UPRAVLJANJE KVALITETOM I PRIMENA HACCP STANDARDA U TRGOVINI

HACCP QUALITY MANAGEMENT AND APPLICATION OF HACCP STANDARDS IN TRADE

Dragan Vukomanović

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu,
Beograd, Srbija

Slavko Ivković

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu,
Beograd, Srbija

Asim Busch-Pusitsch

NHZ d.o.o, Ljubljana, Slovenija

©MESTE

JEL Category: L15, O24, O32

Apstrakt

Termin kvalitet je sve češće prisutan kao imperativ u savremenom poslovanju. Ukoliko želi da bude konkurentno na tržištu, svako preduzeće mora biti fokusirano na kvalitet u svim segmentima svog poslovanja, jer se smatra da kvalitet proizvoda i usluga predstavlja najmoćnije oružje savremenog preduzeća. Kvalitet je pojam koji nije lako definisati, ali se sa sigurnošću može reći da je on relativna veličina.

Uvođenje politike kvaliteta i standarda kvaliteta u trgovini proizilazi iz njene delatnosti, tačnije jasno je da trgovina nudi širok asortiman proizvoda i usluga, a u zavisnosti od veličine objekta, taj broj može da se kreće i do nekoliko hiljada. Iz ovoga proizilazi da ni maloprodajni objekti ni potrošači nisu u mogućnosti da na pravi i stručan način obave kontrolu kvaliteta robe koju oni prodaju ili kupuju. HACCP standard se u trgovini koristi kao jedan od standarda kojima je uspostavljen sistem kvaliteta i bezbednosti hrane.

Ključne reči: upravljanje kvalitetom, politika kvaliteta, standardizacija, HACCP standard

Abstract

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Dragan Vukomanović

dragan.vukomanovic@gmail.com

The term quality is more and more present as an imperative in modern business. If you want to be competitive in the market, every company

needs to be focused on quality in all segments of its business, because it is considered that the quality of products and services is the most powerful weapon of the modern enterprise. Quality is a concept that is not easy to define, but we can safely say that on relative size.

The introduction of a quality policy and quality standards in trade arising from its activities, namely it is clear that the store offers a wide range of products and services, depending on the size of the building, that number can range up to several thousand. From this it follows that there is no retail stores not consumers are not able to properly and competently perform the quality control of the goods they sell or buy. HACCP standard in the trade is used as a standard which established a system of quality and food safety.

Keywords: quality management, quality policy, standardization, HACCP standard

1 UPRAVLJANJE UKUPNIM KVALITETOM PROIZVODA

Reč kvalitet potiče od latinske reči *qualis* što u bukvalnom prevodu znači svojstvo, osobina, vrednost. Kvalitet se može definisati i kao nivo zadovoljenja zahteva korisnika, kao pogodnost za upotrebu, ali i kao dobijenu vrednost za uloženi novac. Tokom godina sam pojam kvaliteta razvijao se i danas se njegova suština odnosi na provere, ispitivanje i verifikaciju proizvoda, preko obezbeđenja kvaliteta poslovnih procesa primenom sistema kvaliteta od ISO 9000 do danas najčešće korišćenog sistema TQM koji predstavlja menadžment ukupnog kvaliteta. (Mašić, 2009)

U različitim državama pojam kvaliteta ima različito značenje, pa tako u Japanu kvalitet predstavlja perfekciju, u Nemačkoj kvalitet predstavlja kada je proizvod usaglašen sa specifikacijom, dok je u Americi kvalitet nešto što je funkcionalno.

Kvalitet materijalnog proizvoda određuju i gabaritne mere (dimenzije nekog predmeta, promer, veličina, nešto što služi kao obrazac, model ili daje formu nečemu, kalup), fizičke, hemijske, organoleptičke osobine, funkcionalnost (ponašanje u upotrebi, potrošnji, očuvanje sposobnosti za nameravanu upotrebu, pouzdanost, pogodnost za održavanje, konzervaciju i reciklažu, sigurnost funkcionisanja), smanjenje štetnih uticaja na korisnike, treća lica i životnu okolinu.

Menadžeri sve više naglasak stavljaju na same procese proizvodnje proizvoda kako bi od samog početka bili sigurni da neće biti proizveden ni jedan neispravan proizvod ili proizvod lošeg kvaliteta. To sve radi u cilju osiguranja visokog kvaliteta proizvoda u fazi proizvodnje kako se ne bi moralo gubiti vreme na kontrolu kvaliteta nakon završetka procesa, kako je uglavnom već kasno

za popravke. Ceo proces se odvija u saradnji sa svim zaposlenima, posebno sa radnicima koji su direktno odgovorni za kvalitet dobijenog proizvoda, ali tu su i ostali menadžeri, zatim marketing proizvodnje.

Ukoliko se ceo proces odvija na standardan način neće biti odstupanja u kvalitetu proizvedenog proizvoda i menadžeri tokom provere neće se doći do bilo kakvih odstupanja. Međutim, ukoliko se nađe na neispravan proizvod potrebno je sagledati razloge za to. Kao najčešći uzroci lošeg kvaliteta u samom proizvodu spominju se: (Todosijević, 2009)

- ljudske greške u radu,
- nedostatak na mašini uzrokovan slabim održavanjem,
- loš materijal,
- manjkavost operacija, kao što su promene brzine i temperature,
- promene iz okoline kao što su vlažnost, prašina ili temperatura,
- greške u kontrolnoj opremi kao što su greške u mernim instrumentima i alatima.

Upravljanje kvalitetom za menadžere predstavlja putokaz kroz celokupan proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole reproduktionog procesa kako bi se dobio proizvod koji će zadovoljiti i biti usklađen sa zahtevima onih kojima je i namenjen, a to su krajnji potrošači, koji na kraju i daju konačnu ocenu o kvalitetu. Mnoga istraživanja pokazuju da preduzeća koja proizvodnju baziraju na kriterijumima standarda sa visokim kvalitetom ostvaruju daleko veću dobit od onih preduzeća koji rade po nestandardnoj proizvodnji iz koje proizvodi budu mnogo manjeg kvaliteta.

Potrebno je naglasiti da upravljanje ukupnim kvalitetom ne treba shvatiti samo kao program za

unapređenje proizvodnje, jer ono nudi odlične mogućnosti i za poboljšanje procesa logistike, prodaje, servisa, nabavke, istraživanja, razvoja i menadžmenta. Ono takođe podrazumeva sistemsku perspektivu i uključuje promene u svim procesima i funkcijama u organizaciji. Osim što poboljšava unutrašnje funkcije organizacije, uspostavljanje upravljanja ukupnim kvalitetom uliva poverenje korisnicima i izaziva lančanu reakciju kod isporučioaca i stejkholdera.

2 STANDARDIZACIJA I KVALITET U TRGOVINI

Reč *standard* je reč engleskog porekla i mnoga ima značenja kao što su tipičan oblik proizvoda, norma, obrazac merilo, klasičan primerak, pravilo, prosek, nivo, osnovna mera ili težina po kojoj se određuju druge mere. To je i uobičajena, normalna cena, ukupnost životnih uslova (prihodi, stan, ishrana, kulturne potrebe, zabava, kvalitet života). Ima i prenosna značenja kao što su uzor, ideal, nivo, stepen. Standardi se primenjuju u raznim delatnostima već od najstarije prošlosti čovečanstva za pojmove, reči, zakone, mere, novac, formule, svojstva, postupke i dimenzije proizvoda. Uvođenjem industrijske proizvodnje u preduzećima sa serijskim, a posebno masovnim načinom proizvodnje, standardi su dobili široku primenu. (Ilić, 2007)

Primenom standarda se razvija standardizacija koja vodi ka tome da se od različitih proizvoda eliminišu oni koji služe istoj svrsi ali su manje kvalitetni, i na taj način odaberu koji su najadekvatniji. Standardizacija predstavlja proces utvrđivanja i pripreme pravila sa ciljem regulisanja aktivnosti u datoj oblasti na korist i učešće svih zainteresovanih strana, naročito radi ostvarivanja sveopšte optimalne uštede, uzimajući u obzir funkcionalnu namenu i zahteve tehničke bezbednosti. Ona se zasniva na objedinjavanju nauke, tehnike i praktičnog iskustva.

Standardizacija u trgovini predstavlja poseban dogovor između kupaca i prodavača, odnosno proizvođača o bitnim karakteristikama proizvoda i usluga. Standardizacija pozitivno utiče na racionalizaciju proizvodnje, jer se usvajaju najbolja proizvodna rešenja i garantuje kvalitet proizvoda. Pozitivni uticaji standardizacije najviše dolaze do izražaja u: (Čuzović, 2010)

- selekciji proizvoda i usluga,

- proizvodnih postupaka,
- unapređenju sporazumevanja privrednih subjekata, organizacija i država,
- sigurnosti zdravlja i zaštiti interesa potrošača i društva,
- smanjenju prepreka u trgovinskoj razmeni.

Kvalitet roba za trgovinu predstavlja imperativ s obzirom da danas kupci prilikom kupovine biraju u mnoštvu proizvoda širokog asortimana robe različitih proizvođača. Pored asortimana, tu je naravno i cena, ali savremeni kupac ima sve veće zahteve po pitanju kvaliteta. Trgovinsko preduzeće je primorano da preduzima određene mere koje će dovesti do poboljšanja kvaliteta i na taj način omogućiti sebi konkurentsku prednost.

Proces izgradnje kvaliteta za kupca koji će zadovoljiti njegove želje i zahteve, od strane trgovine, obuhvata (Mašić, 2009):

- identifikaciju želja i zahteva kupaca,
- identifikaciju karakteristika i planiranje proizvoda/usluga koji će izaći u susret kupčevim potrebama,
- razmatranje odnosa želje kupaca i procesa, odnosno načina na koji će proizvod/usluga izaći njima u susret i u tom smislu planiranje komponenti, procesa i proizvodnje,
- potrebu da se u procesu kreiranja načina za zadovoljenje želje kupaca (planiranje proizvoda, komponenti, procesa i proizvodnje) sprovodi evaluacija konkurentskih proizvoda,
- razvijanje načina izrade „predusretanja” potreba kupaca za proizvodima/uslugama,
- postavljanje prethodno utvrđenog modela procesa na prikladno mesto, kako bi se primenjivao u procesu transformacije.

Posredstvom trgovine realizuje se najveći deo robne proizvodnje, posebno robe široke potrošnje. U ostvarivanju posredničke uloge u prometu trgovina je izložena zahtevima milionske armije potrošača. Kao takva, ona nije pasivan posrednik između proizvođača i potrošača. Svaka zaboravnost trgovine u odnosu na svoje potrošače, bilo da je reč o asortimanu, kvalitetu ili uslugama, predstavlja anti marketinški čin. Da bi proizvodi iz strukture asortimana trgovinskog preduzeća naišli na prijem kod potrošača, treba da pored dizajna i cene ispunjavaju i zahteve u pogledu kvaliteta. (Čuzović, 2012)

Sa druge strane, potrebno je kupce informisati o kvalitetu proizvoda. Programi zdravstvenog edukacije treba da pokriju opštu higijenu hrane. Takvi programi treba da omoguće potrošačima da razumeju važnost svake informacije o proizvodu, i da slede sva uputstva priložena uz proizvod kako bi mogli da naprave lični izbor. Potrošači trebaju posebno biti informisani o odnosu između kontrole vreme/temperatura i bolesti koje se prenose hranom. Takvi programi omogućavaju potrošačima da shvate značaj podataka o hrani i da poštuju uputstva priložena uz proizvode, kao i da biraju hranu na osnovu datih informacija. Posebno, potrošači bi trebalo da budu dobro obavešteni o povezanosti roka upotrebe i temperature na kojoj se namirnica čuva, sa bolestima koje mogu da nastanu putem hrane. (Codex Alimentarius CAC/RCP 1/1969, Rev 4/2003)

3 PRIMENA HACCP STANDARDA KVALITETA U TRGOVINI

HACCP standard (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) predstavlja koncept analize hazarda i kritičnih kontrolnih tačaka, a u poslednjih nekoliko godina sve više dobija na značaju, i postaje opšteprihvaćen preventivan pristup upravljanju zdravstvenom bezbednošću proizvoda u takozvanom lancu hrane/ishrane. HACCP koncept se odnosi na sve aspekte procesa proizvodnje, prometa, skladištenja, manipulacije i izlaganja prodaji hrane pa sve do neposredne potrošnje. (Radovanović, Rajković, 2009)

U trgovinskom preduzeću menadžer za sistem kvaliteta u saradnji sa predstavnikom rukovodstva za kvalitet predlaže članove HACCP tima, koje odobrava Direktor trgovinskog preduzeća. HACCP tim čine zaposleni iz svih organizacionih celina koji mogu dati doprinos svojim specifičnim znanjima i veštinama za razvoj efektivnog HACCP plana. Vođa HACCP tima odgovoran je za sve aktivnosti koje sprovodi HACCP tim prema instrukcijama menadžera za sistem kvaliteta i predstavnika rukovodstva za kvalitet. HACCP tim izrađuje detaljan opis proizvoda i njegove namene, identifikuje i analizira opasnosti u svakoj fazi procesa prometa, određuje kritične kontrolne tačke, izrađuje dijagram toka i HACCP plan, vrši verifikaciju i validaciju HACCP sistema, održava i unapređuje HACCP sistem.

Procedurom se definiše izrada HACCP planova. Primena procedure upotrebljava se kod sledećih grupa proizvoda u maloprodajnim objektima:

1. Sveže meso:
 - Sveže meso u centralnom magacinu
 - Sveže meso i proizvodi od usitnjenog oblikovanog mesa u maloprodajnom objektu
2. Pripremljena sirova jela od mesa u maloprodajnom objektu
3. Smrznuti proizvodi
 - Smrznuti proizvodi u centralnom magacinu
 - Smrznuti proizvodi u maloprodajnom objektu
4. Pekarski proizvodi u maloprodajnom objektu
5. Pripremljena termički tretirana jela u maloprodajnom objektu
6. Sveža riba u maloprodajnom objektu
7. Pripremljena jela od ribe u maloprodajnom objektu
8. Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C
 - Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C u maloprodajnom objektu
 - Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C u centralnom magacinu
9. Voće i povrće
 - Voće i povrće u centralnom magacinu
 - Voće i povrće u maloprodajnom objektu
10. Pripremljena sirova jela u maloprodajnom objektu
11. Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu
 - Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu u centralnom magacinu
 - Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu u maloprodajnom objektu

Odgovornost za izradu HACCP planova je na tehnologu u sistemu kvaliteta u trgovinskom preduzeću u saradnji sa HACCP timom. HACCP planovi se proveravaju jednom godišnje, a revidiraju uvek kada dolazi do bilo kakve promene u postojećem sistemu ili dolazi do nastajanja novih proizvoda u asortimanu. HACCP planovi za proizvode privatne robne marke čine deo ugovora za privatnu robnu marku.

Sektor za sistem kvaliteta i održivi razvoj u trgovinskom preduzeću je odgovoran za održavanje implementiranog sistema menadžmenta kvalitetom koji čine planiranje, upravljanje i kontrola i upravljanje bezbednošću namirnica u skladu sa HACCP principima. Pored kvaliteta i bezbednosti namirnica, sektor je odgovoran za implementaciju održivog razvoja kroz programe obuka i razvoje projekata za stvaranje i unapređenje sistema održivim postupcima poslovanja.

Suštinske kontrolne mere u trgovinskom preduzeću po pravilu obuhvataju odgovarajuću kontrolu opštih uslova higijene i prevenciju unakrsne kontaminacije, posebno kontrolu temperature. Primena HACCP koncepta teško se ostvaruje u manjim prodavnicama u kojima radi isto osoblje, na istom pultu, zaduženo za prodaju sirove i termički tretirane hrane.

Zaposleni u odeljenju za kvalitet obavljaju splet različitih aktivnosti u cilju razvoja i unapređenja celokupnog poslovnog sistema uz uvek prisutnu inovativnost: održavanje elektronske baze dokumenata integrisanog sistema menadžmenta i administriranje internog portala, koordinisanje rada HACCP tima, sprovođenje higijensko-sanitarnog nadzora nad maloprodajnim objektima, usaglašavanje layout-a maloprodajnih objekata i učestvovanje u primopredaji maloprodajnih objekata u cilju izrade zahteva za rešavanje neusaglašenosti, saradnja sa eksternim organizacijama za održavanje higijene, DDD i laboratorijama za ispitivanje namirnica, izrada kriterijuma kvaliteta proizvoda i proizvođačkih specifikacija, praćenje zakonske regulative u vezi sa bezbednošću proizvoda i uslovima za njihov transport, čuvanje, manipulaciju, kao i saradnja sa nadležnim inspeksijskim organima, saradnja sa dobavljačima i obavljanje provera dobavljača (audit dobavljača) i učestvovanje u razvoju asortimana i definisanju sirovina i proizvodnog procesa za proizvode privatne robne marke.

Zaposleni u odeljenju za kvalitet pružaju zaposlenima u trgovinskom preduzeću nekoliko vrsta edukacija: obuka o sprovođenju dobre higijenske i proizvođačke prakse u maloprodajnim objektima, obuka za sprovođenje audita, ocenjivanje i rangiranje dobavljača, obuka HACCP tima, obuka za upravljanje sadržajem i

korišćenje internog portala, obuka o osnovnim kompanijskim principima održivog razvoja.

4 UVOĐENJE I PRIMENA HACCP STANDARDA U DELHAIZE SERBIA D.O.O.

Delhaize Group je međunarodni lanac maloprodajnih objekata iz Belgije koji je prisutan u jedanaest zemalja na tri kontinenta. Na kraju prvog kvartala 2011. godine, prodajna mreža Delhaize Group brojala je 2.816 prodavnica. Delhaize Group je u 2010. godini ostvarila prihod od 20,8 milijardi evra (27,6 milijardi dolara) i neto dobit od 574 miliona evra (762 miliona dolara).

Delhaize Serbia d.o.o. je otkupila od Delta Holdinga Maxi i Tempo maloprodajne objekte krajem 2012. godine i od tada rukovodi najvećom maloprodajnom mrežom marketa i supermarketa u Srbiji.

U cilju standardizacije poslovnih procesa, uređenja međusobnih odnosa saradnika u sistemu na svim nivoima i upravljanja rizicima u vezi sa pojavom opasnosti po proizvode u sistemu, kompaniji Delhaize Serbia početkom oktobra 2007. godine dodeljen Sertifikat za sistem upravljanja kvalitetom, prema zahtevima standarda ISO 90001 i HACCP, time postaje prvi maloprodajni lanac u regionu koji poseduje međunarodni sertifikat, a kompanija ima i implementiran sistem menadžmenta kvalitetom i bezbednošću namirnica. Kompanija Delhaize Serbia je implementirala i sertifikovala HACCP sistem u svim MAXI maloprodajnim objektima i celom lancu veleprodajnih i maloprodajnih centara. Implementacija HACCP sistema je trajala više od šest meseci, a prethodila mu je intenzivna priprema sa značajnim ulaganjima u edukaciju zaposlenih i opremanje prodajnih objekata.

Održivo poslovanje je prioritet. Predstavlja novi način poslovanja, koji će kompaniji Delhaize Serbia omogućiti da bude ispred konkurencije: sa proizvodima koje prodaje i proizvodi, načinom na koji razvija svoje zaposlene kao i odnosom prema životnoj sredini i lokalnim zajednicama u kojima ona posluje.

Glavni cilj u vezi sa kvalitetom i bezbednošću proizvoda je kontinuirano poboljšanje sistema upravljanja bezbednošću i kvaliteta hrane kako bi se osigurala pouzdana isporuka bezbedne hrane

visokog kvaliteta do potrošača svuda u svetu. Kompanija Delhaize Serbia zasniva svoje poslovanje na osnovu smernica Foruma za robu široke potrošnje, posebno GFSI (*Global Food Safety Initiative*) i nastoji da sa dobavljačima razvija sistem koji uvažava odgovornu nabavku i korišćenje resursa (*Responsible Sourcing*) i međunarodno priznatih standarda kao što su IFS (*International Features Standards*), BRC (*British Retail Consortium*), FSSC 22000, Global GAP i sl.

Takođe, u svakodnevnom lancu upravljanja proizvoda od istraživanja zahteva potrošača, ugovaranja sa dobavljačima (proizvođačke specifikacije, kriterijumi za proizvode, deklaracije, uslovi čuvanja i transport, provere preko druge strane) do manipulacije i izlaganja proizvoda i pružanja usluge potrošaču kompanija Delhaize Serbia poštuje preporuke državnih organa opisane u dokumentima na internom portalu Zakoni i pravilnici. U okviru procesa nabavke na internom portalu se nalaze i Kriterijumi kvaliteta za sve grupe proizvoda u sistemu. Kod svih saradnika i dobavljača kompanije Delhaize Serbia, ali i u svim njenim distributivnim centrima, centralnoj kuhinji i maloprodajnim objektima, primenjuju se principi dobre proizvođačke i dobre higijenske prakse primenom HACCP standarda.

Glavni cilj sektora za sistem kvaliteta i održivi razvoj je razvoj mehanizma za ostvarenje dugoročnih ciljeva održivog poslovanja kompanije, usklađenih sa ciljevima Delhaize Serbia, kroz implementaciju mera i obuku zaposlenih. Kompanijski tim će sistematski pristupiti postavljanju temelja za aktivnosti kojima će u narednom periodu optimizovati upotrebu resursa, svoje poslovne procese i uticaje na okolinu.

5 ZAKLJUČAK

Danas je sve više proizvoda na tržištu i konkurencija sve veća, a upravljanje kvalitetom

postaje jedna od konkurentskih strategija savremenog menadžmenta. U cilju standardizacije poslovnih procesa, uređenja međusobnih odnosa saradnika u sistemu na svim nivoima i upravljanja rizicima u vezi sa pojavom opasnosti po proizvode u sistemu, kompanije sve češće implementiraju sistem menadžmenta kvalitetom i bezbednošću namirnica.

Glavni cilj u vezi sa kvalitetom i bezbednošću proizvoda trgovinskog preduzeća jeste kontinualno poboljšanje sistema upravljanja bezbednošću i kvaliteta hrane kako bi se osigurala pouzdana isporuka bezbedne hrane visokog kvaliteta do potrošača. Nekada trgovinske kompanije nisu snosile odgovornost za proizvode i njihov kvalitet. Međutim, danas savremeni potrošači više ne žele da kupuju proizvode na sopstveni rizik i trgovinske kompanije, u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti nude sve viši nivo kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluživanja.

HACCP standard kvaliteta u trgovini se mora usmeriti na zaista kritične pojedinih operacija npr. gde se mora sprovesti kontrola kako bi se umanjila mogućnost pojave incidenata u pogledu bezbednosti hrane. Pojedini trgovci toplotno obrađuju hranu na licu mesta, dakle u samim maloprodajnim objektima, kao što je to slučaj u pojedinim objektima za prodaju mesa (npr. odresci mesa, roštilj), peciva - pekare (npr. burek, pite i sl.) ili ribe ribarnice (npr. prženje ribe, priprema lignji).

Videli smo da i kompanija Delhaize Serbia uspešno implementira i primenjuje sve principe HACCP standarda kroz svoje poslovanje, što je od izuzetnog značaja za samu kompaniju, jer je primena ovog standarda jedna od bitnih preduslova uspešnosti poslovanja svih onih koji svoje poslovanje orijentišu prema zadovoljavanju potreba svojih kupaca.

CITIRANI RADOVI

Codex Alimentarius CAC/RCP 1/1969, Rev 4/2003

Ćuzović, S.(2010).*Menadžment kvalitetom u trgovini*. Niš: Ekonomski fakultet

Ilić, V.(2007).*Upravljanje kvalitetom*. Beograd: Megatrend Univerzitet

Mašić, B.(2009).*Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum

Radovanović, R., & Rajković, A. (2009).*Upravljanje bezbednošću u procesima proizvodnje hrane*. Beograd: Poljoprivredni fakultet

Todosijević, R. (2009).*Strategijski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet

Datum prve prijave: 01.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 23.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Vukomanović, D., Ivković, S., & Busch-Pusitsch, A. (2017, January 15). Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 127-133. doi:10.12709/fbim.05.05.01.13

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Vukomanović, Dragan, Slavko Ivković, and Asim Busch-Pusitsch. "Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 127-133. doi:10.12709/fbim.05.05.01.13.

Style – **GOST Name Sort:**

Vukomanović Dragan, Ivković Slavko and Busch-Pusitsch Asim Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 127-133.

Style – **Harvard Anglia:**

Vukomanović, D., Ivković, S. & Busch-Pusitsch, A., 2017. Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 127-133.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. Vukomanović, Dragan, Ivković, Slavko and Busch-Pusitsch, Asim. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 127-133.