

АНАЛИЗА ЕКОНОМИЈЕ ИСХРАНЕ У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ ПРИМЕНОМ БЕНЧМАРКИНГ МЕТОДА

Саша Б. Јовић

Министарство одбране Републике Србије, Управа за општу логистику

Применом бенчмаркинг анализе микроекономских производних субјеката упоређено је пословање војничких ресторана са пословањем четири привредна субјеката који се баве пружањем услуге исхране, ради побољшања економије исхране у Војсци Србије. Упоредивањем елемената цене коштања дневног оброка хране доћи ће се до података који указују на неопходне мере које је потребно предузети уколико се жели обезбедити опстанак војничких ресторана у оквиру система одбране.

Кључне речи: *бенчмаркинг метода, економија исхране, војнички ресторан*

Увод

Како би се утврдила ефикасност и економичност производње и дистрибуције хране у организацији јединица Војске Србије (ВС), примењен је метод бенчмаркинг анализе микроекономских производних субјеката. Применом овог метода, који представља континуирани процес упоређивања сопственог пословања са пословањем привредних субјеката који постижу најбоље резултате, односно представљају лидере у тој делатности, може се побољшати квалитет економије предузећа.¹

Применом квантитативних (финансијских) и квалитативних (квалитет услуге) показатеља може се извршити упоређење сопствене фирме са тржишним лидером у посматраној делатности пружања кетеринг услуга, кроз утврђивање разлога постојања разлика у перформансама.

¹ Фактори економије предузећа су сви чиниоци који утичу на процес репродукције у предузећу. Објективне факторе чине: друштвени (тржиште и мере економске политике), технички (технолошки процес, средства за рад) и природни (клима, састав земљишта). Субјективне факторе чине мере организационе природе које се предузимају ради повећања квалитета економије. Квалитет економије предузећа представљен је односом између инпута и аутпута.

Надица Фигар (2003): Трошкови предузећа, СБЕН Ниш, стр. 19–22.

Применом методе упоређивања, кроз временско² и просторно³ упоређивање, обезбедиће се квантитативно једнако мерење, а посебно код ВР и студентског центра (СЦ) Ниш. Посматрањем предмета анализе у истом периоду (број припремљених дневних оброка (д/о) хране на годишњем нивоу), а у различитим просторима (објекти припремања хране), сагледаће се елементи анализе који имају исте карактеристике (елементи цене коштања д/о хране), који су квалитативно изражени истим јединицама мере, које имају исту вредност, чиме ће се доћи до одговора на питање – да ли је оно што се мери квалитативно једнако, веће или мање од оног чиме се мери.⁴

Коришћењем квантитативне статичке економске анализе⁵ у истраживању сагледаће се и указати на неопходне квалитативне промене, које је потребно предузети, ради укључивања војничких ресторана (ВР) у домаће тржиште производње хране или, пак, указати на потребу преласка на набавку кетеринг услуге. Употребом статичке анализе, с обзиром на то да ће се елементи калкулације цене коштања (ЦК) д/о хране утврдити на основу годишњег просека производње хране, а не посматрањем у различитим временским димензијама, извршиће се упоређивање са другим појавама које су, такође, квантифициране у истом периоду.

С обзиром на сложеност предмета анализе, у раду ће бити обухваћено истраживање дела објеката у којима се реализује припрема хране, при чему ће се настојати да се изаберу тржишни лидери у тој делатности, чиме ће се елиминисати они објекти који немају директне или индиректне везе с циљем анализе.⁶

Употребом методе избора јединице мере примењене су исте јединице мере (као новчана јединица за упоређивање вредности д/о хране користи се динар, чија је иста куповна моћ на дан истраживања), које имају исту вредност (истраживање је реализовано применом статичке анализе – у току исте године, те је избегнута потреба про-

² Разматрана је цена пружања услуге на основу годишњег нивоа обима производње код свих анализираних привредних субјеката.

³ Квантитативни изрази који се упоређују изражени су истим јединицама мере и имају исту вредност. Такође, привредни субјекти који су предмет анализе имају иста обележја: врсту производње, обим производње, величину предузећа, техничку опремљеност, кадровску структуру, тржишне услове.

Пејановић Р. (2009): Економска анализа као метод истраживања у агроекономској науци и струци, часопис Агроэкономика, Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 14.

„У пракси је веома тешко наћи два предузећа која имају исте поменуте карактеристике. Следствено томе, може се закључити да се упоређење у простору не може ни вршити. Такав закључак био би у основи штетан и погрешан. Упоређење у простору врши се и ако предузећа немају све исте карактеристике. Но, при томе се настоји да се изаберу она предузећа која највише имају заједничких, истих карактеристика.”

Родић Ј., Вукелић Гордана и Андрић М. (2007.): Теорија, политика и анализа биланса, Пољопривредни факултет, Земун, стр. 140.

⁴ Ибид, стр. 136.

⁵ Квантитативна анализа бави се мерењем и праћењем квантитативног кретања појаве и повезана је са квалитативном анализом, јер квантитативне промене доводе до квалитативних промена појава или стања. Статичка анализа испитује појаве у тренутку њиховог учовања.

Пејановић Р. (2009): Економска анализа као метод истраживања у агроекономској науци и струци, часопис Агроэкономика, Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 19.

⁶ Тачан број привредних субјеката који пружају услугу припреме и поделе хране још увек није утврђен. Законом о безбедности хране регулисано је да се сви такви објекти морају од 1. јула 2011. године уписати у Централни регистар објеката за припрему хране.

рачунавања утицаја инфлације и елиминисана је промена вредности новчане јединице) и масу која се мери (д/о хране има иста обележја односно квантитативно изражава исти предмет), а све јединице мере условљене су истим обележјима.

Добијени резултати истраживања могу послужити менаџменту интендантске службе (у даљем тексту ИнСл) као незаменљиво оруђе у процесу пословне економије и доношења одлука за предузимање мера у даљем развоју економије исхране у ВС ради њеног опстанка у систему одбране. Упоредивањем наведених резултата може се доћи до података који указују на недостатке у сопственом пословању и организацији рада, чиме се може утицати на повећање економичности и ефикасности у будућем пословању. Управљањем објективним и субјективним факторима утиче се на квалитете економије предузећа.

Финансијска структура цене коштања дневног obroка хране микроекономских производних субјеката

Привредни субјекти који су посматрани у току истраживања су: 1) ВР, 2) Војна установа (ВУ) „Дедиње” 3) Д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад, 4) Д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац и 5) студентски центар Ниш (СЦ).⁷ Од наведених привредних субјеката, с обзиром на број запослених, укупан приход, број obroка хране који се дневно припремају и капацитете за припрему хране којима располажу, три субјекта: 1), 2) и 5) спадају у категорију средњих и великих предузећа,⁸ а два у категорију малих предузећа: 3), и 4). Готово сви посматрани субјекти, изузев ВР, јесу профитно оријентисани, што омогућава њихово међусобно упоређивање. Број запослених у објектима у којима се производи храна, код субјеката под бројевима 3) и 4) креће се испод 10, а код осталих субјеката изнад 30 лица. Наведени подаци утичу на трошкове по јединици припремљених obroка, увећавајући исте код субјеката под бројевима 3) и 4), а снижавајући код осталих анализираних субјеката.

Ради спровођења бенчмаркинга потребно је прикупити велики број података, који су након систематизације, класификације и обраде, приказани у наредном делу рада, те је одабир пет изабраних субјеката анализе довољан за спровођење процеса истраживања. На овај начин избегнуте су опасности од погрешне примене бенчмаркинга, а које се односе на: превелик број анализираних субјеката, преопширан обим података, пролонгирање трајања истраживања, отежано разликовање између битних и небитних резултата.⁹

⁷ Привредни субјект који реализује смештај и исхрану студената. Поседује сертификат за систем менаџмента квалитетом са захтевима стандарда SRPS ISO 9001: 2008 за област услуге исхране и смештаја студената и сертификат за систем управљања безбедношћу хране са препорукама кодекса САСР/СРП 1 – 1969, Rev. 4 – 2003 (НАССР) за област исхране студента и осталих лица.

Дневно припрема око 3.000 д/о за студенте. Инсталисани капацитети омогућавају припрему 6.000 д/о хране. Цене њихових обода износе: доручак – 85,00 динара, ручак – 180,00 динара и вечера – 150,00 динара, односно д/о – 415,00 динара.

⁸ Предузеће представља производ спајања рада и капитала Надица Фигар (2003): Трошкови предузећа, СБЕН Ниш, стр. 5.

⁹ Процес бенчмаркинга чини: дефинисање проблема и прикупљање података, анализу прикупљених података, одлука о најбољем решењу, примена решења.

Ђуричић З., Јовановић Ксенија и Ђуричић Р. (2010): Бенчмаркинг као инструмент савременог менаџмента, Међународна научна конференција, Крушевац, стр. 141.

Међу контактираним привредним субјектима налазили су се и следећа правна лица: 1) „Ниш - експрес”,¹⁰ 2) Sellco Nomine д.о.о. Вршац и 3) Лидо д.о.о. Београд.¹¹ Привредни субјекти са којима је аутор рада контактирао нису желели да дају тражене податке о калкулацији цена по којој производе и дистрибуирају храну, наводећи да се ради о подацима који су сврстани у пословну тајну предузећа, те их не смеју дати на увид јавности.

У наредном делу рада, сагледавањем свих релевантних елемената на основу којих је израђена калкулација, приказана је ЦК пружања услуге производње и дистрибуције хране код пет анализираних субјеката привреде која пружају услуге исхране.¹²

Цена коштања д/о хране припадника ВС износи 834,25 динара.¹³ Калкулација ЦК д/о хране припадника ВС приказана је у *табели 1*.¹⁴

Табела 1 – Калкулација ЦК д/о хране припадника ВС

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној цени коштања (у %)
1.	ПП по Плану утрошка	357,37	42,84
2.	Вода	2,30	0,28
3.	Електрична енергија	59,20	7,10
4.	Грејање	32,38	3,88
5.	Амортизација и одржавање објеката и опреме ¹⁵	59,06	7,08
6.	Остали зависни трошкови ¹⁶	106,02	12,70
7.	Трошкови радне снаге	217,92	26,12
	УКУПНО	834,25	100,00

(Извор: интерни подаци УОЛ, 2012. година)

¹⁰ Привредни субјект за превоз путника и робе, регионалног значаја, који у оквиру свог пословања има и ресторан друштвене исхране.

¹¹ Привредни субјекти који представљају лидере у производњи и кетерингу хране на регионалном подручју. Разговор је вођен са директором сектора за производно угоститељство „Ниш-експрес” (Гордана Димитријевић) и са власником Sellco Nomine д.о.о. Вршац.

¹² Калкулација представља поступак утврђивања ЦК и продајне цене. Структуру ЦК чине: трошкови материјала за израду, трошкови туђих услуга (услуге коришћења енергената), трошкови рада израде (радне снаге), амортизација, општи трошкови управно-прометне режије (остали зависни трошкови). За обрачун ЦК д/о хране примењен је метод калкулације пуне ЦК, којим су обухваћени сви наведени трошкови. Надица Фигар (2003): Трошкови предузећа, СБЕН Ниш, стр. 259 – 261.

¹³ СВЛ 9/2012 и интерни подаци УОЛ.

¹⁴ Према подацима добијеним од УОЛ.

¹⁵ Амортизација објеката и опреме врши се у складу са Законом о рачуноводству и ревизији, СГ РС 46/2006.

¹⁶ Потрошни материјал за одржавање хигијене; текуће и инвестиционо одржавање објеката; одржавање машина, уређаја и намештаја; транспортни трошкови; трошкови за одвоз смећа, ДДД; трошкови прања радне одеће и столњака; кало, растур, лом; трошкови санитарних прегледа; исхрана запослених и режијски трошкови.

Проблеми који се могу уочити приликом израде калкулације ЦК д/о хране припадника ВС састоје се у чињеници да ВР не поседују контролне мерне инструменте за мерење утрошка енергената – електричне енергије и воде, па се оцена њиховог утрошка утврђује искуственом методом, проценама и паушалним оценама, што делимично утиче на објективност приказаних података.

Како се у кантинама и ресторанима ВУ „Дедиње” не врши припремање целодневног оброка хране, већ се припремају поједини обеди,¹⁷ те да не постоји званично урађена калкулација цена по елементима који су разматрани у претходној *табели*, у *табели 2* биће приказана калкулација ЦК полуоброка хране.¹⁸ За израду калкулације ЦК полуоброка хране узети су у обзир просечни показатељи, јер се припрема и подела ових полуоброка врши у шест ресторана из састава ВУ „Дедиње”, дислоцираних на територији јужне и централне Србије.

Показатељи који би се добили израчунавањем ЦК полуоброка хране по сваком од ресторана појединачно дали би нешто другачије резултате. Цена коштања полуоброка хране, у том случају, одредила би се као збир набавне вредности прехранбених производа (у даљем тексту ПП) на дневном нивоу и вредности дневних трошкова по објекту.

Летачки полуоброк хране припрема се у две могуће варијанте, при чему је структура ПП који улазе у састав друге варијанте овог полуоброка квантитативно нижа у односу на прву варијанту. С обзиром на то да су летачки полуоброк I варијанте и диверзантски полуоброк хране идентични по свом саставу, приликом утврђивања укупне ЦК летачког полуоброка (I и II варијанте) настаје проблем прецизног разврставања трошкова које производи објекат у којем се врши припрема и једне и друге варијанте овог полуоброка. Како би се утврђени проблем превазишао, приликом обрачуна дневних трошкова објеката, у којима се припремају летачки полуоброци, утврђује се проценат учешћа трошкова набавке ПП летачког полуоброка II варијанте у укупној набавној вредности обе варијанте. Добијени проценат служи за прераспodelу дневних трошкова објеката на трошкове који улазе у састав ЦК летачког полуоброка I и II варијанте.

Табела 2 – Калкулација ЦК полуоброка хране

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној ЦК (у %)
1.	ПП по плану утрошка	735,50	78,52
2.	Вода	0,75	0,08
3.	Електрична енергија	41,15	4,40

¹⁷ Јела по поруџбини у ВУ „Дедиње” израђују се у складу са Нормативом јела по поруџбини и слободној продаји и Нормативом за спремање јела у кантинама и бифеима.

¹⁸ Полуоброци хране обухватају летачке и диверзантске полуоброке. Летачки се припремају у две, а диверзантски у три варијанте. Припрема летачких полуоброка реализује се у четири, а диверзантских полуоброка у два ресторана. Подаци за израду калкулације ЦК полуоброка хране добијени су од ВУ „Дедиње”.

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној ЦК (у %)
4.	Грејање	29,40	3,13
5.	Амортизација и одржавање објеката и опреме	2,20	0,25
6.	Трошкови радне снаге ¹⁹	105,97	11,31
7.	Остали зависни трошкови ²⁰	21,63	2,31
	УКУПНО²¹	936,60	100,00

(Извор: Интерни подаци ВУ „Дедиње”, 2012. година)

Због малог броја летачких полуоброка који се дневно припремају, трошкови њихове припреме су виши у односу на диверзантске полуоброке, који се припремају у мањем броју објеката.²² Самим тим, трошак објекта по диверзантском полуоброку је нижи у односу на летачки.

Приликом одређивања утрошка цена енергената – електричне енергије и воде, у обзир су узете просечне вредности њихове потрошње, јер као и код ВР и овде објекти у којима се реализује припрема полуоброка хране немају уграђене мерне инстру-

¹⁹ Трошкови радне снаге обухватају износ бруто зарада, ЦК превоза, исплаћене накнаде по основу привремених и повремених послова и остале трошкове зарада (јубиларне награде, дневнице и сл).

Високо учешће трошкова радне снаге у укупној ЦК, ВУ образлаже чињеницом да је применом начела узрочности – основни производ – пружање услуге исхране, па режијски трошкови (погона и Управе) у високом проценту учествују у укупним трошковима и преносе се на трошкова зарада радника запослених у угоститељско-кантинској делатности (УКУС). Број запослених у УКУС-у је 313, а укупан број запослених у ВУ је 470. Трошкови режије обрачунавају се према учешћу броја запослених у УКУС-у у укупном броју запослених. Добијени проценат трошкова режије упоређује се са укупним зарадама, па се добијени проценат додаје на већ постојећу зараду радника, чиме се додатно увећавају трошкови радне снаге.

²⁰ Овим трошковима обухваћени су: трошкови материјала (алат и ситан инвентар који се у целини отписују; радна и заштитна одећа; резервни делови и трошкови горива и канцеларијски материјал), изношење смећа, порез, нематеријални трошкови (трошкови услуге прања веша, чишћења и сл., банковне услуге, трошкови доприноса на терет превремених и повремених послова и остали нематеријални трошкови), трошкови производних услуга, непословни и ванредни расходи (накнадно одобрени рабат и остали непословни и ванредни расходи) и трошкови режије (у износу од 6 до 8 %).

²¹ Правилником о ВУ које послују по принципу стицања и расподеле дохотка (СВЛ 5/86 и 1/91) цене производа и услуга за потребе ОС и потребе припадника Војске утврђују се на један од два могућа начина – упоређивањем са ценама истоветних производа и услуга на тржишту или на основу планске калкулације Установе. Цене заједнички утврђују Установа и њој претпостављени орган. Уколико се цена утврђује калкулацијом, примењују се: војни нормативи о утрошку материјала и времену за одговарајући производ или услугу; цене услуга других привредних субјеката; трошкови инвестиционог одржавања; износи осталих материјалних трошкова; амортизација и бруто лични доходи. Цене производа и услуга за потребе корисника ван ОС одређују се према тржишним условима. Доношењем правилника о производно-услужним установама ЈНА (СВЛ 31/91), а који никад није ступио на снагу, јер ВУ нису добиле статус буџетских установа, цене услуга за припаднике Војске требало је да буду формиране у складу са директивом за израду годишњег плана задатака и финансирања, а за кориснике ван Војске у складу са тржишним условима (тако да покривају директне трошкове и пропорционални део индиректних трошкова).

²² Према предлогу који је ВУ „Дедиње” доставило УОП, калкулација ЦК, услед разлике у броју припремљених полуоброка хране по објектима, код летачког полуоброка хране I варијанте кретала се у распону од 970,3 до 978,2 динара; летачког полуоброка хране II варијанте од 440,6 до 446,8 динара и код диверзантског полуоброка од 930,5 до 940,4 динара.

менте на основу којих би се могао сагледати тачан износ њиховог утрошка. Такође, можемо видети да и у овој калкулацији нису узети у обзир транспортни трошкови дотура припремљеног полуоброка хране, али је њихов износ знатно нижи и готово занемарљив него код ВР, јер се њихова подела углавном реализује у објектима у којима се и припремају, док се у мањем броју случајева дотурају на издвојене локације.

При израчунавању ЦК обеда хране који се налазе у понуди ВУ „Дедиње” приликом израчунавања њихове ЦК, а које прописује служба за угоститељско-кантинске услуге, она се руководи набавном ценом ПП уз додавање марже у висини од 20 до 30%. У дату калкулацију не узима се у обзир утрошак енергената, амортизација и остали зависни трошкови, али се сагледава утицај тржишне конкуренције, а цене се формирају на нивоу који одговара конкурентским ценама у тржишном окружењу.

Ради сагледавања економских критеријума у ВУ „Дедиње” потребно је анализирати могућности рационализације организације реализације исхране полуоброцима, при чему треба сагледати да ли је потребно задржати постојећу организацију или је могуће предложити одређене измене, како би се смањили трошкови пословања. Такође, потребно је израдити калкулацију трошкова које би ВУ „Дедиње” имала, уколико би на постојећим локацијама јединица ВС, а с обзиром на њихово мало бројно стање, постојећи кантински и ресторански капацитети преузели припрему и поделу хране припадницима ВС који остварују право на бесплатну исхрану.²³ Приликом обрачуна трошкова производње полуоброка хране, потребно је сагледати све трошкове, узимајући у обзир конкретне објекте, њихове локације по гарнизонима, уговорени удео комуналних и енергетских трошкова које ВС фактурише војној установи „Дедиње”, као и број запослених лица у објектима. Такође, потребно је сагледати оправданост ангажовања тих лица с обзиром на мали број полуоброка хране који се припрема.

При сагледавању калкулације за израчунавање ЦК д/о хране разматрани су и добављачи са којима је ВС у претходном периоду закључила услуге набавке припремљене хране и то Д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад и Д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац.

На упућен позив за пружање услуге припреме и дистрибуције хране за издвојене објекте у саставу 1. бр КоВ јавила су се два понуђача: Д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад и Д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац. Набавка услуга у ВС врши се у складу са одредбама Закона о јавним набавкама (ЗЈН) и одредбама Правилника о материјалном пословању у Министарству одбране (МО) и ВС²⁴ и Одлуке о овлашћењима за располагање и замену покретних ствари и набавку радова и услуга у МО и ВС.²⁵

Наведеним законима, правилницима и одлукама прописано је да лице – надлежни старешина које одлучује о набавци услуга мора одредити комисију која ће утврдити економску оправданост извршења набавке, спровести поступак јавне набавке кроз израду конкурсне документације и упутити позив добављачима, након

²³ У непосредној близини ресторана из састава ВУ у којима се реализује припрема и подела летачких и диверзантских полуоброка хране налазе се ВР, у којима се дневно припрема храна за припаднике Војске који остварују право на бесплатну исхрану, по следећем: у гарнизону Ниш – 40 лица, у гарнизону Краљево – 40 лица и у гарнизону Београд – 170 лица.

²⁴ СВЛ 3/09 и СВЛ 2/10.

²⁵ СВЛ 9/10 и СВЛ 12/11.

чега следи одабир економски најповољнијег понуђача и закључивање уговора о набавци услуге.²⁶

Економска анализа предмета набавке најчешће садржи: назив, количину и процењу појединачну и укупну ЦК; податке о привредним субјектима од којих се набавке могу извршити; начин извршења набавке; састав комисије или лица које ће реализовати набавку; могућност набавке, рокове испоруке и др.²⁷ Основна начела на којима се базира набавка услуге припреме и транспорта хране, као и све друге врсте јавних набавки, а које су дефинисане *ЗЈН* су: *економична и ефикасна употреба јавних средстава; обезбеђење конкуренције међу понуђачима, транспарентност употребе јавних средстава и једнакост понуђача и заштите животне средине и обезбеђивања енергетске ефикасности*, чиме се постиже економично и ефикасно коришћење јавних средстава.²⁸

Приликом избора добављача са којима ће се закључити уговор о припреми и дистрибуцији хране, комисија се, у складу са *ЗЈН*, руководи критеријумом *најниже цене* или *економски најповољније понуде*.

Крајњи циљ је да се нађе произвођач који ће понудити квалитетан производ, у овом случају припремљени *д/о* хране, уз што нижу цену и што већу сигурност испоруке, односно да се реализује куповина obroка хране уз што нижу цену. Према мишљењу аутора рада, избор првог критеријума, као одлучујућег, носи собом бројне последице које се, поред осталог, односе и на несигурност добављача, лошији квалитет припремљене хране који са енергетско-биолошког аспекта неће задовољити потребе припадника ВС, те се ови захтеви морају истаћи као неопходни у конкурсној документацији која се упућује потенцијалним добављачима.

Други од наведених критеријума је повољнији, јер се заснива на различитим показатељима, где сваком од ових елемената наручилац у конкурсној документацији одређује релативни значај (пондер), тако да збир пондера износи 100.

Као најважнијим критеријумима за избор економски најповољније понуде треба се, према мишљењу аутора овог рада, руководити: квалитетом припремљених *д/о* хране који са аспекта органолептичког и биохемијског састава задовољавају потребе припадника ВС, понуђеном ценом, референцама потенцијалног добављача,²⁹ условима плаћања, могућношћу прилагођавања измењеним потребама у броју obroка, роком испоруке и др.

²⁶ УОЛ је регулисала да се приликом давања оцене економске оправданости реализације исхране набавком услуге са тржишта, понуђена цена мора упоредити са укупним трошковима по obroку који би настали уколико се исхрана реализује у надлежности јединица и установа Војске. Цене које су одређене Решењем о ценама *д/о* и допуна у храни (СВЛ 9/12) сачињене су на основу цена ПП са ПДВ-ом и осталих зависних трошкова који настају у производњи хране, без трошкова плате запослених и евентуалних транспортних трошкова за дистрибуцију готових јела. Трошкове плата запослених, према овој регулативи, потребно је обрачунавати само у случају ако је за исхрану те групе припадника Војске потребно посебно ангажовање људства, тј. ако се не реализује исхрана са постојећим ССО за потребе других припадника Војске. Поменутом регулативом захтева се и обрачунавање укупних трошкова транспорта у случају свакодневне дистрибуције јела, као и сагледавање могућих ризика у току транспорта хране и процена ангажовања људства и средстава за реализацију транспорта, чиме се онемогућава извршавање осталих наменских задатака.

²⁷ Петровић Р. (2007): *Анализа система јавних набавки у ВС - домети, ограничења и могућности унапређења праксе*, ВА, Београд, стр. 26.

²⁸ (2012): *Закон о јавним набавкама*, СГ РС 124/2012.

²⁹ На пример, поседовање сертификата о примени HACCP или ISO стандарда у производњи, сигурност испоруке и сл.

Приликом примене овог критеријума предност се даје домаћем понуђачу, под условом да његова коначна цена заснована на свим критеријумима пондерисања није већа за 20% од страног понуђача, као и робама и услугама домаћег порекла под истим условом наведене разлике у ценама. Уколико се јаве две једнаке понуде, при чему се једнаким понудама сматрају понуде чија међусобна разлика у ценама није већа од 3%, предност се даје домаћим произвођачима или домаћим производима према напред наведеним критеријумима.

Неретко се дешава да, према досадашњим искуствима у спроведеним јавним набавкама, економски најповољнији потенцијални добављачи одустану од дате понуде, па се избор добављача своди на следећег најповољнијег по конкурсној документацији, што гледано са тржишног аспекта не представља прави избор.

Недовољан обим обртних финансијских средстава за реализацију јавних набавки, неопходност реализације хитних набавки, дуг период спровођења јавних набавки у отвореном или неком другом од облика спровођења поступка набавки, представљају неке од ограничавајућих фактора за обједињавање набавки радова и услуга на годишњем нивоу, те њихове реализације путем наручбеница.

Услед недовољног познавања спровођења поступака јавних набавки неретко се примењује најнижа цена као критеријум избора у овим поступцима, што накнадно може изазвати скривене трошкове услед избора понуђача који је територијално удаљен од наручиоца, лошег квалитета производа или пружене услуге, немогућности сервисирања на локалном тржишту, неблаговремене испоруке која може допринети губитку поверења наручиоца услуга и другим бројним потешкоћама опстанка на циљном подручју пружања услуга.

У поступцима спровођења јавних набавки мале вредности, неретко се дешава да исте услед обиља документације које је потребно предати ради доказивања испуњености услова за учешће у истим, у непримерно кратком року за прибављање исте, да се ови поступци понављају те се јављају могућности корупције и намештања самих поступака набавки јер се након неуспелих набавки прелази на преговарачки поступак без или са објављивањем јавног позива.³⁰

³⁰ Извод из регистра надлежног органа; оснивачки акт понуђача; потврда надлежног органа којом доказује да му није изречена мера забране обављања делатности; потврде надлежног пореског органа или потврде надлежног органа да се понуђач налази у поступку приватизације; важеће дозволе за обављање одговарајуће делатности, издате од стране надлежног органа. Испуњеност наведених услова понуђач доказује достављањем следећих доказа уз понуду: биланса стања са мишљењем овлашћеног ревизора или извода из тог биланса стања, односно исказа о понуђачевим укупним приходима од продаје и приходима од производа, радова или услуга, на које се уговор о јавној набавци односи – најдуже за претходне три обрачунске године, као и мишљење или исказе банака или других специјализованих институција, односно доказе који су наведени у јавном позиву и у конкурсној документацији; доказе који доказују финансијски и пословни капацитет понуђач треба да приложи; један или више доказа примерених предмету уговора, количини и намени, као што је: списак најважнијих испоручених добара, изведених радова или пружених услуга за период од претходних пет година за радове, односно три године за добра и услуге, са износима, датумима и листама купаца односно наручилаца. Ако су купци, односно наручиоци, субјекти који се у смислу овог закона сматрају наручиоцем, доказ мора бити у облику потврде, коју је издао или потписао надлежни орган, а ако су купци, односно наручиоци остала правна лица, односно предузетници, потврду издаје или потписује тај купац, односно тај наручилац; опис понуђачеве техничке опремљености и апаратуре, мера за обезбеђивање квалитета и капацитета за истраживање и развој; изјава о кључном техничком особљу и другим експертима који раде за понуђача, који ће бити од-

У појединим случајевима сам ЗЈН није предвидео могућност спровођења поступка набавке након неуспелог спровођења преговарачког поступка без или са објављивањем јавног позива, што може имати негативне економске ефекте на систем одбране, услед немогућности реализације набавки неопходних радова и услуга.

Процедура набавке услуга са тржишта примењује се за све набавке чија номинална вредност на годишњем нивоу прелази 400.000 динара. Зависно од висине новчаног износа, набавке се могу реализовати као: набавке у скраћеном поступку (наруџбеницом), јавне набавке мале вредности и јавне набавке велике вредности. Набавке чија вредност номинално износи до 400.000 динара спроводи се наруџбеницом. Набавке чија номинална вредност износи од 400.000 динара до три милиона динара реализују се као јавне набавке мале вредности. Јавне набавке чија је номинална новчана вредност преко три милиона динара, спроводе се као конкурентни дијалог, конкурс за дизајн или у отвореном, рестриктивном, квалификационом или преговарачком поступку.

Предности централизоване набавке ПП који данас, према интерним подацима Дирекције за набавку и продају Управе за снабдевање Сектора за материјалне ресурсе МО, чине и преко 90% свих набавки, састоје се у: куповини производа од привредних субјеката који испуњавају захтеве Закона о безбедности хране, добре произвођачке праксе, добре хигијенске праксе и анализе ризика и критичних контролних тачака; контроли производње коју обављају војни органи контроле квалитета и уједначености добијених производа према захтеваним стандардима.

С друге стране, 10% набавки чине децентрализоване набавке, чије су карактеристике: са економског и организационог аспекта овај вид набавке је за одређене ПП прихватљивији; реч је о производима мањег епидемиолошког значаја (воће, поврће, хлеб, свеже млеко и други); захтева се квалитативни пријем и дефинисање процедуре пријема; одабир добављача који има најбоље санитарно-хигијенске услове производње, прераде и складиштења производа; одабир најквалитетнијих производа. Органолептичком контролом одговорна лица утврђују стање ускладиштених ПП, као и њихово стање непосредно при издавању на употребу. Повременим слањем узорака на лабораторијске анализе утврђује се стање њихове микробиолошке исправности, те одсутности биолошких физичких и хемијских агенса.

Калкулација ЦК д/о хране пружаоца услуге исхране са којима је ВС у претходном периоду закључила ове услуге – д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад и д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац приказане су у *табелама 3 и 4*.³¹

говорни за извршење уговора, као и о лицима одговорним за контролу квалитета; узорак, опис или фотографија производа и описа радова или услуга које ће понуђач извести односно пружити. У случају сумње, наручилац може да захтева доказ о аутентичности узорака, описа или фотографија; декларација о усаглашености, сертификат, акредитација и други резултати оцењивања усаглашености према стандардима и сродним документима за оцењивање усаглашености или било које друго одговарајуће средство којим понуђач доказује усаглашеност понуде са техничком спецификацијом или стандардима траженим у конкурсној документацији.

³¹ Према подацима добијеним од ОЛп 19. логб/1. бр КоВ, 2012. година.

Табела 3 – Калкулација ЦК д/о хране д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној ЦК (у %)
1.	ПП	504	60,00
2.	Вода	4,0	0,48
3.	Електрична енергија	7,0	0,82
4.	Грејање	8,5	1,01
5.	Амортизација и одржавање објеката и опреме	43,5	5,19
6.	Трошкови допремања (гориво и остали трошкови)	90,0	10,72
7.	Трошкови радне снаге	117,0	13,92
8.	Остали зависни трошкови		
9.	Профит	66,0	7,86
	УКУПНО	840,0	100,00

(Извор: интерни подаци добијени од ОЛо 19. логб/1. бр КоВ, 2012. година)

Табела 4 – Калкулација ЦК д/о хране д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној ЦК (у %)
1.	ПП	540,0	61,80
2.	Вода	9,3	1,06
3.	Електрична енергија	84,0	9,62
4.	Грејање	22,0	2,51
5.	Амортизација и одржавање објеката и опреме	42,2	4,82
6.	Трошкови допремања (гориво и остали трошкови)	62,0	7,10
7.	Трошкови радне снаге	39,5	4,51
8.	Остали зависни трошкови		
9.	Профит	75,0	8,58
	УКУПНО	874,0	100,00

(Извор: интерни подаци добијени од ОЛо 19. логб/1. бр КоВ, 2012. година)

У Табели 5 приказана је калкулација ЦК д/о хране у СЦ Ниш.³²

³² Према подацима добијеним од УОЛ.

Табела 5 – Калкулација ЦК д/о хране у СЦ Ниш

Ред. бр.	Елементи ЦК	Новчани износ (дин.)	Процентуални износ у укупној ЦК (у %)
1.	ПП по плану утрошка ³³	251,50	60,60
2.	Вода	22,00	5,30
3.	Електрична енергија	28,20	6,80
4.	Грејање	15,20	3,65
5.	Амортизација и одржавање објеката и опреме	38,40	9,25
6.	Трошкови радне снаге	13,00	3,15
7.	Остали зависни трошкови	26,70	6,45
8.	Профит	20,00	4,80
	УКУПНО	415,00	100,00

(Извор: интерни подаци добијени од комерцијалне службе у СЦ Ниш³⁴)

Наведена калкулација ЦК д/о хране у СЦ Ниш представља цену која омогућава позитивно пословање и остваривање профита у раду овог привредног субјекта. Добијена је као просечна цена сагледавањем десет д/о хране, који се деле у овом СЦ и који се циклично понављају. Током израде калкулација цена, СЦ Ниш обавезно сагледава кретање цене код конкурентских привредних субјеката. Олакшавајућа околност за пословање овог лидера у области припреме и дистрибуције хране на регионалном нивоу представља чињеница да Министарство просвете Републике Србије дотира 76% трошкова које имају у припреми реализованих оброка, док 24% трошкова плаћају студенти. Како би број припремљених оброка био што приближнији броју подељених, то се број оброка који ће се дневно припремати одређује на основу искуства, али се често припремају и тзв. брза јела (смрзнута) у случају да се појави већи број студената на исхрани у односу на број припремљених јела.

Не сме се изоставити ни чињеница да приликом израчунавања ЦК оброка хране у цивилству, у складу са *Законом о порезу на додату вредност* (ПДВ),³⁵ на постојећу цену треба додати и ПДВ, што додатно оптерећује и повећава постојећу калкулацију, уколико се храна припрема за лица која не припадају категорији студената. Уколико се храна припрема за студенте, онда се на постојећу калкулацију не додаје вредност ПДВ-а.

Предности које је СЦ Ниш остварио увођењем система безбедности хране одnose се на: побољшање квалитета услуга; повећање броја лица за које се припрема и дистрибуира храна услед повећаног интересовања од стране купаца након увођења овог система НАССР; успостављање стабилног система добављача; заокружен процес производње (нема празних ходова); индивидуализовану одговорност сваког лица (нема више колективне одговорности, уведене су процесне активности). Промене које су морали извести ради увођења система безбедности хране

³³ (2009): Норматив готових јела и посластичарских производа, Установа за стандард студената, СЦ Ниш.

³⁴ Исказани износи у табели обрачунати су на основу просечних набавних цена у 2012. години.

³⁵ Службени гласник РС бр. 84/04, 86/04, 61/05 и 61/07.

односе се на: увођење вентилационог система; реконструкцију расхладних комора и постављање читача температуре на спољњем зиду; постављање самоливих индустријских подова; постављање видео надзора; постављање заштитних система за плинске уређаје.

Правилном сагледавању транспортних трошкова мора се посветити пажња, поготово када је реч о склапању уговора са добављачима. Уколико би се припрема хране, ради примене принципа економичности у производњи, реализовала на једном месту, а њена дистрибуција вршила ка већем броју дислоцираних просторија и сала за обедовање, које су територијално разуђене, то би додатно оптеретило постојећу калкулацију цене д/о хране.

Из сличних разлога у 2011. години предузеће „Визард“ д.о.о. Београд је обједињавало транспорт пилећег меса и производа од пилећег меса са млечним производима за потребе ВС, како би смањило транспортне трошкове, услед испоруке веома малих количина ових производа на већем броју локација које су територијално разуђене. Проблем транспортних трошкова је у мањем обиму заступљен код ВУ, јер се оне не морају придржавати ЗЈН, када реализују набавку производа који представљају предмет даље продаје или прераде ради продаје.³⁶ Тиме се ВУ даје могућност да се приликом избора добављача од којих ће набављати непрерађене ПП руководе набавком из ближих извора. Избором већег броја добављача, који су територијално ближи месту крајње испоруке производа, трошкови транспорта се у знатној мери снижавају. Самим тим снизио би се удео транспортних трошкова у калкулацији цене д/о хране, односно постали би занемарљиви по јединици мере.

Неретко ће се, услед специфичности рада у ВС и задатака које она извршава, јавити потреба за хитним набавкама хране услед ванредних задатака, па треба предвидети могућност увећања дневне набавке obroка хране при закључењу уговора са добављачем.

Бенчмаркинг анализа субјеката производње хране

Примена бенчмаркинг методе³⁷ доприноси повећању конкурентске способности предузећа. Бенчмаркинг представља континуирани процес учења и промене понашања ради повећања конкурентске способности. Упоређивањем услуге коју пружамо са другим конкурентским предузећима стиче се могућност повећања успешности и ефикасности сопственог пословања.

Применом бенчмаркинга у пословању могу се изнаћи предности у сопственом пословању: унапређење квалитета производа и услуга, унапређење пословних процеса, снижавање трошкова пословања, повећање задовољства купаца, отварање нових пословних могућности, усмеравање на постизање максимума у послова-

³⁶ (2012): Закон о јавним набавкама, СГ РС 124/2012.

³⁷ Процес бенчмаркинга чини: дефинисање проблема и прикупљање података, анализу прикупљених података, одлука о најбољем решењу, примена решења. Бенчмаркинг представља једну од могућих техника управљања трошковима предузећа. Ђуричић З., Јовановић Ксенија и Ђуричић Р. (2010): Бенчмаркинг као инструмент савременог менаџмента Међународна научна конференција Крушевац, стр. 137–142.

њу, постизање конкурентске предности, повећање креативности унутар организације, повећање профита.³⁸

Упоредивањем сопствене организације са другим конкурентским организацијама може се изнаћи најбоља пословна пракса, чиме се осигурава дугорочна конкурентска предност. За потребе истраживања у овом раду примењен је екстерни конкурентски бенчмаркинг.³⁹

Применом бенчмаркинга можемо закључити да је потребно снизити трошкове, јер нових изума готово да и нема. Снижењем трошкова и повећањем квалитета услуга остварујемо профит много лакше него уколико идемо у стратегију стварања новог производа. Постојећу производњу производа потребно је прилагодити захтевима купаца, уз тежњу за сталним повећањем нивоа њиховог задовољства. Потребно је вршити стална мерења, праћење и анализу, уз поређење са конкуренцијом, како она не би била испред нас.

Коришћењем бенчмаркинга потребно је изнаћи елементе који улазе у калкулацију цена, а које је могуће снизити како би се смањили трошкови производње, дистрибуције и издаци радника, а повећала продуктивност производње. Тиме се кроз побољшање квалитета услуга и снижење трошкова може стећи конкурентска предност на тржишту.

Код пет анализираних привредних субјеката – пружаоца услуге производње и дистрибуције хране, посматрано по елементима који улазе у калкулацију цена, проценат трошкова кретао се на следећи начин:

1. Трошкови ПП – креће се у распону од 42,84% до 78,5%.

При томе најнижи износ трошкова имао је ВР, а највиши износ – ВУ „Дедиње”. Војна установа „Дедиње” реализује набавке ПП без примене ЗЈН, те су цене по којима реализује набавке примарних ПП знатно више у односу на остале конкуренте.

Износ трошкова ПП који је приказао СЦ Ниш, а који износи око 61% укупне цене услуге припремања и дистрибуције хране, може се сматрати најприближнијим реалним тржишним условима, с обзиром на то да овај привредни субјекат реализује снабдевање ПП применом ЗЈН, где доминантно учешће остварују централизоване набавке, а у мањој мери децентрализоване. Тиме се код овог субјеката привреде остварују позитивни ефекти економије обима, јер је реч о великим набавкама које омогућују постизање повољнијих набавних цена.

2. Утрошак енергената – воде, електричне енергије и грејања креће се у распону од 2,3% до 15,75%.

Најнижи износ трошкова енергената у калкулацији цене д/о хране приказао је привредни субјект д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад, а највиши износ – СЦ Ниш. Основни разлог ниског удела утрошка енергената у укупној калкулацији ЦК д/о хране је у коришћењу течног нафтног гаса као основног извора енергије, али и у малом броју obroка хране која се дневно припрема.

³⁸ Ибид, стр. 137-142.

³⁹ Екстерни конкурентски бенчмаркинг обухвата упоређивање организације са њеним директним и најјачим конкурентима или организацијама на другим тржиштима које се баве истом делатношћу.

Ибид, стр. 137-142.

С обзиром на то да СЦ Ниш поседује мерне инструменте за учитавање енергетата, може се са сигурношћу рећи да је процентуални удео њиховог утрошка најприближнији објективној калкулацији ЦК д/о хране. При томе се не сме изгубити из вида да се цене енергетата разликују од једног до другог насељеног места,⁴⁰ као и врста енергетата који се користе у пружању услуге.

Посматрано по врстама енергетата, утрошак воде креће се у распону од 0,08% до 5,3%. Притом је ВУ „Дедиње” приказало најнижи утрошак, а СЦ Ниш највиши утрошак воде. Основни разлог приказаног распона код ова два субјекта привреде је у непостојању мерних инструмената за прецизно читавање њиховог утрошка код првог и постојање мерног инструмента код другог субјекта. Код два привредна субјекта, који су упутили понуду за реализацијом кетеринг услуге за мали број припадника ВС на издвојеним објектима, процентуални удео утрошка воде износио је 0,5% и 1%, што се може преписати ниском утрошку овог енергента, а тиме и нижој цени по јединици мере.

Утрошак електричне енергије код пет анализираних привредних субјеката кретао се у распону од 0,8% до 7,1% укупне ЦК д/о хране. СЦ Ниш и ВР приказали су утрошак од 6,8%, односно 7,1%, па се ови подаци могу сматрати најобјективнијим, с обзиром на број д/о хране који припремају. Утрошак електричне енергије код ВУ „Дедиње” резултат је паушалног одређивања на основу склопљених уговора са носиоцима логистичке подршке.

Процентуални удео учешћа грејања у ЦК д/о хране креће се од 1% код д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад до готово 3,8% код ВР. Наведени распон резултат је грејне површине објеката у којима се реализује припрема хране, цене грејања по јединици мерне површине по посматраним насељеним местима и настојања освајања што већег тржишног удела.⁴²

3. Амортизација објекта и опреме креће се у распону од 0,2% код ВУ „Дедиње” до 9,2% код СЦ Ниш.

Висок проценат амортизације код СЦ Ниш условљен је набавком производне технике новијег датума, са краћим веком употребе и већим процентом годишњег отписа средстава ради бржег занављања и праћења савремених технологија у области производње и дистрибуције хране. Супротно томе, код ВУ „Дедиње” период занављања технике је знатно дужи, а она је старије производње, са вишим процентом утрошка електричне енергије и чешћим кваровима. Амортизација објеката и опреме код осталих анализираних субјеката креће се у распону од 3% до 5% укупне ЦК д/о хране.

4. Трошкове дистрибуције хране приказала су два анализирани субјекта и то д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад и д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац.

Два наведена субјекта анализе, која се баве тржишним пословањем, пријавила су се за реализацију кетеринг услуге на територији општине Нови Сад за 48 припадника ВС лоцираних на седам издвојених објеката.

⁴⁰ Цена м³ воде за привредне субјекте на дан 2. 8.2012. године износи по градовима: Нови Сад – 190 дин., Београд – 100 дин., Краљево – 79 дин., Крушевац – 86 дин., Ниш – 70 дин. Цена електричне енергије је јединствена на територији РС, али се разликује зависно од обима утрошених kWh и висине напона.

⁴¹ Као изворе снабдевања топлотном енергијом анализирани привредни субјекти користили су електричну енергију и ТНГ, а у појединим ситуацијама и огрев, што је утицало на разлику у износу њиховог укупног новчаног утрошка.

⁴² Цена грејања по м² по градовима на дан 02.08.2012. године износи: Нови Сад – 66,4 дин., Београд – 77,5 дин., Краљево – 56,1 дин., Крушевац – 63,2 дин., Ниш – 62,7 дин.

Код првог поменутог субјекта ови трошкови чинили су 10% укупне ЦК д/о хране, а код другог 7%. Преостала три субјекта анализе нису приказала трошкове дистрибуције хране као саставни део ЦК д/о хране. Зависно од конкретног случаја и удаљености од места припреме до места крајње поделе, као и броја локација на којима је потребно дотурити храну, ови трошкови могу чинити, према процени аутора рада, око 10% укупне ЦК д/о хране.

5. Трошкови радне снаге – крећу се у распону од 3,1% код СЦ Ниш до готово 26,12% код ВР.

Зависно од броја д/о хране који се припрема у СЦ Ниш увећава се плата особља које ради на производњи хране максимално до 30% у форми подстицаја. Овакав начин награђивања представља додатни стимуланс радницима који се налазе непосредно у производњи за пружање квалитетније услуге уз постизање задовољства крајњег потрошача, чиме се достиже примарна конкурентска позиција на тржишту. Приближно исто учешће ових трошкова (4,1%) у структури ЦК д/о хране остварује и д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац, док код ВУ „Дедиње” и д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад оно чини око 11% поменуте калкулације. Наведене трошкове радне снаге ВР остварује услед превеликог броја запослених који премашује стварне потребе.

6. Остале зависне трошкове приказала су два анализирана привредна субјекта – ВР и ВУ „Дедиње”.

Овим трошковима обухваћен је утрошак потрошног материјала (папирни убруси, хемијска средства за чишћење и одржавање хигијене, услуге изношења смећа и сл.). Наведени трошкови чине 12,7% код првог, односно 2,3% укупне ЦК д/о хране код другог наведеног субјекта анализе. Остали анализирани привредни субјекти нису приказали ове трошкове као посебну ставку у калкулацији цене д/о хране.

7. Профит представља последњу ставку у калкулацији ЦК д/о хране. Његов износ креће се од 4,8% код СЦ Ниш до 8,6% код д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад.

У оквиру своје калкулације ЦК д/о хране ВР и ВУ „Дедиње” нису приказали овај елемент. Износ који је приказао СЦ Ниш може се преписати остварењу економије обима услед искоришћености капацитета, те се на бази нижег износа урачунатог профита, а већег броја obroка жели остварити веће тржишно учешће.

С друге стране, мали привредни субјекти, као што су преостала два субјекта у својој калкулацији обрачунавају веће учешће профита, јер су тржишно неконкурентни, а с обзиром на мали број obroка хране који припремају за потребе дистрибуције на већем броју локација и незаинтересованост других тржишних конкурената могу урачунати већи износ профита без бојазни да ће изгубити посао пружања кетеринг услуга.

Од свих испитаних привредних субјеката, ниједан није приказао све елементе потребне за израду пуне ЦК д/о хране. Уколико се занемари износ осталих зависних трошкова, којима је доминантно обухваћен потрошни материјал, 40% испитаних је приказало целокупну структуру ЦК. Међутим, наведени проценат односи се на субјекте који припадају категорији малих предузећа и који имају занемарљиво ниско учешће на тржишту.

Код чак 60% испитаника учешће трошкова набавке ПП креће се око 60% у укупној структури трошкова, од чега 66% испитаника чине мала, а 33% велика предузећа.

Код 40% испитаника, који се могу сврстати у категорију великих предузећа, проблематичан је начин одређивања учешћа енергената у структури приказане калкулације, с обзиром на то да не поседују мерне инструменте у саставу објеката у којима се реализује припрема хране, те се њихова вредност паушално утврђује. Код 60% испитаника амортизација је учествовала са око 5% у ЦК д/о хране.

Трошкови допремања приказани су код 60% испитаника, од чега су 66% из категорије малих предузећа. Трошкове радне снаге приказали су сви испитаници. Од наведених испитаника који су приказали ове трошкове 20% их је укључило у процентуалном износу од око 12%, 20% у процентуалном износу од око 26%, а 60% у износу од око 4% вредности укупне ЦК д/о хране. Од укупног броја испитаника 60% је приказало учешће профита у својој калкулацији, од чега се један испитаник може сврстати у категорију великих, а два у категорију малих предузећа.

Може се сматрати похвалним што готово сви испитаници идентификују компаније за компарирање, настојећи да притом нађу „своје сунце под небом”, али је негативно што свега 20% испитаника ствара нове идеје, праћењем савремених трендова, захтеве времена и потребе праксе. Приватна предузећа, каквих је 40% испитаника у овом истраживању, у жељи да опстану на тржишту, настоје да преузму послове за које нису заинтересовани велики привредни субјекти. Ради се о предузећима која желе да реализују брзу испоруку својих производа, пословну сарадњу са великим предузећима ради стицања позитивних референци, али притом још увек раде са технолошки застарелом опремом.

Законска обавеза увођења система безбедности хране, која неминовно утиче на повећање трошкова пословања у почетном периоду сертификације и код ових правних лица, утицаће на смањење њиховог броја у тржишној утакмици субјеката у терцијарном сектору индустрије.

Бенчмаркинг анализа СЦ Ниш и ВР са финансијског аспекта

На основу изнетих података, као и сагледавањем броја д/о хране који се припремају, може се установити да је СЦ Ниш дао најреалнију калкулацију ЦК производње хране, уз приказивање готово свих елемената калкулације, потребних за израду пуне ЦК, изузев трошкова дистрибуције хране, који би могли увећати приказану структуру трошкова за 10%. Уколико систем одбране препознаје потребу задржавања ВР, потребно је, попут војних ресторана у САД, увести њихову профитну оријентисаност и омогућити му слободно учешће на тржишној утакмици. Тиме би се уједно допринело смањењу опортунитетних и неповратних трошкова, које ВР има услед неуспелности производних капацитета којима располаже. Имајући у виду разлику у величини обима производње анализираних привредних субјеката, може се рећи да се компетентност упоређивања може сагледати код СЦ Ниш и ВР.⁴³

⁴³ „Величина обима производње негативно делује на упоредивост два предузећа због утицаја фиксних трошкова на цену капитала. Фиксни трошкови, наиме, опадају по јединици производа сразмерно повећању обима производње, што утиче на укупне трошкове који, такође, опадају по јединици производа, при

Евидентно је да СЦ Ниш представља тржишног лидера у области пружања услуге производње и дистрибуције хране, па ова организација може послужити за упоређивање са сопственом организацијом ради изналагања најбоље пословне праксе чиме ће се осигурати дугорочна конкурентска предност. Упоређивањем са тржишним лидером какав је СЦ Ниш у области кетеринг услуге исхране потребно је повећати ефикасност пословања уз успостављање ефикасније организационе структуре.

Искуства појединих институција из састава система одбране управо су потврда ових тврдњи. Наиме, Војномедицинска академија (ВМА) у претходним је годинама, уводећи систем безбедности хране ISO 22000:2009, морала извршити промену своје организационе структуре у оквиру интендантске чете, како би успешно задовољила захтеве сертификације и производње здравствено безбедне хране за потребе крајњих потрошача – болесника и стално запосленог особља на ВМА.

Осим што се применом бенчмаркинга омогућава компарирање са тржишним лидером, потребно је изградити поверење у сопственом пословном окружењу.

Искоришћеност капацитета свих ВР у ВС креће се у износу од од 3,3% у гарнизону Шабац до 62,5% на аеродрому Батајница у гарнизону Београд, што даје могућност снижења трошкова у будућем периоду уколико би се повећао број obroка хране који се припрема. Уколико упоредимо исти показатељ са подацима СЦ Ниш, можемо видети да је он заступљен са око 50%. С обзиром на то да се у ВР ВС припрема око 4.000 д/о хране и да они немају профитну оријентацију, не можемо говорити о оствареним приходима. Износ просечно остварених расхода према приказаној калкулацији износи 834,25 динара по obroку, односно дневно 3,33 милиона динара. Исти показатељи за СЦ Ниш износе 415 динара по obroку, односно дневно 1,24 милиона динара (приход), односно 395 динара по obroку, односно дневно 1,18 милиона динара (расход), што по д/о ствара профит од 20 динара, односно на дневном нивоу укупно од 60.000 динара.⁴⁴

Уколико упоредимо појединачно сваки од елемената који чине саставни део структуре трошкова исхране између ова два конкурента, може се установити следеће:

- Утрошак новчаних средстава за потребе набавке ПП је по једном obroку нижи за 105,87 динара у СЦ Ниш, те су издаци у СЦ Ниш у односу на ВР на дневном нивоу нижи за 317.610 динара.

- Утрошак новчаних средстава за потребе исплате утрошених енергената је по једном obroку нижи за 28,48 динара у СЦ Ниш, те су издаци у СЦ Ниш у односу на ВР на дневном нивоу нижи по овом основу за 85.440 динара.

- Износ новчаних средстава који се отписује на има амортизације објеката и опреме је по једном obroку нижи је за 20,66 динара у СЦ Ниш, те су издаци у СЦ Ниш у односу на ВР на дневном нивоу нижи по овом основу за 61.980 динара.

повећању обима производње. Варијабилни трошкови, пак, остају непромењени (по јединици производа), пошто расту сразмерно обиму производње. Због ове законитости, ЦК код различитих обима производње, биће различита, а то значи да ће два предузећа, иако имају исту структуру производње, имати различити финансијски резултат.”

Пејановић Р. (2009): Економска анализа као метод истраживања у агроекономској науци и струци, часопис Агроэкономика, Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 14.

⁴⁴ Упоређивани су подаци за припрему 4.000 д/о хране.

- Утрошак новчаних средстава намењен за исплату осталих зависних трошкова је по једном obroку нижи за 79,32 динара у СЦ Ниш, те су издаци у СЦ Ниш у односу на ВР на дневном нивоу нижи за 237.960 динара.

- Утрошак новчаних средстава намењен за исплату трошкова радне снаге по једном obroку је нижи за 204,92 динара у СЦ Ниш, те су издаци у СЦ Ниш у односу на ВР на дневном нивоу нижи за 614.760 динара.

На основу изнетих података може се установити да **ВР на дневном нивоу има за 1.317.750 динара виши трошак у односу на СЦ Ниш.**

Приказана финансијска мерила, која припадају категорији традиционалних мерила предузећа, базирана су на рачуноводственим информацијама. Њима се прописују следећи недостаци: недостатак релевантности,⁴⁵ нереално алоцирање трошкова на носиоце трошкова,⁴⁶ нефлексибилност и сл.⁴⁷ Савремена мерила, поред финансијских, обухватају и нефинансијска мерила, попут квалитативних (задовољство корисника пруженом услугом).

Анализом наведених издатака може се уочити могућност смањења трошкова у ВР, уколико се предузму одговарајуће промене организационе структуре, веће упошљавање инсталираних техничких капацитета, брже занављање технике за производњу хране кроз обрачунавање вишег степена амортизације, сертификовање ВР у складу са захтевима *Закона о безбедности хране*, инсталирање алтернативних извора енергије (електрична енергија, фото ћелије и сл.). Нормативна регулатива која регулише рад ВР дограђивана је 2008. године, али је, у складу са потребом профитне и тржишне оријентисаности ВР ради њиховог опстанка у систему одбране, потребно да се додатно догради. Према мишљењу аутора, докле год се системски не реши оваква оријентација ВР пословаће са губицима, превеликим бројем запослених радника у односу на реалне потребе, степен амортизације објеката и опреме неће се реално процењивати, а последично томе интендантске техничке покретне ствари за производњу хране ће се веома ретко занављати.

Инфраструктура којом располажу ВР представљена је великим објектима чије површине превазилазе потребе у дневном броју obroка хране који се припремају. Техника у објектима је застарела, често се квари, па њено одржавање додатно увећава трошковну компоненту производње хране. Процена услова радне средине не врши се у складу са законском регулативом, те не можемо говорити о адекватним условима у којима се реализује производња хране у ВР.⁴⁸ Последично томе, повећава се одсутност са радних места услед настанка професионалних обољења или повређивања радника.

⁴⁵ Не може се доћи до свих потребних информација попут степена коришћења капацитета, рандману материјала, квалитету услуге и сл.

Надица Фигар (2003): Трошкови предузећа, СБЕН Ниш, стр. 80 – 81.

⁴⁶ По традиционалним мерилима перформанси предузећа алокација општих трошкова вршила се на носиоце посредством утрошка радне снаге, што је било оправдано док су трошкови радне снаге имали доминантно учешће у ЦК услуге. Данас ови трошкови чине испод 10% ЦК, па се цене услуга формиране посредством трошкова рада као кључа распоређивања општих трошкова нереалне. Ибид, стр. 80–81.

⁴⁷ Рачуноводствени систем заснован је на застарелим информацијама (шестомесечни извештаји), који не садрже информације о тзв. невидљивој имовини предузећа. Ибид, стр. 80–81.

⁴⁸ Процена услова радне средине у складу са Правилником о поступку прегледа и испитивања опреме за рад и испитивања услова радне околине (СГ РС 94/2006) врши се на трогодишњем нивоу.

Формирањем доброг радног колектива, што представља континуирани процес, кроз повећање броја радника који су запослени на одређено време, а смањење броја стално запослених радника, као и запошљавањем лица са скраћеним радним временом, стварају се додатне могућности за снижавањем трошкова радне снаге у ВР. Стручним усавршавањем запослених, у форми додатног оспособљавања за послове куvara, месара и сл., ниво вештина и знања стручно-специјалистичког особља ВР подиже се на виши ново, па се са истим бројем запослених може произвести и поделити већи број д/о хране.

Уколико априори можемо сматрати да је услуга производње и дистрибуције хране за припаднике ВС основна делатност постојања ВР, потребно је, ради повећања квалитета економије истих, додатно упослити постојеће а неискоришћене капацитете, те обезбедити пружање ове услуге и заинтересованим тржишним субјектима у форми споредне делатности. Израдом економске рачунице потребно је у будућем раду ВР утврдити, у постојећем ланцу вредности, које активности треба задржати у оквиру примарних, а које реализовати применом outsourcing-а. Проширењем броја делатности постиже се оптимални портфолио послова, што је економски најоправданије, јер послови у том случају нису ни претерано диверсификовани, нити сувише фокусирани.⁴⁹

Једна од могућности, које могу довести до снижења укупних трошкова ВР, јесте уступање услуге производње и дистрибуције хране за потребе припадника ВС одговорним правним субјектима попут СЦ Ниш, који поседују захтеване међународне и домаће стандарде безбедности хране, изнајмљивањем производних објеката који су опремљени потребним средствима за рад, уз компензацију, у виду припреме одређеног броја д/о хране и фактурисање трошкова енергената. Тиме би се смањио износ потребних улагања за увођење НАССР, снизили трошкови енергената и повећала безбедност исхране припадника ВС.

Потребно је искористити компаративне предности којима ВР располажу. То су: велики капацитет средстава за рад, велики обим производње, компетентност запосленог ССО, атрактивне локације (велики број ВР налази се у центру града), нижи трошкови и издаци услед реализације набавки у већим партијама и сл. Све наведене врсте економије обима довешће до снижавања трошкова набавке, производње и продаје.

Евидентан је и недостатак промотивних активности код ВР, за разлику од СЦ Ниш који има своју интернет презентацију. Уколико се жели обезбедити позитивно пословање ВР, потребно је отворити могућност изласка ВР на домаће тржиште уз агресивну промотивну кампању, чиме ће ВР постати препознатљиви на локалним тржиштима у чијем су територијалном саставу.

⁴⁹ Ланац вредности представља скуп међусобно повезаних активности, које индиректно или директно стварају вредност за купца. Примарне активности су: улазна логистика (пријем, складиштење и издавање ресурса у производњи), производња, излазна логистика (достављање производа купцима), маркетинг и продаја и сервисирање производа.

Outsourcing представља поверавање пословних активности другим предузећима да их они набаве користећи своје ресурсе, а за рачун предузећа које их поверава. Тиме предузеће које поверава постиже: смањење трошкова пословања, побољшања у технологији, мањи ризик за економско застаривање средстава за рад, бољу тржишну позицију и већи принос на уложени капитал.

Надица Фигар (2003): Трошкови предузећа, СБЕН Ниш, стр. 31–33.

С друге стране, може се закључити да мале фирме, попут наведених, преузимају послове кетеринга хране у оним деловима тржишта за које нису заинтересовани велики привредни субјекти, због разуђености локација на којима се дистрибуира храна, као и малог броја потенцијалних корисника услуга.

Примена економских критеријума у одлучивању менаџмента опште логистике присутна је у све већој мери, о чему сведочи и препуштање послова производње и дистрибуције хране цивилним угоститељским предузетницима, уз задржавање обавезе санитарног надзора и редовне контроле технолошког процеса припремања, превоза и поделе хране.

Закључак

Применом метода бенчмаркинг анализе упоређено је пословање ВР са четири микроекономска субјеката произвођача и дистрибутера хране (ВУ „Дедиње”, д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад, д.о.о. „Наша кућа” – Иришки венац и СЦ Ниш) ради побољшања економије исхране у ВС.

Набавка услуга у ВС врши се у складу са одредбама ЗЈН, Правилника о материјалном пословању у МО и ВС и Одлуке о овлашћењима за располагање и замену покретних ствари и набавку радова и услуга у МО и ВС.

Код пет анализираних привредних субјеката – пружаоца услуге производње и дистрибуције хране, посматрано по елементима који улазе у калкулацију цена, проценат трошкова кретао се по следећем: *трошкови ПП* – од 42,84% до 78,5%; *утрошак енергената – воде, електричне енергије и грејања* – од 2,3% до 15,75%; *амортизација објекат и опреме* – од 0,2% код ВУ „Дедиње” до 9,2% код СЦ Ниш; *трошкове дистрибуције хране* – од 7,0% до 10,00%; *трошкови радне снаге* – од 3,1% код СЦ Ниш до готово 26,12% код ВР; *остале зависне трошкове* приказала су два анализирани привредна субјекта - ВР и ВУ „Дедиње”; *профит* – од 4,8% код СЦ Ниш до 8,6% код д.о.о. „Одржавање и услуге” – Нови Сад.

Најреалнију калкулацију ЦК производње хране СЦ Ниш приказао је, уз готово све елементе калкулације, потребне за израду пуне ЦК, изузев трошкова дистрибуције хране, који би могли увећати приказану структуру трошкова за 10%. СЦ Ниш представља тржишног лидера у области пружања услуге производње и дистрибуције хране, те је искоришћен за упоређивање са сопственом организацијом ради изналажења најбоље пословне праксе, чиме ће се повећати ефикасност пословања уз успостављање ефикасније организационе структуре.

На дневном нивоу ВР има за 1.317.750 динара већи трошак у односу на СЦ Ниш. Наиме, анализирано по структури трошкова они су у СЦ Ниш у односу на ВР нижи: за потребе набавке ПП по оброку за 105,87 динара, тј. на дневном нивоу за 317.610 динара; за потребе исплате утрошених енергената по оброку за 28,48 динара, тј. на дневном нивоу за 85.440 динара; амортизације објеката и опреме по оброку за 20,66 динара, тј. на дневном нивоу за 61.980 динара; за остале зависне трошкове по оброку за 79,32 динара, тј. на дневном нивоу за 237.960 динара; за трошкова радне снаге по оброку за 204,92 динара, тј. на дневном нивоу за 614.760 динара.

Ради унапређења економије исхране у ВС потребно је предузети низ мера попут: додатног упошљавања инсталираних капацитета, делимичног outsourcing-a; изнајмљивања производних објеката; искоришћења компаративне предности којима ВР располажу.

Добијени резултата истраживања могу послужити менаџменту ИнСл као незаменљиво оруђе у процесу пословне економије и доношења одлука за предузимање мера у даљем развоју економије исхране у ВС ради њеног опстанка у систему одбране.

Литература

1. Фигар, Н.: *Трошкови предузећа*, СБЕН Ниш, 2003.
2. Пејановић, Р.: Економска анализа као метод истраживања у агроекономској науци и струци, *Агроэкономика*, Пољопривредни факултет, Нови Сад, 2009., стр. 14.
3. Родић, Ј., Вукелић, Г., и Андрић, М.: *Теорија, политика и анализа биланса*, Пољопривредни факултет, Земун, 2007, стр. 140.
4. Закон о безбедности хране, СГ РС 41/2009.
5. Ђуричић, З., Јовановић, К., и Ђуричић, Р.: Бенџмаркинг као инструмент савременог менаџмента, Међународна научна конференција, Крушевац, 2010., стр. 141.
6. СВЛ 9/2012.
7. Нормативом јела по поруџбини и слободној продаји, Управа за снабдевање, 1997.
8. Норматив за спремање јела у кантинама и бифеима, ВУ „Дедиње“, 1997.
9. План исхране летача, падобранаца и поморских диверзаната у ЈНА, ИнУ, ССНО, 1991.
10. Решење о измени допуне Плана исхране летача, падобранаца и припадника специјалних јединица у ВЈ (привремено), ИнУ, 1998.
11. Упутство за исхране летача, падобранаца и припадника специјалних јединица у ВС у миру, ГШ ВС, ИнУ, 2003.
12. СВЛ 3/09 и СВЛ 2/10.
13. Правилник о материјалном пословању у МО и ВС, СВЛ 9/10.
14. Одлука о овлашћењима за располагање и замену покретних ствари и набавку радова и услуга у МО и ВС, СВЛ 12/11.
15. Петровић Р.: *Анализа система јавних набавки у ВС – донети, ограничења и могућности унапређења праксе*, ВА, Београд, 2007., стр. 26.
16. Закон о јавним набавкама, СГ РС 124/2012.
17. Закон о порезу на додату вредност, СГ РС бр. 84/04, 86/04, 61/05 и 61/07.
18. Правилник о поступку прегледа и испитивања опреме за рад и испитивања услова радне околине, СГ РС 94/2006.