanih odstupanja od tih zahteva može se ukazati potreba za dodatnom obukom kadrova i/ili angažovanjem konsultanta kako bi se što lakše stvorili preduslovi za primenu novog načina rada u praksi. Odabrano sertifikaciono telo proverava usaglašenosti sa zahtevima i u slučaju pozitivnog ishoda provere izdaje sertifikat ili postavlja podatke u svoju internet bazu.

## Globalni dogovor – The Global Compact

Pored navedenih CSR standarda, Globalni dogovor Ujedinjenih nacija predstavlja dobrovoljnu inicijativu koja uključuje predstavnike kompanija, akademskih institucija, civilnog društva, gradova i sindikata, koji su svoje delovanje posvetili poštovanju deset univerzalnih principa iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv korupcije. Globalni dogovor Ujedinjenih nacija je najmasovnije dobrovoljno udruženje kompanija posvećenih usaglašavanju svojih poslovnih aktivnosti sa deset univerzalnih principa društveno odgovornog poslovanja iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije. Sa preko 5.200 kompanija učesnica iz više od 130 zemalja širom sveta, Globalni dogovor predstavlja inicijativu Ujedinjenih nacija prevashodno posvećenu integrisanju deset univerzalnih principa društveno odgovornog poslovanja u delatnosti kompanija širom sveta i sprovođenju zajedničkih akcija kojima se podržavaju ciljevi Ujedinjenih nacija, a pre svega milenijumski ciljevi razvoja.

## FAKTORING

S obzirom na to da mnogi dobavljači imaju teškoće pri čekanju naplate svojih potraživanja osmišljena je finansijska usluga kojom se ubrzava naplata i ujedno poboljšava likvidnost preduzeća.

Factoring je usluga kojom se finansira kupoprodaja postojećeg nedospelog ili budućeg kratkoročnog novčanog potraživanja, nastalog po osnovu ugovora o prodaji robe ili pružanju usluga u zemlji i inostranstvu.

### Osnovne prednosti faktoringa u odnosu na klasične vidove finansiranja

- Obezbeđuje i poboljšava likvidnost kroz ubranu naplatu
- Smanjuje se nivo potraživanja
- Factoring ne utiče na rast kreditne zaduženosti
- Dobavljač može da ponudi bolje uslove plaćanja svojim kupcima
- Novac dobijen od finansiranja putem faktoringa mogu koristiti u bilo koju svrhu
- Mogućnost dobijanja većeg limita za finansiranje u odnosu na kreditno zaduženje
- Umanjenje kursnih rizika

### Učesnici faktoring posla:

- **Ustupalac (prodavac robe / usluga)** - kompanija koja ustupa faktoru potraživanja nastala iz komercijalnog ugovora
- **Dužnik (kupac)** - kompanija koja na bazi kupoprodajnog ugovora dobija robu / usluge i treba da plati u budućem periodu iznos naveden na fakturi / ugovoru
- **Faktor** - banke ili faktoring društva koji nude faktoring usluge i koji isplaćuje određeni iznos nominalne vrednosti fakture / ugovora prodavcu.

### Vrste faktoringa:

- Domaći faktoring
- Međunarodni/Spoljašnji/Prekogranični faktoring ( dvofaktorski i jednofaktorski)
- Kao bitna vrsta faktoringa izdvaja se Obrnuti faktoring koji široku primenu u Srbiji ima kroz Finansiranje lanca dobavljača ( Supply Chain Finance)

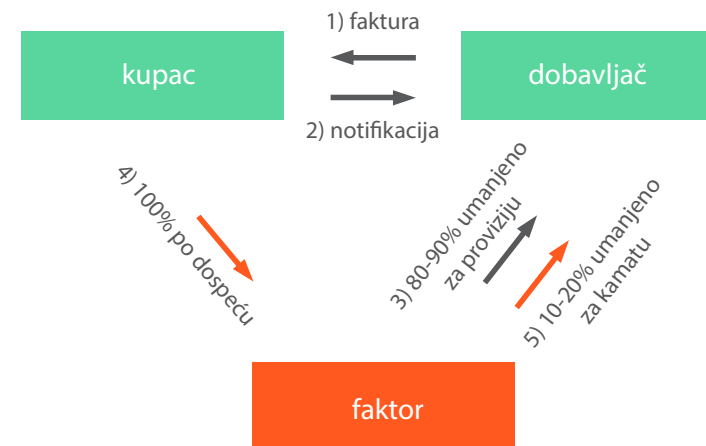
### U zavisnosti od stepena rizika koji faktor preuzima na sebe postoji:

- Factoring bez regresa – gde faktor preuzima rizik nenaplate potraživanja
- Factoring sa regresom – gde rizik nenaplate preuzima ustupalac potraživanja

### Zakonski okvir u kome posluju faktoring kompanije:

- Zakon o faktoringu koji je stupio na snagu 24.7.2013. godine (Službeni glasnik Republike Srbije 62/2013)
- Zakon o obligacionim odnosima
- Zakon o rokovima izmirenja novčanih obaveza u komercijalnim transakcijama

### Kako funkcioniše faktoring sa regresom/bez regresa



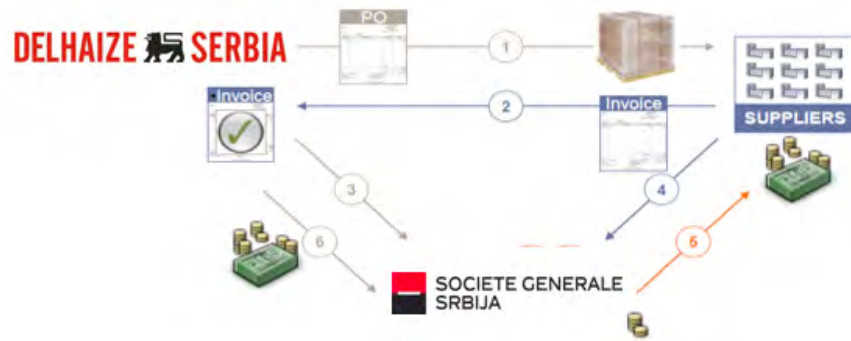
### Factoring u Srbiji u brojkama

- Prema podacima Privredne komore Srbije - Privredne Komore Beograd ukupan promet faktoringa u Srbiji u 2016. godini iznosio je oko EUR 527 mln (domaći faktoring sa EUR 476mln);
- Banke učestvuju sa 81,2%, a faktoring kuće sa 18,8% u ukupnom prometu;
- Dominantan je faktoring sa regresom 43,9%;
- Strukovno, najveće učešće ima trgovina sa 39.6%;



# FINANSIJSKE INSTITUCIJE KAO PODRŠKA DOBAVLJAČIMA I LANCU DOBAVLJAČA

U ovom delu daćemo samo kratak osvrt na primer uloge a i saradnje finansijske institucije u kreiranju lanca vrednosti. Faktoring je i inače nastao kao odgovor na rizike koji nastaju iz nepoverenja prilikom uvođenja novih klijenata. Spekter usluga i različitost učesnika prema vrsti faktoringa je veliki, kao i forma aranžmana koji mogu da se kreiraju u zavisnosti od vrste preuzetih rizika. Ovo je samo jedan od uspešnih primera koristi po korisnike i primer smanjenja rizika naplate.



- Delhaize Srbija šalje nalog za nabavku
- Dobavljač isporučuje sredstva/usluge i fakture kupcu Delhaize Srbija
- Delhaize Srbija odobrava fakture i postavlja ih na Société Générale platformu
- Dobavljači podnose zahtev za finansiranje pre dospeća; Société Générale isplaćuje sredstva sledećeg dana ukoliko je zahtev podnet pre ugovorenog vremenskog roka
- Societe Générale isplaćuje dobavljačima iznos fakture umanjen za pripadajuću kamatu za period finansiranja
- Delhaize Srbija plaća Société Générale iznos fakture na datum dospeća fakture.

Povoljnosti koje nudi Program finansiranja lanca dobavljača:

## Stabilniji bilans uspeha

- Oslobađanje kapitala za ulaganje u strateške poslovne inicijative ili akvizicije
- Bez dodatnog zaduženja
- Mogućnost smanjenja postojeće kreditne zaduženosti

## Smanjenje troškova finansiranja

- Dodatni izvor finansiranja (opciono korišćenje)
- Povoljni uslovi finansiranja
- Bez naknada za uslugu, podešavanje ili po osnovu nekorišćenja linije

## Unapređenje novčanog toka

- Veća mogućnost planiranja sopstvenih tokova gotovine
- Smanjen broj dana neizmernih potraživanja

## Dodatni način finansiranja bez troškova

- Bez zahtevanog dodatnog obezbeđenja
- Bez regresa prema dobavljaču
- Bez provere i kreditne analize dobavljača

## Jednostavno učlanjenje u Program

- Bez troškova ulaska u Program
- Bez dodatnih ulaganja u informacione sisteme (IT ulaganja)

- Lak pristup elektronskoj Platformi
- Elektronska plaćanja na Vaš SGS tekući račun

## Transparentnost

- Mogućnost pregleda i kontrole validiranih faktura
- Garantovano plaćanje na dan dospeća (bez kašnjenja)

## Fleksibilnost

- Brza dostupnost odobrenim fakturama i mogućnost brzog finansiranja kroz Plat-formu

## REFERENCE I KORIŠĆENI MATERIJALI

---

- Gender sensitive value chain analys guide - GIZ
- Faktoring brošura, Societe Generale Bank 2017
- Institut za standardizaciju Srbije - [www.iss.rs](http://www.iss.rs)
- Prezentacija kompanije Delhaize
- Prezentacija kompanije DIS
- Prezentacija kompanije SGS

Privredna komora Srbije  
Služba za mala i srednja privredna društva  
[zensko.preduzetnistvo@pks.rs](mailto:zensko.preduzetnistvo@pks.rs)  
011/3304526

Udruženje poslovnih žena Srbije  
[marketing@poslovnezene.org.rs](mailto:marketing@poslovnezene.org.rs)  
011/ 6776 801



PRIVREDNA  
KOMORA  
SRBIJE



RAS  
Razvojna agencija Srbije



UDRUŽENJE  
POSLOVNIH ŽENA  
SRBIJE



Razvoj MSPP  
jačanjem pristupa tržištu kroz  
uključivanje u lance dobavljača,  
sa akcentom na žensko preduzetništvo