

II УНАПРЕЂЕЊЕ ТРГОВАЊА У ПОЉОПРИВРЕДНО ПРЕХРАМБЕНОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ

2.1. Организација тржишног ланца пољопривредно прехранбених производа

У Стратегији пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024) (Сл. гласник РС, бр. 85/2014), студијама и радовима који се баве конкурентношћу домаће пољопривреде (SEEDEV, 2010; SEEDEV, 2013; Tomić et al., 2011; Paraušić, Cvijanović, 2014), указује се на неефикасност, неорганизованост и фрагментисаност пољопривредно прехранбеног ланца. Као такав, он у великој мери представља ограничење расту продуктивности и конкурентности пољопривредне производње.

Међу кључним факторима раста конкурентности српске пољопривреде јесу: (а) *раст продуктивности у пољопривредној производњи* и (б) *ефикаснија организација тржишног ланца пољопривредно прехранбених производа*.

Раст продуктивности за транзиционе земље значајнији је фактор од раста пољопривредне производње, а укључује промену, не само технологије производње, већ, што је важније, природе и понашања фармера (начина организације и управљања фармом), као и стварање тржишне и јавне инфраструктуре и институција за подршку пољопривреди (Liefert, Swinnen, 2002). Важност раста продуктивности у пољопривреди, уз већу заступљеност сточарства у вредности пољопривредне производње, наглашава и Посткризни модел економског раста и развоја Србије 2011-2020. (USAID, 2010).

Унапређење тржишног ланца пољопривредно прехранбених производа доприноси јачању ефикасности пољопривредне производње и промовисању најбољих производних пракси у пољопривреди, као и формирању ефикасног система веза у производном ланцу, који ће гарантовати испоруку квалитетне и безбедне хране за потрошаче (Сл. гласник РС, бр. 85/2014).

У анализи која следи, тржишни ланац анализира се коришћењем концепта *ланаца вредности*, у контексту сагледавања конкурентности пољопривреде и уских грла у додавању вредности дуж тржишног ланца ових производа и концепта *ланаца снабдевања*, у контексту анализе тржишта савремених малопродајних ланаца.

Ланац вредности (value chain) укључује читав спектар активности које додају вредност производу у различитим фазама производње, прераде и испоруке, те као такав укључује све вертикално повезане, зависне процесе, који стварају вредност за потрошача, као и хоризонталне везе са другим ланцима вредности који обезбеђују репроматеријал и услуге (Webber, Labaste, 2010). Он представља свеобухватан концепт, који укључује логистику снабдевања, додавање вредности, трансакције и тржишне везе, а у његовом фокусу је стварање и постепено додавање вредности, пре свега иновацијама производа или процеса, као и маркетинга (Ibid).

У пољопривредном сектору ланац вредности (agricultural value chain) представља сет повезаних активности које додају вредност производу, састоји се од

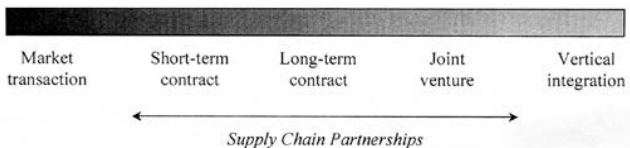
актера и акција које унапређују производ повезујући произвођаче роба са прерађивачима и тржиштима и обухвата ток производа, знања, информација, новца, плаћања и социјалног капитала потребног за организацију произвођача и заједница (Norton, 2014, July 28).

Ланац снабдевања (*supply chain*) представља мрежу повезаних и зависних организација које узајамно и заједнички раде у циљу контроле, управљања и унапређења токова материјала и информација од добављача до крајњих корисника (Christopher, 1998). Обухвата логистику и процедуралне активности укључене у производњу и испоруку финалних производа/услуга и како је примарни фокус овог ланца на ефикасности, главни циљеви су обично смањење "трења" (нпр. кашњења, блокада или неравнотежа, застоја), затим нижи трансакциони трошкови, унапређење у испуњавању потреба купаца, као и обезбеђење већег степена задовољства купаца (Webber, Labaste, 2010).

Управљање ланцем снабдевања (*Supply Chain Management – SCM*) укључује координацију и интеграцију свих релевантних пословних процеса и управљачких компоненти унутар и између пословних субјеката у ланцу, од иницијалног добављача до крајњег потрошача, у циљу обезбеђења високе вредности за потрошаче оптималном употребом ресурса и изградње конкурентских предности ланца снабдевања¹ (Cooper et al., 1997).

Prema Cooper и Ellram, (1993), **управљање ланцем снабдевања** одвија се између вертикалне интеграције² и пословних релација независних субјеката у ланцу (Слика 2.1.).

Слика 2.1. Типови партнерстава у ланцу снабдевања



Извор: van der Vorst, (2000).

У овом међупростору пословне релације могу имати различите правне форме партнерстава³ – од краткорочних и дугорочних уговора до заједничких улагања.

¹ Водеће компаније су свесне чињенице да се права конкуренција не одвија између компанија већ између ланца снабдевања (Cristopher, 1992).

² Поред несумњивих предности, вертикална интеграција може имати и озбиљне недостатке у смислу ограничавања приступа спољним добављачима и немогућности имитирања тржишних релација и балансирања економија обима (Ellram, 1991).

³ При томе имати у виду да су у различитим деловима ланца снабдевања заступљена партнерства различитих облика, те да нису и не треба да буду све пословне везе унутар ланца регулисане партнерствима (Lambert et al., 1996; Cooper et al., 1997a; Cooper, Gardner, 1993). Због специфичних карактеристика прехранбених производа, партнерства имају посебан значај у ланцу снабдевања храном (van der Vorst, 2000).

2.2. Карактеристике ланца вредности пољопривредних производа

Концепт ланца вредности често се користи у анализи конкурентности пољопривреда у земљама у развоју (ЗУР) и транзиционим земљама у контексту: **(а) проналажења начина или активности које додају вредност производима** у самом ланцу вредности (најчешће идентификовањем слабих тачака у постојећем ланцу вредности), као и **(б) анализе потребе и значаја да мали фармери** (са малим површинама КПЗ и економском снагом) **ојачају своју преговарачку (тржишну) позицију и ефикасније се укључе у савремене токове трговине пољопривредно прехрамбеним производима.**

Наглашен раст улоге супермаркета у трговини пољопривредно прехрамбеним производима, довео је до тога да пољопривреду у ЗУР често карактерише **дуални ланац вредности**, који истовремено постоји за исти производ: један је неформални или традиционални, где се укључују мали произвођачи (продаја локалним посредницима, малим локалним радњама), а други формални или модеран (откуп од већих пољопривредника или њихових удружења, улога велепродаваца, супермаркета, извозника). Оваква ситуација намеће сталну бригу да се пронађу начини интеграције малих произвођача у модерније ланце вредности. Поред тога, пољопривреде земаља у развоју имају бројне **критичне тачке у ланцу вредности** пољопривредних производа, као што су лош квалитет инпута и/или производа, неадекватне технике сушења и складиштења производа, неистражено тржиште, недостатак обуке и финансијских средстава за управљање производима након жетве и слично⁴ (Norton, 2014, July 28).

Карактеристике сличне онима у ЗУР, има и **ланац вредности пољопривредних производа у Србији**, који показује бројне слабе тачке (у свим сегментима од производње, прераде до маркетинга), а неке од најзначајнијих су следеће (Сл. гласник РС, бр. 85/2014; SEEDDEV, 2010; SEEDDEV, 2013; Paraušić et al., 2010):

- Велики део примарног сектора пољопривреде искључен је из комерцијално оријентисаног пољопривредно прехрамбеног ланца, с обзиром да због малог обима производње, односно уситњене понуде⁵, нестабилног снабдевања (по обиму и квалитету) и ниске специјализације, произвођачи не могу да обезбеде преговарачку снагу у односу на прерађивачку индустрију и малопродајне трговинске ланце.
- Вертикална повезаност малопродаје и производње у оквиру једне компаније, уз изостанак функционисања задруга (које би откупљивале пољопривредне

⁴ Примера ради, у Руанди, анализа ланца вредности у сектору млекарства, идентификовала је кључне потребе за више локалних тачака за хлађење млека, затим потребу веће сарадње млекара и фармера и потребу веће диверсификације готових производа. С друге стране, ланац вредности у земљама у развоју може бити ојачан у ситуацијама када прерађивачи нуде фармерима производне уговоре са гарантованим ценама, заједно са захтевима квалитета.

⁵ Према подацима Пописа пољопривреде у Републици Србији у 2012. (РЗС, 2013), просечна величина КПЗ по пољопривредном газдинству износи 5,4 ха, а код 77,4% пољопривредних газдинстава КПЗ је ≤5 ха.

- производе од мањих произвођача) и недовољну развијеност удружења пољопривредника.
- Уговарање производње у већини пољопривредних подсектора није уобичајена пракса, а пољопривредници се често опредељују за спот тржишта, чак и када имају склопљене уговоре.
 - Кратак ланац вредности пољопривредних производа, без додавања нове, више вредности: продаја из дворишта, на локалној пијаци, комшилуку или код закупца; извоз пољопривредних производа као сиривина за прерађивачку индустрију и сл.
 - Мали је број савремених система и објеката за чување и дистрибуцију пољопривредних производа (осим у силосима, жита се смештају и у неусловним подним складиштима и привременим објектима, услед чега произвођачи трпе значајне губитке, првенствено у квалитету), као и прерадних капацитета, који би били у стању да смање пикове цена унутар године и повуку значај део производа са тржишта.
 - Недовољно развијена политика заштите конкуренције у сегменту прераде. Иако је домаћи законодавни оквир заштите конкуренције у великој мери усклађен са правом ЕУ, постоје правни прописи ЕУ који регулишу специфична питања заштите конкуренције у појединим привредним секторима, који још нису укључени у домаће законодавство. Поред тога, ова област у великој мери зависи и од ефикаснијих активности Комисије за заштиту конкуренције (КЕИ, 2014).
 - Још увек је извештан проценат трговине у неформалним каналима (сиво тржиште), посебно код житарица, воћа и поврћа, стоке.
 - Недовољно је развијен систем откупа и плаћања на основу класификације пољопривредних производа према квалитетним класама (стока се купује и плаћа по килограму, без утврђивања меснатости и других производних карактеристика; мале млекаре плаћају млеко на основу млечне масти и сл.).
 - Недовољне активности произвођача на плану увођења и сертификације система безбедности и квалитета хране, органских производа и производа са ознаком географског порекла.
 - Дефицит органа и организација за пружање подршке пољопривредницима и другим актерима ланца вредности, на плану мотивисања и помоћи произвођачима у процесима удруживања, истраживања тржишта, развоја и иновирања производа и процеса и сл.⁶

Стратегија пољопривреде и руралног развоја Републике Србије (2014-2024) јасно указује на потребу и значај унапређења ефикасности тржишног ланца у свим његовим сегментима, с обзиром да управо од њега зависи равноправнији приступ

⁶ Примера ради, постоји незнање о функционисању тржишта воћа и поврћа у ЕУ, а највећи део извоза чини куповина иницирана од стране ЕУ компанија, те ефекат остваривања прихода на разлици у цени остаје извознику – страниј компанији (SEEDEV, 2010).

тржиштима роба, капитала и информација свих произвођача (независно од величине и типа пољопривредног газдинства), као и раст конкурентности пољопривреде. Стога, као једно од приоритених подручја деловања пољопривредне политике Србије у овом документу дефинисано је подручје 8: *Развој тржишних ланаца и логистика подршка сектору пољопривреде.*

Закон о уређењу тржишта пољопривредних производа уређује кључна питања у области организације пољопривредног тржишта и ланца вредности пољопривредних производа, међу којима и уређење уговорних односа у вертикалном ланцу вредности и развој удруживања у пољопривреди (признавање и рад произвођачких група/организација, удружења произвођачких организација и секторских организација)⁷.

Према Националном програму за усвајање правних тековина ЕУ (КЕИ, 2014) усвајање овог закона и његово усклађивање са одговарајућом регулативом ЕУ (Regulation (EU), No 1308/2013; Regulation (EU), No 1370/2013), било је планирано за први квартал 2016. године.

Сагледавајући предложене мере за побољшање ефикасности тржишног ланца пољопривредних производа (Сл. гласник РС, бр. 85/2014), очекивано доношење Закона о уређењу тржишта пољопривредних производа (КЕИ, 2014), као и чињеницу да савремени малопродајни трговински ланци представљају значајан и растући тржишни сегмент у свету и Србији, аутори у наставку анализирају:

- основне карактеристике савремених малопродајних ланаца и њихове улоге у управљању ланцем снабдевања храном, као и
- моделе јачања економске и преговарачке моћи примарних пољопривредних произвођача, у циљу њиховог ефикаснијег укључивања у:
 - савремене малопродајне ланце,
 - локална тржишта (са оријентацијом на кратке ланце снабдевања и директну продају⁸) и
 - друга тржишта (велетржнице, зелене пијаце) и сегменте продаје (продаја прерађивачкој индустрији, складиштима, хладњачама, трговцима, извозницима и сл.).

⁷ Овај Закон је веома важан у сегменту тржишних интервенција, с обзиром да у Србији тренутно овај систем није развијен (КЕИ, 2014).

⁸ Кратак ланац снабдевања (*short supply chain*) укључује ограничен број привредних субјеката посвећених сарадњи, локално економском развоју, са бликим географским и друштвеним релацијама/везама између произвођача, прерађивача и потрошача (Regulation (EU), No 1305/2013). Мала породична газдинства су најдинамичнија и најкреативнија управо у коришћењу кратких ланаца снабдевања, који доприносе побољшању њихове конкурентности и бољој интеграцији у ланцу (Ciolos, 2012, April 20).

2.3. Пољопривреда и савремени малопродајни ланци

Крајем 90-тих година прошлог века, са променама у потрошњи и притисцима за снижавањем трошкова и максимизацијом профита у ланцу стварања вредности, дошло је до померања односа снага у ланцима снабдевања на светском нивоу у правцу доминантне улоге малопродаје, а унутар малопродајног сектора до снажних процеса *концентрације и глобализације пословања, диверсификације малопродајних формата и асортимана и стандардизације производа*. Прерасподела тржишне моћи створила је услове и за појаву низа *непоштених трговинских пракси* у ланцу снабдевања храном, које захтевају координиране акције државе и стејкхолдера.

Концентрација и глобализација тржишта малопродаје високо обртних производа

Сектор *високо обртних производа (Fast-moving consumer goods - FMCG)*⁹ доминира у структури светске малопродаје. Према подацима за 2014. годину (Deloitte, 2016), 126 од 250 водећих малопродаваца у свету припадало је овом сектору и остварило просечан приход од 23,7 млрд. долара. Укупан приход ових компанија чинио је 66,7% прихода 250 највећих трговаца на мало у свету. Иако сектор високо обртних производа има низак степен интернационализације пословања (компаније у просеку послују у 5,3 земаља према 10,4, колико овај показатељ износи за свих 250 компанија), у иностранству остварује 22,2% прихода, захваљујући малом броју великих, глобалних малопродајних ланаца (Табела 2.1).

Табела 2.1. Водећи малопродавци високо обртних производа¹⁾ у свету, 2014. године

| 1-250 | Компанија | Земља порекла | Промет у мил. дол. | Доминантни продајни формат | Број земаља |
|-------|------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Wal-Mart Stores Inc. | САД | 485.651 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 28 |
| 3 | The Kroger Co. | САД | 108.465 | супермаркет | 1 |
| 4 | Schwarz Unternehmenstreuhand KG | Немачка | 102.694 | дисконт | 26 |
| 5 | Tesco PLC | В. Британија | 99.713 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 13 |
| 6 | Carrefour S.A. | Француска | 98.497 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 34 |
| 7 | Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG | Немачка | 86.470 | дисконт | 17 |
| 13 | Groupe Auchan SA | Француска | 69.622 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 13 |
| 15 | Casino Guichard-Perrachon S.A. | Француска | 64.462 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 29 |
| 16 | Aeon Co. Ltd. | Јапан | 61.436 | хипермаркет, суперцентар, суперстор | 11 |
| 17 | Edeka Group | Немачка | 60.960 | супермаркет | 1 |
| 19 | Seven & i Holdings Co. Ltd. | Јапан | 53.839 | конвенијентне продавнице | 18 |
| 20 | Rewe Combine | Немачка | 51.168 | супермаркет | 11 |

Извор: Deloitte. Global Powers of Retailing 2016.

Напомена: 1) Са доминантним продајним форматима: хипермаркет, суперцентар, суперстор, супермаркет, дисконт и конвенијентне продавнице.

⁹ Обухвата храну и пиће, средства за хигијену, лекове и помоћна лековита средства, козметичке препарате... Ове производе карактеришу ниске марже и брз обрт залиха, а пласирају се највећим делом преко неспецијализованих продајних објеката (хипермаркети, супермаркети, дисконти, конвенијентне продавнице).

Међу водећим светским малопродајним ланцима у сектору високо обртних производа данас је и **Ahold Delhaize**, формиран јула 2016. године спајањем холандског Koninklijke Ahold N.V. и белгијске Delhaize Group SA. Koninklijke Ahold N.V. је 2014. године, са прометом од 43.566 мил. долара заузео 24. позицију на листи 250 водећих светских малопродаваца, док је Delhaize Group SA остварила промет од 28.395 мил. долара и заузела 34. позицију на поменутој листи.

Новоформирана компанија има 6.500 малопродајних објеката различитих продајних формата (супермаркети, конвенијентне продавнице, хипермаркети, интернет продавнице) и у оквиру своја 22 главна локална брэнда недељно опслужује више од 50 милиона купаца у 11 земаља: Белгији, Чешкој Републици, Немачкој, Грчкој, Луксембургу, Холандији, Румунији, Србији и САД, као и у Индонезији и Португалији (заједничка улагања)¹⁰.

Delhaize Group SA послује у Србији од 2011. године, када је преузела домаћи малопродајни ланац Delta Maxi d.o.o. **Delhaize Serbia** послује преко својих локалних брэндова: "Maxi" (супермаркети), "Tempo" (хипермаркети "Tempo" и дисконти "Tempo Express") и "Shop&Go" (конвенијентне продавнице), а малопродајна мрежа броји 400 продајних објеката¹¹.

У 2013. години, компанија Delhaize Serbia је, са продајом у вредности од 898,2 милиона евра, била водећи малопродавац високо обртних производа у Србији. Другу позицију је заузимао словеначки Mercator-s, а трећу малопродајна компанија IDEA хрватског концерна Agrokor d.d. (Табела 2.2.).

Табела 2.2. Водећи трговински ланци у Србији, 2013. године

| | Продаја, мил. евра | | Учешће у продаји, (%) | |
|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| | top 10 | top 9 ¹⁾ | top 10 | top 9 ¹⁾ |
| DELHAIZE SERBIA | 898,2 | 898,2 | 32,78 | 35,45 |
| MERCATOR-S | 560,3 | 560,3 | 20,45 | 22,11 |
| IDEA | 489,7 | 489,7 | 17,87 | 19,33 |
| DIS DOO KRNJEVO | 224,6 | 224,6 | 8,20 | 8,86 |
| METRO Cash & Carry | 206,2 | - | 7,52 | - |
| UNIVEREXPORT | 153,5 | 153,5 | 5,60 | 6,06 |
| AMAN | 66,5 | 66,5 | 2,43 | 2,62 |
| GOMEX | 58,2 | 58,2 | 2,12 | 2,30 |
| CDE S (Interex) | 43,9 | 43,9 | 1,60 | 1,73 |
| VEROPOULOS | 39,1 | 39,1 | 1,43 | 1,54 |
| УКУПНО | 2.740,2 | 2.534,0 | 100,00 | 100,0 |

Извор: Гујаничић, Н. (2014) и обрачун аутора (*top 9* варијанта).

Напомена: 1) Малопродавци високо обртних производа са доминантним продајним форматима: хипермаркет, супермаркет, дисконт и конвенијентне продавнице.

По преузимању већинског удела у словеначкој компанији Poslovni sistem Mercator d.d., **Agrokor d.d.** се на листи 250 највећих светских малопродаваца у 2014. години

¹⁰ <https://www.aholddelhaize.com/en/about-us/#sthash.fqFgEvuZ.dpuf>.

¹¹ <https://www.aholddelhaize.com/en/brands/central-and-southeastern-europe/maxi-serbia/#sthash.gbDg4UUz.dpuf>.

нашао на 192. позицији, са оствареним приходом од 4.809 милиона долара на тржиштима пет земаља (Словенија, Хрватска, БиХ, Србија и Црна Гора).

Компанија **Mercator-S d.o.o.**, у саставу концерна Agrokor, послује у Србији преко локалних брендова "IDEA" (преко 300 супермаркета и конвенијентних продавница, online продаја), "Roda" (36 објеката, формата супермаркети и хипермаркети) и "Mercator" (хипермаркети), са више од 300.000 потрошача дневно.¹²

Крајем 2013. године, Комисија за заштиту конкуренције је одобрила компанији Agrokor d.d. преузимање продајне мреже словеначке компаније Poslovni sistem Mercator d.d. у Србији, под условом спровођења *структурних мера* продаје 21 малопродатног објекта на територији 15 градова/општина у Србији, нето продајне површине од око 20.000 m². Прописане су и *мере понашања*, у виду обавезе извештавања Комисије у дефинисаним временским интервалима о основним аспектима пословне политике друштва Agrokor према добављачима (политика рабата и други услови набавки), као и о свим променама у сарадњи, пре свега са добављачима из категорије малих и средњих предузећа (МСП) (КЗК, 2014).

Према оцени Комисије за заштиту конкуренције, тржишно учешће¹³ малопродатног ланца Agrokor d.d., после концентрације, према оствареном приходу износи између 20% и 30%, што Agrokor чини другим највећим учесником на тржишту после Delhaize Serbia, док се према расположивом продајном простору ово учешће креће између 30% и 40% и чини Agrokor водећим малопродатним ланцем у земљи. Оцењујући ефекте концентрације на национално тржиште малопродaje, Комисија је утврдила да је наведеном концентрацијом структура тржишта промењена, тако што је дотадашња асиметрична олигополска структура претворена у олигопол. Иако Delhaize остаје лидер у погледу оствареног прихода, Agrokor га је након концентracије претигао у погледу расположивог малопродатног простора. Сходно томе, Комисија је закључила да посматрана концентрација не доводи до стварања доминантног учесника на тржишту.

Највећи домаћи малопродатни ланац према оствареној продаји у 2013. години, **DIS d.o.o.**, располаже са 22 супермаркета ("DIS marketi"), 1 хипермаркетом (22.000 m²), 1 конвенијентном продавницом ("DIS dućan") и преко 420 мултиформат франшизних маркета ("DIS partner")¹⁴. На националном тржишту присутни су још и домаћи малопродатни ланци: Univerexport, AMAN и Gomeх.

Univerexport grupa располаже са преко 120 продајних објеката (конвенијентне продавнице, супермаркети, хипермаркет, интернет продаја) лоцираних претежно на

¹² <http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/mercator-s-d-o-o/>.

¹³ За релевантно тржиште узето је тржиште трговине на мало у неспецијализованим продавницама претежно храном, пићем и дуваном, формата самопослуга, дисконта, супермаркета и хипермаркета, укључујући cash & carry објекте, а без специјализованих продавница (попут месара), зелених пијаца и малих трговинских радњи (СТР предузетника и киосци), на националном нивоу и нивоу општина и градова (Gajin, 2014, Januar 16).

¹⁴ <http://www.dis.rs/ovo-smo-mi/nasi-marketi.php>.

територији Војводине, са више од 60.000 потрошача дневно¹⁵. **AMAN d.o.o.** је 2008. године имао 15 малопродajних објеката да би крајем 2015. године имао 189 објеката (конвенијентне продавнице "AMAN" и супермаркети "AMAN" и "AMAN Plus"). AMAN је 2012. године преузео ланац "SOS Marketi", а 2015. године трговинске ланце "Višnjica Dućani" и "Interex"¹⁶, као и део малопродajне мреже IDEA/Mercator, који је Agrokor d.d. отуђио по решењу Комисије за заштиту конкуренције (КЗК, 2016). У саставу трговинског ланца **Gomex d.o.o** налази се 135 малопродajних објеката, претежно у Војводини (конвенијентне продавнице "Gomex" и супермаркети "Gomex TOTAL")¹⁷.

Компанија Veropoulos је по тржишном учешћу четврти малопродajни ланац у Грчкој и има више од 250 супермаркета у Грчкој, Македонији и Србији. **Veropoulos d.o.o.** послује у Србији, под локалним брeндом "SUPER VERO" (6 супермаркета на територији града Београда)¹⁸.

Немачки дисконтни ланац **Lidl** (u sastavu Schwarz Unternehmenstreuhand KG) гради у Србији (2016/2017) 20 малопродajних објеката, који ће бити истовремено отворени 2018. године. Дугорочни план Lidla је да у Србији отвори 100 малопродajних објеката (Blic, 2016, Februar 24). Понудом јефтиних производа преко сопствених робних марки, уз одабрану брeндирану робу, у лако доступним и добро снабдевеним дисконтима, Lidl ће свакако допринети јачању конкуренције на дуополистичком тржишту малопродaje.

Диверсификација малопродajних формата и асортимана

Један од основних показатеља развоја и концентрације малопродaje јесте смањење тржишног учешћа малих независних малопродавача у корист модерних неспецијализованих продajних објеката, попут супермаркета, хипермаркета и дисконтних продавница, који омогућавају остваривање већег промета и коришћење предности економије обима¹⁹.

Према подацима Euromonitor International, **традиционалне бакалнице и продавнице пића и дувана** учествовале су са 11% у структури малопродaje у Западној Европи, 2013. године (према 12%, 2008. године). У Источној Европи, ове продавнице су заузиле 19% у 2013, (23% у 2008.), а у **Србији 33%** (41% 2008.) (Сakić, 2014, April 03).

Према подацима консултантских кућа Kantar и GfK (Europanel, 2013), највеће **учешће супермаркета и хипермаркета** у промету високо обртних производа у 2012. години имала је Ирска (89,5%), затим Грчка (84,3%), В. Британија (77,2%) и

¹⁵ <http://www.univerexport.rs/sr/istorijat/istorijat.html>.

¹⁶ <http://www.aman.co.rs/o-nama/>.

¹⁷ <http://www.gomex.rs/o-nama.html>.

¹⁸ http://www.supervero.rs/sr_RS/veropoulos-lanac-supermarketa-istorija-misija-i-vizija/.

¹⁹ У српској малопродaji је запажен и раст интернет продaje (Euromonitor International, 2016), као и раст тржишног учешћа конвенијентних продавница у саставу малопродajних ланаца, са 4% у 2008. на 5% у 2013. години (Сakić, 2014, April 03).

Француска (73,2%). У Хрватској је овај показатељ износио 52,0%, у БиХ 49,0%, САД 40,7%, Русији 32%, а у **Србији 31,2%**. Дисконти су имали највеће учешће у промету високо обртних производа у Немачкој (43,5%), следе земље Централне Америке – Костарика (39,8%) и Гватемала (28,3%), а затим чланице ЕУ из Источне Европе – Пољска (25,2%) и Мађарска (20,5%). **Учешће дисконта** у Хрватској износило је 8%, а у **Србији 0,3%**.

Имајући у виду јачање концентрације на тржишту малопродаје високо обртних производа и најаве доласка нових иностраних малопродајних ланаца, јасно је да се српско тржиште малопродаје високо обртних производа налази у фази раста и развоја, те да га очекује динамичан раст учешћа модерних малопродајних формата, нарочито дисконта. Модерни малопродајни формати нуде нове могућности управљања асортиманом, односно категоријама производа (ширина асортимана) и производима унутар категорије (дубина асортимана).

Диверсификација понуде представља основу конкурентске предности у малопродаји, а економија обима омогућава овим објектима ниже цене (Pešić, 2015). Остваривање наведених предности резултат је нове, интегративне улоге великих малопродајних ланаца у вертикалном маркетингу, односно шире, у управљању ланцем снабдевања/стварања вредности (Segetlija, 2008).

Управљање ланцем снабдевања храном и развој трговинске марке

У складу са генералним концептом управљања ланцем снабдевања, у ланцу снабдевања храном, у коме су потрошачи фокусирани на набавку правог (квалитетног, свежег и здравствено безбедног) производа на правом месту (различити малопродајни формати) у право време, развијена је стратегија тзв. **ефикасног одговора потрошачу** (*Efficient Consumer Response – ECR*). ECR стратегија обухвата сет унапређених пословних пракси у областима маркетинга, логистике и информационих технологија који обезбеђују оптимизацију ланца снабдевања (Coopers, Lybrand, 1996). Међу њима се издвајају: *менаџмент категорије производа* и *ефикасно попуњавање залиха*²⁰.

Менаџмент категорије (*Category Management*) обухвата дефинисање потрошачки оријентисане стратегије управљања категоријама производа као самосталним пословним јединицама од стране малопродаваца и добављача (најчешће добављача тржишног лидера), која предвиђа заједничко праћење профитабилности производа и одлучивање о оптимизацији асортимана, увођењу нових производа и промоцији. Заједничко управљање резултира смањењем трошкова и растом конкурентности на нивоу ланца.

²⁰ Наведене пословне праксе су саставни елементи концепта удруженог планирања, предвиђања и попуњавања залиха (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – CPFR*), који се фокусира на заједничко планирање маркетиншких активности и предвиђање продаје, према којима се врши оптимизација логистичких активности (van der Vorst, 2000).

Ефикасно попуњавање залиха (*Efficient Replenishment – ER*) постиже се интегрисањем добављача на основу правовремених информација о текућој и очекиваној продаји аутоматским генерисањем поруџбина, синхронизацијом производње, директним испорукама и континуираним снабдевањем малопродаје.

Ови концепти претпостављају **развијен информациони систем** који омогућује размену података о продаји (*Electronic Data Interchange – EDI*), електронски трансфер средстава (*Electronic Funds Transfer – EFT*) и увид у трошкове активности у ланцу (*Activity Based Costing – ABC*) и **стандардизовано обележавање производа** (*GSI standard barcoding*), које обезбеђује праћење квалитета и безбедности хране дуж ланца снабдевања у циљу идентификације и отклањања ризика и заштите здравља потрошача (следљивост).

Обезбеђење правовременог снабдевања сировинама одговарајућег квалитета има посебан значај у ланцу снабдевања прехранбеним производима, имајући у виду високо учешће трошкова сировина у прехранбеној индустрији и потребу обезбеђења следљивости као одговора на захтеве потрошача у погледу безбедности хране и заштите животне средине. У условима концентрације и јачања конкуренције на тржишту високо обртних производа, велики малопродајни ланци преузимају водећу улогу у каналима маркетинга и формирају и управљају сопственим ланцима стварања вредности, односно ланцима снабдевања, усмеравајући и развијајући и саму производњу (Segetlija, Dujak, 2011).

У оквиру стратегије управљања набавком, малопродаја иницира интеграцију "уназад" и на бази сарадње са произвођачима развија сопствене, **трговинске марке**²¹ производа са нижом ценом и вишом профитном стопом, као резултатом нижих трошкова производње по основу остваривања економије обима и економије ширине (Segetlija, Dujak, 2009; Pešić, 2015).

Више од 70% производа у продавницама **Delhaize Serbia** потиче од локалних добављача (Marinković, 2016, Septembar 30). Учешће приватних робних марки (*Premia, 365, Sveže meso, Od naše zemlje, Taste of Inspirations, Bio...*) у асортиману овог малопродајног ланца достиже 16% (Marinković, 2014, Februar 28). У оквиру бренда IDEA, Agrokor успешно развија трговинску марку *K Plus*.

Домаћи малопродајни ланци такође граде приватне робне марке. Учешће приватне марке *dobro* у продаји **DIS d.o.o.** прелази 20%, а производи са овом марком се налазе и на полицама црногорског трговинског ланца *Voli* (Тирнанић, 2016). Преко 600 артикала **Univerexporta** реализује се под приватним робним маркама. У асортиману преовлађују домаћи артикли, а њихово учешће у неким робним

²¹ Највеће учешће производа са приватном робном марком у промету високо обртних производа 2012. године регистровано је у земљама Западне Европе (В. Британији 46,5%, Холандији 40,3%, Португалији 38,0%, Немачкој 37,9%, и Француској 37,6%), у Источној Европи у Словачкој 27,6%, Мађарској 25,0%, Чешкој Републици 20% и Хрватској 20%; у САД је износило 14,4%, у Србији 3,7%, а у Русији 2,1% (Europanel, 2013).

групама прелази 80%²². **AMAN d.o.o.** развија приватне робне марке *Bravo* и *Alloro*. **Gomex d.o.o.** под приватним робним маркама пласира млечне, кондиторске и друге прехранбене и производе широке потрошње.

Овај вид сарадње са трговином на мало посебно је важан за велики број малих и средњих пољопривредних произвођача и прерађивача, који, у немогућности да поднесу ризик развоја сопствене, произвођачке марке, на овај начин могу осигурати успешан пласман производа како на домаћем, тако и на страном тржишту. Наиме, глобални индустријски концерни и малопродајни ланци у прехранбеном сектору су постали интегратори међународних вредносних ланаца, те њихове *sourcing* и *outsourcing* стратегије²³ постају важна детерминанта интеграције земаља у развоју у светску економију (Stamm, 2004). Све је мање класичног извоза и очекује се да ће и Србија у будућности највише извозити преко трговачких мрежа (Lovreta, 2013).

Стандардизација

Квалитет производа представља један од основних фактора конкурентности и темељ добре пословне репутације малопродајних ланаца, посебно оних који управљају ланцима снабдевања храном и развијају сопствене робне марке. Стога у малопродајним компанијама важно место имају одељења задужена за контролу квалитета, а **стандардизација и сертификација** производа у условима глобализације набавке (*global sourcing*)²⁴ добија посебан значај (Roth et al, 2008).

Поседовање сертификата о имплементацији међународних стандарда **управљања квалитетом ISO 9001:2008** и **управљања заштитом животне средине ISO 14001** је потврда постизања и одржавања стабилног нивоа квалитета производа и старања о заштити животне средине, што утиче на поверење клијената у производ/услугу и боље позиционирање на тржишту. Стандард ISO 9001:2008 се примењује широм света и погодан је за све организације без обзира на величину и делатност. Често се овај стандард уводи као основни менаџмент систем, на који се релативно лако надограђују остали системи, попут стандарда управљања заштитом животне средине ISO 14001. Нове верзије – ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015 објављене су 2015. године, са роком прилагођавања до септембра 2018. године.

У сектору пољопривреде и прехранбене индустрије Србије егзистира сет јавних и приватних стандарда, обавезних и добровољних, који покривају различите фазе ланца снабдевања (производња, прерада, дистрибуција) и нивое комуникације (са пословним партнерима или са потрошачима).

²² <http://www.univerexport.rs/sr/istorijat/istorijat.html>.

²³ Набавка сировина, производа и услуга од добављача (*sourcing*), односно трансфер пословног процеса/ функције уговорном партнеру (*outsourcing*).

²⁴ Препреке у виду успореног тока информација и инкомпатибилности локалних стандарда и оперативних процедура отежавају интегрисање међународних ланаца снабдевања (Houlihan, 1985).

Јавни стандарди успостављени су међународним, ЕУ и националним прописима и могу бити обавезни, попут тржишних стандарда и НАССР, или добровољни, попут стандарда који прате производњу органских производа и производа заштићеног географског порекла.

У оквиру хармонизације законодавства са ЕУ врши се усклађивање низа законских и подзаконских аката у областима: организације тржишта пољопривредних производа, безбедности хране и ветеринарске и фитосанитарне политике, као и политике квалитета и органске производње, који регулишу бројна питања у области безбедности и квалитета хране, значајна за унапређење положаја произвођача на тржишту (КЕИ, 2014).

НАССР (*Hazard Analysis and Critical Control Points – НАССР*) обезбеђује следљивост производа и гарантује потрошачима безбедност хране. Закон о безбедности хране (Сл. гласник РС, бр. 41/2009) прописује обавезу увођења овог стандарда пословним субјектима у свим фазама производње, прераде и промета хране (осим на нивоу примарне производње).

У складу са растућим интересовањем потрошача за **производе са додатом вредношћу**, у асортиману прехранбених производа великих малопродајних ланаца све значајније место заузимају производи из **интегралне/органске производње**²⁵ и производи **заштићеног географског порекла** и **традиционалних метода производње** (SEEDDEV, 2014). Ови производи остварују више марже на основу додате вредности производа, која је проистекла из поштовања добровољног стандарда, односно установљене производне праксе (*code of practice*) и потврђена одговарајућим сертификатом.

Консолидација и глобализација малопродаје воде ка **комодитизацији**,²⁶ укључујући и производе са додатом вредношћу (Roth et al, 2008). Глобални малопродајни ланци и прерађивачи улазе у производњу ових производа, чиме се смањује транспарентност производних пракси и приступ локалним произвођачима са слабијом инфраструктуром, али и повећавају могућности пласмана конкурентних домаћих производа преко малопродајних мрежа.

Значај **приватних стандарда** тржишних ланаца, невладиних институција и институција за стандардизацију, инспекцију и сертификацију расте, првенствено услед настојања прерађивача и трговаца да смање ризике губитка поверења потрошача. Приватни стандарди су посебно значајни за српску пољопривреду и прехранбену индустрију, имајући у виду да се, према Извештају о спровођењу Националног програма за усвајање правних тековина ЕУ (КЕИ, 2016), касни у

²⁵ Delhaize група је повећала продају органских производа у 2015. години за 40% у односу на 2014. годину (Delhaize Group, 2015). Водећи добављач органских производа за српско тржиште је домаћа фирма *Јовањица*.

²⁶ Кретање од тржишта диференцираних производа ка тржишту производа широке потрошње и од монополистичке ка савршеној конкуренцији, <https://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization>.

успостављању неких од кључних елемената система безбедности и квалитета хране и уређења тржишта пољопривредних производа. Од произвођача и прерађивача пољопривредних производа глобални малопродајни ланци најчешће захтевају сертификате о примени следећих добровољних приватних стандарда²⁷:

➤ ***GlobalG.A.P. стандарди добре пољопривредне праксе***²⁸

Ови стандарди су настали као резултат иницијативе европских дистрибутера и малопродаваца (*Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP*) и данас се примењују у преко 100 земаља. GlobalG.A.P. сертификат гарантује пословним партнерима у ланцу снабдевања да је храна која долази са фарми здравствено безбедна, произведена одрживим производним методама, уз минималан утицај на животну средину и уз одговоран приступ сигурности радника и добробити животиња, у складу са захтевима потрошача за безбедним и квалитетним производима одгајаним на еколошки подобан и здрав начин.

➤ ***FSSC 22000 шема за сертификацију система управљања безбедношћу хране***

FSSC 22000 интегрише захтеве система управљања безбедношћу хране ISO 22000:2005²⁹ и захтеве секторски специфичних предусловних програма (*ISO/TS standards/BSI PAS*) којима се контролишу и минимизирају опасности по безбедност хране у прехранбеној индустрији, укључујући производњу адитива и прехранбене амбалаже, као и у сточарству и производњи сточне хране³⁰.

➤ ***BRC (The British Retail Consortium) глобални стандард за безбедност хране***

BRC стандард за безбедност хране, верзија 7 (2015) је развијен у циљу примене добре произвођачке праксе у руковању примарним производима биљног порекла, преради хране, производњи адитива и прехранбене амбалаже и пружању услуга складиштења и транспорта, која обезбеђује производњу и пласман безбедне и квалитетне хране, усклађене са правним нормама и захтевима потрошача. Сертификат овог стандарда поседује више од 18.000 добављача прехранбених производа из преко 100 земаља³¹. Верзија 7 је фокусирана на етикетирање и амбалажу, области у којима најчешће настају разлози за повлачења производа из употребе и јачање отпорности система на преваре и транспарентности и следљивости у ланцу снабдевања³².

²⁷ Стандарди које Глобална иницијатива за безбедност хране (*Global Food Safety Initiative – GFSI*) признаје за компетентне системе управљања безбедношћу хране (*Benchmarked Standards*), <http://www.mygfsi.com/about-us/about-gfsi/what-is-gfsi.html>; <http://www.mygfsi.com/schemes-certification/recognised-schemes.html>.

²⁸ http://www.globalgap.org/uk_en/who-we-are/about-us/history/.

²⁹ Стандард ISO 22000:2005 је базиран на принципима ISO 9001 и HACCP стандарда. Нема директних захтева у погледу предусловних програма (*Prerequisite Program Requirements – PRP*) те се користи заједно са ISO/TS 22002-1. Стандард је применљив на све субјекте у ланцу и међународно је признат, али не и од GFSI. У поступку је ревизије, а нова верзија се очекује 2018. год., <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>.

³⁰ <http://www.fssc22000.com/documents/standards/scope.xml?lang=en>.

³¹ <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx>.

³² <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/FoodIssue7.aspx>.

➤ **IFC (International Featured Standard) стандард за храну**

Сертификат IFS стандард за храну, верзија 6 (2012) обезбеђује добављачима потврду о испуњавању захтева у погледу безбедности и квалитета производа и поштовања регулаторних механизма земље одредишта. Предусловни захтеви везани су за анализу ризика и опасности и остављају могућност самосталног дефинисања приступа који одговарају процесним ризицима³³. Применљив је у свим организацијама које се баве руковањем примарним производима биљног порекла, прерадом хране, производњом адитива и прехранбене амбалаже и складиштењем и дистрибуцијом прехранбених производа³⁴.

Поред смањења ризика нарушавања безбедности и квалитета производа, добровољни приватни стандарди уводе се и у циљу диференцирања производа на тржишту ради задовољења специфичних захтева одређених категорија купаца (**Halal, Kosher**).

У усклађивању прописа са ЕУ, везаних за стандардизацију и сертификацију пољопривредних производа, држава очекује подршку из фондова ЕУ (КЕИ, 2014). Српски пољопривредници немају могућности сертификације интегралне производње, попут пољопривредника из земаља у окружењу, које су усвојиле правилнике о интегралној производњи (Subić et al., 2016). Потпуно усклађивање националног законодавства са ЕУ у области политике квалитета пољопривредних и прехранбених производа³⁵ предвиђено је до краја 2018. године, а у области органске производње до уласка Србије у ЕУ.

У оквиру националног програма подршке руралном развоју предвиђени су подстицаји пољопривредницима за унапређење руралне економије кроз увођење и сертификацију система безбедности и квалитета хране (према ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, GOST-R, GLOBALG.A.P., HALAL и KOSHER стандардима), органских производа и производа са ознаком географског порекла (Сл. гласник РС, 48/2013). Међутим, и поред државне подршке, број сертифицираних фарми и примарних пољопривредних производа је мали и мери се промилима. У 2015. години Србија је имала 334 сертифицирана органска произвођача (без коопераната), према 292, колико их је било годину дана раније³⁶. Међународну заштиту имена порекла посредством Лисабонског аранжмана о заштити ознака порекла и њиховом међународном регистровању (Сл. лист СРЈ, бр. 6/1998) уживају само хомолски мед, вино Бермет и лесковачки домаћи ајвар³⁷. Нешто боља

³³ https://www.ifs-certification.com/images/ifs/general_documents/documents/Comparison_IFS_ISO_en.pdf.

³⁴ <http://www.mygfsi.com/schemes-certification/recognised-schemes.html>.

³⁵ Ознаке географског порекла и традиционални изрази везани за вина, алкохолна пића и ароматизована вина с географским пореклом укључени су у Споразум о стабилизацији и придруживању Србије и ЕУ и признају се и штите на бази реципроцитета.

³⁶ <http://www.serbiaorganica.info/podaci-o-sektoru-organske-proizvodnje-u-republici-srbiji-sektora-za-2015-godinu/>.

³⁷ <http://www.wipo.int/ipdl/en/lisbon/search-struct.jsp>.

ситуација је међу прерађивачима – значајан број њих је сертифицирован за HACCP и ISO (9001, 22000), а извозници и за BRC и IFS стандарде³⁸ (SEEDEV, 2014).

Велики малопродајни ланци, иако начелно оријентисани ка сарадњи са локалним произвођачима, суочени су са потешкоћама у обезбеђивању континуиране набавке довољних количина производа који испуњавају захтеве стандарда квалитета и безбедности хране и превазилазе их на различите начине.

Delhaize Serbia практикује *уговарање производње* у категорији свежег воћа и поврћа. Са кључним добављачима³⁹ планира се производња и уговарају количине и динамика испоруке, а сви процеси у ланцу снабдевања, у складу са глобалном пословном стратегијом *одрживе малопродаје*,⁴⁰ прате компанијске захтеве у погледу квалитета и безбедности хране, базиране на HACCP и GlobalG.A.P. стандардима. Кроз процесе стандардизације и провере (audit) добављача ради се на њиховој едукацији и приближавању стандардима иностраних развијених тржишта (Ristić, 2011). Малим и средњим добављачима локалних брендова, који нису у стању да прибаве потребне стандарде и сертификате обезбеђују се водичи одрживе производње и додатна помоћ у испуњавању захтева у погледу одрживости производног процеса (Delhaize Group, 2015).

Регионални и домаћи малопродајни ланци су склонији да формирају сопствене *вертикално интегрисане системе*, нарочито у производњи меса и прерађевина, чиме обезбеђују стабилност у набавци, али и редукују приступ спољним добављачима. Ланац производње, прераде и дистрибуције прехранбених производа и пића хрватског концерна **Agrokor** броји преко 20 компанија и обезбеђује следљивост производа у ланцу од "поља до стола". **Univerexport grupa** има вертикално интегрисану производњу свињског меса и прерађевина и органских производа (сунцокретово уље, житарице и махунарке), као и производњу јунећег меса и прерађевина, пекарских производа, сладоледа и тестенина⁴¹.

Немачки дисконтни ланац **Lidl** првенство даје стратегији *глобализоване набавке*, те се у недостатку довољних количина робе уједначеног квалитета и конкурентних цена на локалном тржишту окреће увозу производа са приватном марком.

Lidl је добио кредит од укупно 393 мил. долара за проширење свог пословања у Хрватској, Србији, Пољској, Бугарској и Румунији под условима да: 1) нуди производе које ће моћи да купује и сиромашно становништво, 2) повећа број

³⁸ Сертификате GFSI стандарда за производе под приватном марком у 2015. години поседовало је 85% добављача Delhaize Group (Delhaize Group, 2015), и 96% добављача компаније Ahold на европском тржишту (93% добављача на тржишту САД)(Ahold, 2015).

³⁹ Као и са одабраним ситним пољопривредним произвођачима (пројекат *Support to Sustain*), (Delhaize Group, 2013).

⁴⁰ Међу циљевима овог концепта је обезбеђење здравствено безбедних, висококвалитетних и ценовно доступних производа потрошачима, уз поштовање одрживих социјалних стандарда за добављаче и локалну заједницу, <https://www.aholddelhaize.com/en/sustainable-retailing/vision-and-strategy/#sthash.e3DkcCUP.dpuf>.

⁴¹ <http://www.univerexport.rs/sr/proizvodnja/licna-i-organska-proizvodnja.html>.

локалних произвођача и 3) отвори путеве дистрибуције за регионалне произвођаче хране. Искуства румунских пољопривредника у погледу присуства њихових производа у малопродајним објектима компаније Lidl у земљи и иностранству су поражавајућа. Lidl признаје да 71% животних намирница које нуди у Румунији није румунског порекла, а ниске цене увозног воћа, поврћа и прерађевина угрожавају опстанак малих произвођача у земљи (Суџес, 2015, Avgust 20).

Политика према добављачима

Јачање позиције великих малопродајних ланаца намеће потребу за развојем и применом политике заштите конкуренције у малопродаји у циљу ефикасне алокације ресурса, која треба да обезбеди квалитет, ниже цене и адекватан асортиман производа и услуга. Усвајањем новог Закона о заштити конкуренције (Сл. гласник РС, бр. 51/2009, 95/2013), Република Србија се значајно приближила Европској унији у смислу правне регулативе која одређује конкуренцију. Комисија за заштиту конкуренције испитује повреде конкуренције и концентрацију, укључујући могуће опасности од вертикалне интеграције (смањење испорука или погоршање услова набавке роба произведених у повезаним компанијама, фаворизовање набавки роба произведених у фабрикама унутар система, као и потенцијално "затварање" тржишта конкуренцији од стране зависних друштава).

Међутим, поред повреда конкуренције, предвиђених Законом о заштити конкуренције, малопродајни ланци користе тржишну моћ да наметну добављачима и низ захтева који генерално одступају од добре пословне праксе и на дужи рок угрожавају не само добављаче, већ и потрошаче.

Неоправдано ниске набавне цене, које доводе до повећања марже трговаца, али не и до снижења малопродајних цена за потрошаче, несигурни приходи добављача услед неочекиваних, често ретроактивних трошкова и/или смањења прихода, и неизванан опстанак њихових производа у рафовима малопродајних ланаца, нарочито оних са агресивним трговачким маркама, редукују број добављача и смањују њихову финансијску способност, што на дужи рок доводи до виших малопродајних цена, ужег асортимана и нижег квалитета производа. Непоштеним трговинским праксама (*unfair trading practices – UTPs*) су нарочито изложени пољопривредници и МСП у пољопривреди и прехранбеној индустрији, који су високо осетљиви на притиске купаца услед велике заступљености трошкова радне снаге у цени коштања и кратког рока трајања производа (Nicholson, 2012).

Према Шаговновићу, "супермаркет револуција" у Србији је, супротно од очекиваног, довела до *најнижих цена пољопривредних производа и вртоглаво високих цена производа у супермаркетима*, што је супротно правилима велике понуде (Agronews, 2015, Oktobar 19). Пољопривреда у Србији је годинама била највећи кредитор трговинских ланаца јер се на *плаћање за испоручену робу* чекало и до 180 дана, без камата. Експанзија трговинских ланаца на уштрб дуговања добављачима је (донекле) онемогућена Законом о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама (Сл. гласник РС, бр. 119/2012, 68/2015).

Мала и средња предузећа су посебно погођена високим трошковима улиствања, односно приступа рафовима малопродаваца...

Суочене са нарастајућим проблемима, везаним за непоштenu трговинску праксу пословних субјеката дуж ланца снабдевања храном, надлежне институције ЕУ и већег броја земаља чланица су се крајем прошле деценије ангажовале на њиховом решавању. Најпре су дефинисани *Принципи добре праксе у вертикалним пословним односима субјеката у ланцу снабдевања храном*⁴², 2011. године. У истом документу наведени су и примери непоштене трговинске праксе⁴³. Уследило је формирање добровољне шеме стејкхолдера у ланцу (*Supply Chain Initiative – SCI*, 2013. године⁴⁴), а затим и националних платформи (Белгија, Финска, Холандија и Немачка) за посредовање у UTPs споровима медијацијом и арбитражом.

Фармери су, готово у потпуности, игнорисали оваква решења, инсистирајући на потреби успостављања независног регулаторног тела за поступање по поверљивим пријавама злоупотребе тржишне моћи, како би се елиминисао страх од одмазде и обезбедиле адекватне мере одвраћања од наведених пракси.

Овај приступ прихваћен је у Словенији, која се одлучила за примену принципа добре праксе, али је и установила функцију заштитника (омбудсмана) у ланцу снабдевања храном, кога именује Влада Републике Словеније на предлог министра за пољопривреду и министра за трговину. Заштитник односа у ланцу снабдевања храном прати поступке учесника у ланцу, објављује примере добрих пословних пракси и обавештава Јавну агенцију Републике Словеније за заштиту конкуренције о могућим недозвољеним поступцима пословних субјеката (Podgoršek, 2015).

Тако се дошло до заговарања **комбинованог приступа** на националном нивоу – приоритетног деловања добровољних шема стејкхолдера и регулаторних

⁴² 1) уговори у писаној форми, 2) предвидљивост измена одредби уговора, 3) усаглашеност, 4) размена информација, 5) поверљивост, 6) одговорност за ризик пословања, 7) оправданост потраживања, <http://www.supplychaininitiative.eu/about-initiative/principles-good-practice-vertical-relationships-food-supply-chain>.

⁴³ Избегавање склапања уговора у писаној форми; наметање општих услова који садрже непоштене одредбе; једностранни прекид сарадње без оправданог разлога, без најаве или у неразумно кратком отказном року; неоправдана и нетранспарентна примена уговорних санкција, несразмерних причињеној штети; уговором непредвиђене ретроактивне унилатералне промене цена и трошкова производа и услуга; ускраћивање битних информација и/или њихово неовлашћено коришћење и прослеђивање трећој страни; пребацивање ризика неостваривања продаје, трошкова промоције и имовинских трошкова на другу уговорну страну; накнада за улиствање, несразмерна ризику трошкова залиха; претње делистирањем без оправданог разлога; наметање везане трговине; ометање испоруке или распореда пријема робе ради остваривања неоправдане предности, <http://www.supplychaininitiative.eu/about-initiative/principles-good-practice-vertical-relationships-food-supply-chain>. Шири листа UTPs (укључујући кашњења у плаћању) дата је у Резолуцији Европског парламента од 07. 06. 2016 (EP, 2016).

⁴⁴ <http://www.supplychaininitiative.eu/about-initiative>.

механизма у случајевима када се до решења не може доћи посредовањем унутар ланца (ЕС, 2014).

Већина чланица ЕУ последњих година је законски регулисала ову област. Хрватска се придружује наведеној групи земаља нацртом предлога *Закона о забрани непоштених трговинских пракси у ланцу снабдевања храном*. Предлагач Закона је Министарство пољопривреде, а према предложеним решењима, за његово спровођење ће бити задужена Агенција за заштиту конкуренције. Агенција би, по спроведеном поступку, покренутом по захтеву странке или по службеној дужности, решењем утврђивала мере и рокове за отклањање непоштеног поступања и подносила оптужни предлог за покретање прекршајног поступка за тешке повреде одредаба овог закона (Ministarstvo poljoprivrede RH, 2016).

По питању усаглашеног приступа на нивоу ЕУ, удружења европских фармера и њихових кооператива (Copa-Cogeca) се залажу за доношење директиве о непоштеној трговинској пракси у ланцу снабдевања храном и обезбеђење њеног спровођења путем независног трећег лица (нпр. омбудсмана), паралелно са добровољним шемама и уз координацију приступа и акција са националним телом за заштиту конкуренције (Gouveia, 2016). Европска комисија не види додатне користи успостављања хармонизованог регулаторног приступа на нивоу ЕУ. Према Комисији, напоре треба усмерити ка побољшању перформанси добровољне *Иницијативе стејкхолдера у ланцу снабдевања (SCI)* (ЕС, 2016). Европски парламент сматра да је оквирно законодавство на нивоу ЕУ неопходно за супротстављање UTPs и истиче потребу повезивања добровољних шема са независним регулаторним телима за спровођење UTPs поступака. Европски Парламент позива Комисију и земље чланице да подстичу произвођаче да се прикључују произвођачким организацијама и њиховим асоцијацијама, у циљу јачања преговарачке моћи и позиције у ланцу снабдевања храном⁴⁵ (EP, 2016).

Чињеница је да се српски пољопривредници и МСП у области производње и прераде хране, суочени са непоштеном трговинском праксом малопродајних ланаца, не обраћају суду из страха од губитка канала продаје, нити би из истог разлога прихватили да се о повреди њихових права јавно дискутује унутар ланца. Из тог разлога би чврста законска регулатива (пре него добровољне шеме) и јаке организације произвођача (које би подносиле групне, поверљиве пријаве самосталној и независној организацији која врши јавна овлашћења, попут Комисије за заштиту конкуренције), представљале прави избор за успешно супротстављање непоштеној трговинској пракси у ланцу снабдевања храном у Србији.

⁴⁵ Заједничка пољопривредна политика (*Common Agricultural Policy – CAP*) ЕУ је Уредбом 1308/2013 ојачала преговарачку позицију произвођача у ланцу снабдевања, подршком успостављању и развоју произвођачких организација и јачањем њихових овлашћења у погледу колективног преговарања о условима уговора о испоруци, укључујући цену (у неким секторима) и уговарања испорука (у свим секторима) (ЕС, 2013).

2.4. Модели унапређења конкурентности пољопривредних произвођача у тржишном ланцу пољопривредних производа

Модели унапређења позиције примарних пољопривредних произвођача у ланцу вредности и ланцу снабдевања храном, који могу допринети развоју дугорочних уговора у трговини пољопривредним производима, додавању вредности пољопривредним производима и јачању преговарачке позиције пољопривредних произвођача ниже производне и економске снаге, јесу:

- *Афирмација задружног организовања и удруживање пољопривредника.* Иако ове форме умрежавања пољопривредника нису развијене, стратешки документ у области пољопривреде и руралног развоја указује на њихов значај у циљу унапређења система трансфера знања и развоја људских потенцијала; технолошког развоја и модернизације пољопривредне производње и прераде; развоја тржишних ланаца и логистичке подршке сектору пољопривреде; унапређења социјалне структуре и јачања социјалног капитала (Сл. гласник РС, бр. 85/2014).
- *Укрупњавање и модернизација пољопривредних фондова и процеса,* уз инвестиције у прерадне и складишне капацитете, маркетинг и увођење и сертификацију система безбедности и квалитета хране, органских производа и производа са ознаком географског порекла.

Афирмација задружног организовања

Реформисање задруга у наредном периоду требало би да иде у правцу : (а) развоја специјализованих задруга (ратарске, воћарске, повртарске, виноградарске, сточарске, пчеларске и друге задруге које организују производњу, прераду и пласман у оквиру једне линије производње); (б) унапређења производних, а посебно прерадних и складишних капацитета задруга, (в) међузадружне сарадње и удруживања више специјализованих задруга, које би на овај начин оствариле економију обима и повећале тржишну и преговарачку снагу. Начини реформисања задружног сектора зависеће од владине политике, локалне политике и активности пољопривредника у следећим сегментима:

- решавања имовинско-правних односа у задругама и обезбеђивања посебне заштите Републике, АП и ЈЛС задругама подстицајним мерама економске и аграрне политике, мерама других развојних политика, укључујући и давање олакшица и погодности које се утврђују посебним прописима, као и могућности оснивања посебних фондова за развој задруга од стране ЈЛС или АП или обезбеђивања средстава у буџету ЈЛС, АП и Републике за ову намену (Сл. гласник РС, бр. 112/2015);
- обезбеђења повољних услова банкарског кредитирања пољопривредног сектора уопште (за инвестициона улагања у производне, складишне, прерадне и друге капацитете пољопривредника и задруга);

- доступности IPARD фондова и постојања интереса пољопривредника за коришћењем ових средстава, посебно кроз удруживање, односно правну форму задруге⁴⁶;
- спремности за удруживање пољопривредника сличних ставова и економске снаге, који ће, уз међусобно поверење и поштовање задружних принципа и вредности, улагати у физичку имовину за пољопривредну производњу, прераду и маркетинг пољопривредних производа.

Удружења пољопривредних произвођача

Већа улога удружења у примарној пољопривреди и подршка аграрне политике у овој области може се очекивати у наредном периоду, имајући и виду значај удружења пољопривредника (на плану јачања преговарачке моћи примарних произвођача и развоја уговорних односа у интегрисаном ланцу снабдевања храном) и обавезу Србије да у процесу приступања ЕУ ради на успостављању произвођачких група и организација, као важних партнерских организација ресорног министарства, прерађивачке индустрије, индустрије инпута и др.

Ову област за сада регулише само Закон о удружењима (Сл. гласник РС, бр. 51/2009 и 99/2011 - др. закони)⁴⁷ и Закон о подстицајима у пољопривреди и руралном развоју (Сл. гласник РС, бр. 10/2013, 142/2014 и 103/2015), који у оквиру подстицаја за мере руралног развоја (подстицаји за инвестиције у пољопривреди за унапређење конкурентности и достизање стандарда квалитета) предвиђа подршку за успостављање и јачање произвођачких група.

Доношењем Закона о уређењу тржишта пољопривредних производа и одговарајућих правилника о признавању и подршци раду произвођачких организација створиће се законски оквир за формирање и признавање произвођачких организација на начин на који оне функционишу у ЕУ. Примера ради, у сектору млека и млечних производа у Србији не постоји законодавни оквир којим се уређује област удруживања произвођача и прерађивача млека и млечних производа, као ни обавеза закључивања уговора између произвођача млека и прерађивача. Током 2016. године, било је планирано доношење Правилника о признавању произвођачких и међугранских организација и о уређењу уговорних односа у сектору млека и млечних производа (КЕИ, 2014).

Произвођачке групе и организације произвођача и њихова удружења у ЕУ имају статус правног лица и "могу имати корисну улогу у: концентрацији понуде, побољшању маркетинга, планирању и прилагођавању производње тражњи,

⁴⁶ Задруге су један од услова за рангирање кандидата за подршку IPARD мере "Инвестиције у физичку имовину пољопривредних газдинстава" (Сл. гласник РС, бр. 30/2016).

⁴⁷ Закон прецизира да је удружење добровољна и невладина недобитна организација заснована на слободи удруживања више физичких или правних лица, као и да га могу основати најмање три оснивача, с тим што најмање један од оснивача мора имати пребивалиште, односно седиште на територији Републике Србије (Сл. гласник РС, бр. 51/2009 и 99/2011 - др. закони).

оптимизацији трошкова производње и стабиловању произвођачке цене, реализацији истраживања, промоцији најбољих пракси и пружању техничке помоћи и управљању нуспроизводима и алатима за управљање ризицима и тиме допринијети јачању положаја произвођача у прехрамбеном ланцу" (Regulation (EU) No 1308/2013). У регулативи ЕУ у области подршке руралном развоју, истиче се да „произвођачке групе и организације помажу пољопривредницима да заједнички решавају изазове које намеће повећана конкуренција и консолидација крајњих тржишта у односу на пласман њихових производа, укључујући локална тржишта" (Regulation (EU) No 1305/2013).

Уредба (ЕУ) бр. 1308/2013, везано за произвођачке организације, удружења произвођачких организација и секторске организације прецизира, између осталог, следеће (Поглавље III, чланови 152-175):

- Произвођачка организација у сектору производње одређеног пољопривредног производа која подноси захтев за признавање држави чланици ЕУ, јесте правно лице или јасно дефинисан део правног лица који на подручју на којем делује има минимални број чланова и/или покрива минимални обим или вредност тржишне производње; доставља доказе да може правилно обављати своје активности, пре свега, у домену планирања производње и њеног прилагођавања захтевима тражње (са аспекта квалитета и квантитета), обједињавања понуде и пласирања на тржиште производа чланица, оптимизације трошкова производње и повраћаја улагања, стабилизације произвођачких цена и сл.
- Произвођачке организације настају на иницијативу произвођача и морају имати статут и демократску структуру организације и управљања. Статут произвођачке организације од својих чланова захтева посебно следеће: да примењују правила која је организација донела у вези са производњом, пласманом производа на тржиште и заштитом околине, да буду чланови само једне организације произвођача за поједини производ, да учествују у финансирању организације, а у сектору воћа и поврћа и да целокупну своју производњу пласирају на тржиште путем организације произвођача и др.
- Секторске организације могу имати важну улогу у омогућавању дијалога између учесника у ланцу снабдевања, промоцији најбољих пракси и обезбеђивању транспарентности тржишта. Државе чланице могу на захтев признати секторске организације које су: (а) састављене од представника привредних делатности повезаних с производњом и са најмање једним од следећих делова ланца понуде: прерадом или трговином, укључујући дистрибуцију, производа из једног или више сектора; (б) основане на иницијативу свих или неких произвођачких организација или удружења која их сачињавају; (в) делују на постизању циљева у интересу својих чланова и потрошача, посебно у домену унапређења знања и транспарентности производње и тржишта путем тржишних анализа и истраживања, предвиђања, истраживачких студија, агрегираних статистичких података о производним трошковима, ценама и сл.

- Призната произвођачка организација, удружење произвођачких организација или секторска организација може се сматрати репрезентативном, у ком случају држава чланица може на захтев те организације учини обавезујућим на ограничено време неке споразуме, одлуке или усклађена деловања који су договорени унутар те организације и за друге привредне субјекте који делују у том економском подручју/подручјима, без обзира на то да ли појединци или удружења припадају тој организацији или удружењу или не.
- Признате произвођачке организације у име својих чланица имају право преговарања на тржишту, везано за набавку инпута, уговарање испорука (доставе производа) и сл.
- Подршку за оснивање удружења произвођача требало би осигурати за све секторе у свим државама чланицама у оквиру политике руралног развоја.

Подршка за произвођачке групе и организације у оквиру политике руралног развоја (Regulation (EU) No 1305/2013) доступна је кроз следеће мере: (а) *успостављање произвођачких група и организација* (подршка се израчунава на темељу годишње производње произвођачке групе или организације пласиране на тржиште, а максимални годишњи износ подршке, који се постепено смањује, је 100.000 евра); (б) *сарадња*; (в) *програми квалитета за пољопривредне производе и храну*; (г) *улагања у физичку имовину*. Право на подршку (која се ограничава на пет година од датума признавања произвођачке групе или организације произвођача) имају само произвођачке групе и организације произвођача са статусом МСП-а и бизнис планом (како би се осигурало да ће удружење произвођача постати одржив тржишни субјекат). одрживости на тржишту.

Подршка процесима удруживања и умрежавања кроз мере руралног развоја у највећој мери доприноси **трећем приоритету ЕУ за рурални развој** (*Промоција организације ланца снабдевања храном, укључујући прераду и пласирање пољопривредних производа на тржиште, са фокусом на побољшање конкурентности примарних произвођача њиховом бољом интеграцијом у пољопривредно-прехрамбени ланац*).

У регулисању и признавању произвођачких организација у Србији, корисна ће бити **искуства Републике Хрватске** у овој области. Наиме, још 2009. године, *Закон о уређењу тржишта пољопривредних производа* (Narodne novine, br. 149/2009, 22/2011, 120/2012) прописао је начин признавања произвођачких група (као прелазни облик до признавања статуса произвођачких организација), произвођачких организација и секторских организација, као правних лица, од стране Министарства пољопривреде Републике Хрватске, на основу чега су донети и правилници о произвођачким организацијама у појединим секторима пољопривредних производа⁴⁸.

⁴⁸ Правилници о: произвођачким организацијама у сектору воћа и поврћа (Narodne novine, br. 4/2010, 120/2010), о признавању произвођачких организација у сектору маслиновог улја и stolnih maslina (Narodne novine, br. 3/2011) и о признавању произвођачких и међусекторских организација те о уређењу уговорних односа у сектору млијека и млијечних производа (Narodne novine, br. 67/2013).

У години прикључења Хрватске ЕУ усвојен је Закон о заједничкој организацији тржишта пољопривредних производа и посебним мјерама и правилима везаним за тржиште пољопривредних производа (Народне новине, бр. 82/2013, 14/2014), којим је замењен претходни Закон о уређењу тржишта пољопривредних производа (осим одредби чланака 27а, 27 б и делимично чланка 35). Правилима предвиђеним овим законом, везаним за маркетинг и производњу, одређена су, између осталог, и правила произвођачких група, произвођачких организација и међугранских организација. Током 2015. донет је и нов Правилник о признавању и потпорама за почетак рада произвођачких организација (Народне новине, бр. 81/2015, 97/2015, 100/2015, 101/2015, 124/2015, 88/2016), којим су уређени услови за признавање произвођачких организација, удружења произвођачких организација и међугранских организација, као и услови за доделу државне помоћи за почетак рада ових организација, а током 2016. и Правилник о provedbi мјере М09 „Успостава произвођачких група и организација“ из Програма ruralnog развоја RH за раздобље 2014.-2020. (Народне новине, бр. 81/2016).

Према интерним и незваничним подацима Института за економику пољопривреде, у Хрватској су регистроване и признате четири произвођачке организације. Презентација произвођачких организација путем интернета, упућује на постојање ових организација у сектору производње млека и меса и воћа. Једна од признатих произвођачких организација јесте Удруга млјекара „Drava-Sava“, која окупуља произвођаче млека, концентрише понуду и прилагођава је захтевима тржишта, преговара са откупљивачима о откупној цени млека и садржају уговора између пољопривредника и млјекара, обезбеђује за своје чланице најповољнију откупну цену репроматеријала, пише програме и организује едукације и радионице (Ivančan, 2016; Корић, 2014, Март 26). Друга призната млјекарска произвођачка организација јесте Узгојно poslovno obrazovni (UPO) centar Simentalac, који окупуља произвођаче говећег млека и меса (Kovač, 2015, Novembar 17).

Укрупњавање и модернизација пољопривредних фондова и инвестиције у прераду, маркетинг и квалитет пољопривредних производа

Разједињени пољопривредни произвођачи и економски осиромашене задруге немају могућност да обезбеде велику тржишну понуду пољопривредних производа, не поседују савремене складишне и прерађивачке капацитете и не инвестирају у унапређење квалитета производа и увођење и сертификацију система безбедности и квалитета хране, органских производа и производа са ознаком географског порекла.

Стога је подршка пољопривредним произвођачима у процесима инвестирања у укрупњавање и модернизацију фондова (физичке имовине) за пољопривредну производњу и прераду и маркетинг пољопривредних производа (постројења за прераду млека, изградња и опремање кланица, објекти и опрема за прераду воћа и поврћа и сл.), уз имплементацију и сертификацију система безбедности и квалитета хране, један од начина повећања конкуренције у сектору прераде, унапређења трговине пољопривредним производима и ефикаснијег уређења ланца вредности пољопривредно прехрамбених производа, посебно са аспекта пољопривредних произвођача ниске производне, економске и преговарачке снаге.

Инвестиционе активности у овом домену у наредном периоду зависиће од следећих фактора:

- **Већих подстицаја из националног аграрног буџета у области мера руралног развоја.** Уредба о расподели подстицаја у пољопривреди и руралном развоју у 2016. години (Сл. гласник РС, бр. 8/2016) предвиђа подстицаје за *инвестиције у пољопривреди за унапређење конкурентности и достизање стандарда квалитета* (за инвестиције у пољопривредну производњу и прераду и маркетинг пољопривредних производа), као и подстицаје за *унапређење руралне економије* (за подршку економским активностима у смислу додавања вредности пољопривредним производима и увођење и сертификацију система безбедности и квалитета хране, органских производа и производа са ознаком географског порекла).

Ови подстицаји се исплаћују у максималном износу од 40% од вредности поједине врсте мере руралног развоја, односно у максималном износу од 55% од вредности поједине врсте мере руралног развоја у подручју са отежаним условима рада у пољопривреди.

- **Могућности коришћења подршке у оквиру IPARD програма Републике Србије за период 2014-2020** (Сл. гласник РС, бр. 30/2016), посебно за прве две мере руралног развоја (инвестиције у физичку имовину пољопривредних газдинстава и инвестиције у физичку имовину које се тичу прераде и продаје пољопривредних производа), за које је иначе предвиђена и највећа подршка ЕУ. IPARD средства у већој мери ће пружити подршку одрживим пољопривредним газдинствима и приватним корисницима у пољопривреди, прехрамбеној индустрији и руралном туризму, док ће мере подршке Националног програма руралног развоја, чије се усвајање очекује, углавном бити усмерене ка мањим пољопривредним газдинствима, како би повећала своју производњу.
- **Стварања атрактивнијег и стимулативнијег пословног амбијента за инвестирање и смањење ризика улагања,** посебно са аспекта обезбеђивања повољних извора финансирања на банкарском тржишту, подстицајних мера пореске и радне политике, отклањања институционалних и инфраструктурних препрека инвестирању и сл.

Литература

1. AIM, CEJA, CELCAA, CLITRAVI, Copa-Cogeca, ERRT, EuroCommerce, EuroCoop, FoodDrinkEurope, UEAPME, UGAL . (2011). *Vertical relationships in the Food Supply Chain: Principles of Good Practice*, (доступно на: <http://www.supplychaininitiative.eu/about-initiative/principles-good-practice-vertical-relationships-food-supply-chain>).
2. Ahold. (2015). *Responsible Retailing Report 2015*,(доступно на: <https://www.ahold.nl/haize.com/media/1934/ahold-responsible-retailing-report-2015.pdf>).

3. Vorst, J.G.A.J.van der (2000). *Effective Food Supply Chains: Generating, Modelling and Evaluating Supply Chain Scenarios*. PhD-thesis, Wageningen: Wageningen University.
4. Gujaničić, N. (2014). Preuzimanje Merkatora: Trgovina na Balkanu više nikad neće biti ista. *Biznis & Finansije*, 108/109.
5. Delhaize Group. (2015). *Sustainability Progress Report 2015*, (доступно на: <https://www.aholddelhaize.com/media/1944/sustainability-progress-report-2015-4.pdf>).
6. Delhaize Group. (2015). *Sustainability Progress Report 2013*. (доступно на: <https://www.aholddelhaize.com/media/1941/dalhaize-group-2013-sustainability-progress-report.pdf>).
7. Deloitte. (2016). *Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide*.
8. Ellram, L.M. (1991). Supply Chain Management: the industrial organisation perspective, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(1), 13-22.
9. Europanel. (2013). *Key Facts 2013. Key Global Trends: Economic, Demographic, FMCG, Media, Retail*: GfK and Kantar Worldpanel.
10. European Commission – EC. (2016). Report from the Commission to the European Parliament and the Council *on unfair business-to business trading practices in the food supply chain*. Brussels, 29.1.2016, COM(2016) 32 final.
11. European Commission – EC. (2014). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *Tackling unfair trading practices in the business-to-business food supply chain*. Strasbourg, 15.7.2014, COM(2014) 472 final.
12. European Commission – EC. (2013). Overview of CAP Reform 2014-2020. *Agricultural Policy Perspectives Brief*, N°5* / December 2013.
13. European Parliament – EP. (2016). *Unfair trading practices in the food supply chain*. European Parliament resolution of 7 June 2016 on unfair trading practices in the food supply chain, (2015/2065(INI)) P8_TA(2016)0250.
14. Канцеларија за европске интеграције– КЕИ. (2016). *Извештај о спровођењу Националног програма за усвајање правних тековина ЕУ. Четврто тромесечје 2015. године*, (доступно на: http://www.seio.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/npa/npa_oktobar_decembar_2015.pdf).
15. Канцеларија за европске интеграције – КЕИ. (2014). *Национални програм за усвајање правних тековина ЕУ*, (доступно на: http://www.seio.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/npa/npa_2014_2018.pdf).
16. Комисија за заштиту конкуренције – КЗК. (2016). *Годишњи извештај о раду Комисије за заштиту конкуренције за 2015. годину*, (доступно на: <http://www.kzk.gov.rs/kzk/wp-content/uploads/2016/05/godisnji-izvestaj-kzk-2015.pdf>).

17. Комисија за заштиту конкуренције – KZK. (2014). Годишњи извештај о раду Комисије за заштиту конкуренције за 2013. годину, (доступно на: <http://www.kzk.gov.rs/kzk/wp-content/uploads/2014/06/Izvestaj-o-radu-za-2013-godinu.pdf>).
18. Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing Supply Chain Partnerships, *International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-16.
19. Liefert W., Swinnen J. (2002). *Changes in Agricultural Markets in Transition Economies*, Agricultural Economic Report No. 806, March 2002, Washington, USDA Economic Research Service.
20. Lovreta, S. (2013, Мај, 26). Trgovinska revolucija. *Progressive magazin*, 108, str. 24-27.
21. Nicholson C. (2012). *The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?* Summary of the main report. Consumers International, Bob Young, Europe Economics.
22. Paraušić, V., Mihailović, B., Hamović, V. (2010). Imperfect Competition in the Primary Agricultural Commodity Market in Serbia, *Economic Annals*, 184, 113-150.
23. Paraušić, V., Cvijanović, J. (2014). *Konkurentnost agroprivrede Srbije – klasteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti*. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
24. Pešić, S. S. (2015). Koncentracija u trgovini na malo kao determinanta profitabilnosti maloprodajnih preduzeća. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
25. Roth, A. V., Tsay, A. A., Pullman, M. E., Gray, J. V. (2008). Unraveling the food supply chain: strategic insights from China and the 2007 Recalls, *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 22-39.
26. Segetlija, Z., Dujak, D. (2011). Jesu li međunarodni maloprodajni lanci pokretači razvoja Hrvatske i drugih tranzicijskih zemalja?. Zbornik radova II međunarodne naučne konferencije *Ekonomija integracija – Izazovi i perspektive zemalja Jugoistočne Europe*, str. 465-475. Tuzla, Bosna i Hercegovina: Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli.
27. Segetlija, Z., Dujak, D. (2009). Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača. *Ekonomski vjesnik*, 22(2), str. 372 – 387.
28. Segetlija, Z. (2008). Trgovina u vrijednosnom lancu prehrambenih proizvoda. Zbornik radova VIII Međunarodnog znanstvenog skupa *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, str. 241-262. Osijek, Hrvatska: Ekonomski fakultet u Osijeku.
29. SEEDEV. (2014). *Dodati vrednost proizvodima*. Studija: FAO, EBRD, Agrikultura.
30. SEEDEV. (2013). *Analiza poljoprivrednog sektora Zapadnobackog okruga*. NALED.
31. SEEDEV. (2010): *Efekti liberalizacije carina na poljoprivredu Srbije*. USAID Agrobiznis projekat.
32. Stamm, A. (2004). *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung*. Konzeptstudie. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH.

33. Subić, J., Popović, V., Jeločnik, M. (2016). Priorities of sustainable development of agriculture and rural areas within the region of eastern Serbia. In A. Kowalski, M. Wigier, B. Wieliczko (Eds.). *Economy versus the environment – competitiveness or complementarity* (pp. 173-191). Warszawa, Poland: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.
34. Тирнанић, З. (2016). DIS иде напред. *DIS Гласник*, 9(44), 6-7.
35. Tomić, D., Ševarlić, M. M., Zekić, S. (ured.). (2011). *Agrarna i ruralna politika u Srbiji: nužnost ubrzanja reformi*. DAES, (доступно на: http://portal.zzbaco.com/mojo_baco/Data/Sites/1/docs/tematskizbornikagramairuralnapolitikausrbiji-nuznostubrzanjareformi.pdf).
36. USAID (2010). *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. Projekat podrške ekonomskom razvoju Srbije (SEGA).
37. Houlihan, J.B. (1985). International Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
38. Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997). Supply Chain Management: More than a new name for logistics, *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-13.
39. Cooper, M.C., Lambert, D.M., Gardner, J.T., Hanks, A.M. (1997a). Meshing multiple Alliances. *The International Journal of Business Logistics*, 18(1), 67-89.
40. Coopers & Lybrand (1996). *Efficient Consumer Response – Europe: Value Chain Analysis Project Overview*. ECR Europe.
41. Cooper, M.C., Ellram, L.M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy, *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
42. Cooper, M.C., Gardner, J.T. (1993). Building good business relationships - more than just partnering or strategic alliances? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23(6), 14-26.
43. Christopher, M.G. (1992, 1998). *Logistics and Supply Chain Management*, London: Pitman Publishing.
44. Webber C. M., Labaste, P. (2010). *Building Competitiveness in Africa's Agriculture*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Прописи

1. Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske. (2016). *Nacrt predloga Zakona o zabrani nepoštenih trgovinskih uvjeta u lancu opskrbe hranom*, (доступно на: http://www.transparency.hr/upload_data/site_files/zakon-o-zabrani-nepovednih-trgovinskih-uvjeta-23-lipnja-2016-nacrt-.pdf).
2. Narodne novine – Službeni list RH, broj 149/2009, 22/2011, 120/2012. *Zakon o uređenju tržišta poljoprivrednih proizvoda*.
3. Narodne novine – Službeni list RH, broj 4/2010 i 120/2010. *Pravilnik o proizvođačkim organizacijama u sektoru voća i povrća*.

4. Narodne novine – Službeni list RH, broj 3/2011. *Pravilnik o priznavanju proizvođačkih organizacija u sektoru maslinovog ulja i stolnih maslina.*
5. Narodne novine – Službeni list RH, broj 67/2013. *Pravilnik o priznavanju proizvođačkih i međusektorskih organizacija te o uređenju ugovornih odnosa u sektoru mlijeka i mliječnih proizvoda.*
6. Narodne novine – Službeni list RH, broj 82/2013, 14/2014. *Zakon o zajedničkoj organizaciji tržišta poljoprivrednih proizvoda i posebnim merama i pravilima vezanim za tržište poljoprivrednih proizvoda.*
7. Narodne novine – Službeni list RH, broj 81/2015, 97/2015, 100/2015, 101/2015, 124/2015, 88/2016. *Pravilnik o priznavanju i potporama za početak rada proizvođačkih organizacija.*
8. Narodne novine – Službeni list RH, broj 81/2016. *Pravilnik o provedbi mjere M09 „Uspostava proizvođačkih grupa i organizacija“ iz Programa ruralnog razvoja RH za razdoblje 2014-2020.*
9. REGULATION (EU) No 1305/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 december 2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD).
10. REGULATION (EU) No 1308/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products.
11. Службени гласник РС, број 51/2009 и 99/2011 - др. закони. *Закон о удружењима.*
12. Службени гласник РС, број 41/2009. *Закон о безбедности хране.*
13. Службени гласник РС, број 51/2009, 95/2013. *Закон о заштити конкуренције.*
14. Службени гласник РС, број 119/2012 и 68/2015. *Закон о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама.*
15. Службени гласник РС, број 10/2013, 142/2014, 103/2015. *Закон о подстицајима у пољопривреди и руралном развоју.*
16. Службени гласник РС, број 48/2013. *Правилник о подстицајима за унапређење руралне економије кроз увођење и сетификацију система безбедности и квалитета хране, органских производа и производа са ознаком географског порекла.*
17. Службени гласник РС, број 85/2014. *Стратегија пољопривреде и руралног развоја у Републици Србији у периоду 2014-2024.*
18. Службени гласник РС број 112/2015. *Закон о задругама.*
19. Службени гласник РС, број 8/2016. *Уредба о расподели подстицаја у пољопривреди и руралном развоју у 2016. години.*
20. Службени гласник РС, број 30/2016. *ИПАРД програм за Републику Србију за период 2014 – 2020.*

21. Службени лист СРЈ – Међународни уговори, број 6/1998. *Закон о потврђивању Лисабонског аранжмана о заштити ознака порекла и њиховом међународном регистравању.*

Интернет портали и презентације

1. Agrokor. Mercator-S d.o.o., (доступно на: <http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/mercator-s-d-o-o/>).
2. Agronews. (2015, Oktobar 19). *Srpsku poljoprivredu jedu skakavci*, (доступно на: <http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/mediji/6dsagovnovic.pdf>).
3. Aman. Istorijat kompanije, (доступно на: <http://www.aman.co.rs/o-nama/>).
4. Ahold Delhaize. About us. Combining strong heritage and shared values, (доступно на: <https://www.aholddelhaize.com/en/about-us/#sthash.fqFgEvuZ.dpuf>).
5. Ahold Delhaize. MAXI, Serbia, (доступно на: <https://www.aholddelhaize.com/en/brands/central-and-southeastern-europe/maxi-serbia/#sthash.gbDg4UUz.dpuf>).
6. Ahold Delhaize. Sustainable Retailing. Vision and strategy. (доступно на: <https://www.aholddelhaize.com/en/sustainable-retailing/vision-and-strategy/#sthash.lcOi99Od.dpuf>).
7. Blic. (2016, Februar 24). *"Lidl" ove i sledeće godine gradi 20 prodavnica u Srbiji, posao za hiljadu ljudi*, (доступно на: <http://www.blic.rs/vesti/ekonomija/lidl-ove-i-sledece-godine-gradi-20-prodavnica-u-srbiji-posao-za-hiljadu-ljudi/84vx23z>).
8. BRC Global Standards. Why choose the BRC Food Safety Standard? (доступно на: <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx>).
9. BRC Global Standards. BRC Global Standard for Food Safety Issue 7, (доступно на: <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/Food Issue7.aspx>).
10. VEROPOULOS. *Veropoulos lanac supermarketa - istorija, misija i vizija*, (доступно на: http://www.supervero.rs/sr_RS/veropoulos-lanac-supermarketa-istorija-misija-i-vizija/).
11. Gajin, D. (2014, Januar 16). *Komisija za zaštitu konkurencije uslovno odobrila Agrokorovo preuzimanje Mercatora*, (доступно на: <http://www.bdklegal.com/blogs/pravo-konkurencije/kontrola-koncentracija/505-komisija-za-zastitu-konkurencije-uslovno-odobrila-agrokorovo-preuzimanje-mercatora>).
12. GLOBALG.A.P. *GLOBALG.A.P. History*, (доступно на: http://www.globalgap.org/uk_en/who-we-are/about-us/history/).
13. Global Food Safety Initiative – GFSI. What is GFSI, (доступно на: <http://www.mygfsi.com/about-us/about-gfsi/what-is-gfsi.html>).
14. Global Food Safety Initiative – GFSI. *Recognised Schemes*, (доступно на: <http://www.mygfsi.com/schemes-certification/recognised-schemes.html>).
15. Gomex. O nama, (доступно на: <http://www.gomex.rs/o-nama.html>).

16. Gouveia, P. (2016). *Tackling Unfair trading practices in the food supply chain*. Copa and Cogeca. EESC Public Hearing, 22nd June 2016, (доступно на: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/presentation-paulo-gouveia.pdf>).
17. DIS. Naši marketi, (доступно на: <http://www.dis.rs/ovo-smo-mi/nasi-marketi.php>).
18. Euromonitor International. (2016). *Retailing in Serbia. Country Report. Executive Summary*, (доступно на: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-serbia/report>).
19. International Organization for Standardization – ISO. ISO 22000 - Food safety management, (доступно на: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>).
20. International Featured Standards – IFS. Choose better! A comparison between IFS and ISO norms, (доступно на: https://www.ifs-certification.com/images/ifs/general_documents/documents/Comparison_IFS_ISO_en.pdf).
21. Ivančan, M. (2016). *Praktična iskustva proizvođačke organizacije*. Proizvođačka organizacija Udruga mljekara „Drava-Sava“, prezentacija, (доступно на: <http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2016/02/Prakti%C4%8Dna-iskustva-PO.pdf>).
22. Kojić, S. (2014, Mart 26). Osnovana prva PO mljekara “Drava – Sava“. Portal AgroKlub, (доступно на: <http://www.agroklub.com/stocarstvo/osnovana-prva-po-mljekara-drava-sava/12739/>).
23. Kovač, M. (2015, Novembar 17). Druga mljekarska proizvođačka organizacija u RH, (доступно на: <http://www.agroklub.com/stocarstvo/druga-mljekarska-proizvodjacka-organizacija-u-rh/21727/>).
24. Marinković, D. (2016, Septembar 30). "Delezova" 400. prodavnica, *Večernje novosti online*, (доступно на: <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:627766-Delezova-400-prodavnica>).
25. Marinković, D. (2014, Februar 28). „Delez“ ostaje u Srbiji, *Večernje novosti online*, (доступно на: <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:480528-Delez-ostaje-u-Srbiji>).
26. Norton, R. (2014, July 28). *Agricultural value chains: A game changer for small holders* (доступно на: <https://www.devex.com/news/agricultural-value-chains-a-game-changer-for-small-holders-83981>).
27. Podgoršek, J. (2015). Razvoj trgovačkih lanaca u Sloveniji. Peti poljoprivredni forum *Hrana za Evropu*, Panel V: Ekspanzija trgovačkih lanaca, Subotica: Ekonomski institut, DAES, (доступно на: http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/prezentacije/dr_jeze_podgorsek.pdf).
28. Ristić, M. (2011). Važnost efikasnosti poljoprivrednih proizvođača za plasman robe u maloprodajnim lancima. Poljoprivredni forum *Hrana za Evropu*, Subotica, Ekonomski institut, (доступно на: http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/prezentacije/19_prezentacija_govornika_milos_ristic.pdf).
29. Savjetodavna služba Republike Hrvatske. *Zakonodavstvo – Tržište poljoprivrednih proizvoda*, (доступно на: <http://www.savjetodavna.hr/zakonodavstvo/tree/37/trziste-poljoprivrednih-proizvoda/>).

30. Savjetodavna služba Republike Hrvatske. *Zakonodavstvo – Proizvođačke grupe/organizacije*, (доступно на: <http://www.savjetodavna.hr/zakonodavstvo/tree/53/proizvodacke-grupe-organizacije/>).
31. Serbia organica. Podaci o sektoru organske proizvodnje u Republici Srbiji za 2015. godinu, (доступно на: <http://www.serbiaorganica.info/podaci-o-sektoru-organske-proizvodnje-u-republici-srbiji-sektora-za-2015-godinu/>).
32. Sućec, N. (2015, Avgust 20). Lidl kreditima Svjetske banke pregazio poljoprivrednike u Rumunjskoj, tportal.hr, (доступно на: <http://www.tportal.hr/biznis/politika-i-ekonomija/393407/Lidl-kreditima-Svjetske-banke-pregazio-poljoprivrednike-u-Rumunjskoj.html>).
33. The Supply Chain Initiative. *About the Initiative* (доступно на: <http://www.supplychaininitiative.eu/about-initiative>).
34. Sakić, M. (2014, April 03). Trendovi u prehrambenoj maloprodaji u Srbiji, B&F Plus, (доступно на: <http://bif.rs/2014/04/trendovi-u-prehrambenoj-maloprodaji-u-srbiji/>).
35. Ciolos, D. (2012, April 20). *Local farming and short supply chains: enhancing the local dimension of the common agricultural policy*. Speech 12/283, (доступно на: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-283_en.htm?locale=en).
36. Univerexport. Istorijat, (доступно на: <http://www.univerexport.rs/sr/istorijat/istorijat.html>).
37. Univerexport. Organska proizvodnja. Naša proizvodnja, (доступно на: <http://www.univerexport.rs/sr/proizvodnja/licna-i-organska-proizvodnja.html>).
38. FSSC 22000. Scheme, (доступно на: <http://www.fssc22000.com/documents/standards.xml?lang=en>).
39. Wikipedia. Commoditization, (доступно на: <https://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization>).
40. World Intellectual Property Organization – WIPO. Search Appellations of Origin (Lisbon Express), (доступно на: <http://www.wipo.int/ipdl/en/lisbon/search-struct.jsp>).